



“SERVICIO DE AVISO DE CAUSAS EN TABLA WEB”

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Vicente Fullá
Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, septiembre 2016

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo.....	3
I Oportunidad de negocio.....	4
II Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	6
2.2 Análisis Porter	7
2.3 Análisis PESTAL	8
III Descripción de la empresa y propuesta de valor	10
3.1 Modelo de negocios	10
3.2 Descripción de la empresa	12
3.3 Análisis FODA.....	14
3.4 Análisis VRIO	15
3.5 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	16
3.6 RSE y sustentabilidad	16
IV Plan de Marketing.....	17
4.1 Objetivos de marketing	17
4.2 Estrategia de segmentación	18
4.3 Estrategia de producto/servicio.....	23
4.4 Estrategia de Precio	23
4.5 Estrategia de Distribución	26
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	27
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	28
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	29
V Plan de Operaciones.....	31
VI Equipo del proyecto.....	32
VII Plan Financiero	33
VIII Riesgos críticos	35
IX Propuesta Inversionista.....	36
X Conclusiones	37
Bibliografía y fuentes	38
Anexos.....	40
Anexo A: Preguntas y resultados de encuesta	40
Anexo B: Causas Ingresadas a nivel Nacional anualmente.....	45
Anexo C: Numero de causas a nivel nacional proyectadas a 5 años.	46
Anexo D: Calculo de duración de un Recurso de Causa.....	47

Anexo E: Promedio de abogados por Estudio Jurídico R.M.	49
Anexo F: Detalle Análisis FODA	51
Anexo G: Detalle Análisis Porter	53
Anexo H: Detalle de Análisis VRIO.....	55

Resumen ejecutivo

El presente Plan de Negocios corresponde al proyecto llamado Tabla Web, que está enfocado en brindar una solución oportuna, clara, confiable y efectiva para el problema de revisión de Causas en Tabla en las Cortes del País, el cual Hoy día representa un gran inconveniente a 1 de cada 2 abogados de la Región Metropolitana.

Toda vez que se presenta un Recurso (o causa) en los tribunales de primera instancia se genera un nuevo proceso que se ingresa para ser tramitado en las respectivas Cortes con un número de Rol de ingreso de corte nuevo.

Estas son discutidas en una audiencia, que se programa diariamente vía vitrinas públicas (tablas) en cada corte, indicándose: N° de causa, las partes y el día, hora y sala en que se realizará dicha audiencia.

Este proceso obliga a los abogados ir a revisar dichas publicaciones a lo menos una vez por semana, lo que conlleva una pérdida de tiempo y dinero para estos, y lo más importante, la posibilidad de no presentarse a una audiencia por la no revisión de la publicación el día que fue exhibida.

Tabla Web es un servicio de información oportuna, clara, confiable y eficaz de Causas en Tabla para abogados particulares y estudios jurídicos, recopilando la información de los Recursos de Causas para hacerla llegar a los clientes el día de su publicación en distintos formatos, vía Web, Celular, Tablet, Correo electrónico, Mensaje instantáneo, teniendo vigencia hasta el cierre del Recurso ingresado.

Actualmente no existe una plataforma que envíe la información de Causas en Tabla, por la cual, actualmente cada abogado o asistente debe presentarse físicamente a la Corte correspondiente revisar si su causa se encuentra o no publicada en estos anuncios. Este es el principal aliciente para la creación de esta idea de negocio.

El proyecto presenta un VAN de \$187.822.536, un TIR de 99% y un Payback de 2,28 años.

I Oportunidad de negocio

En los últimos años se ha evidenciado un crecimiento sostenido en el número de procesos judiciales, dado principalmente por el mayor conocimiento de la población con respecto a las normativas y derechos vigentes y el aumento anual del número de abogados que ha posibilitado precios y tarifas más accesibles a los estratos socio económicos más vulnerables, entre otros factores.

El presente Plan de Negocios tiene como principal objetivo, ser una solución eficiente para el problema que genera el no estar al corriente en tiempo real del proceso de revisión de Causas en Tabla en las Cortes de Apelaciones y Suprema, el cual aqueja a gran parte de los abogados en Chile dado que el 58% de los abogados encuestados de la Región Metropolitana admite haber pasado por alto más de una vez Causas de sus clientes que fueron publicadas (Anexo A).

Tabla Web, consiste en un servicio de información oportuna y organizada de Causas en tabla para Abogados Particulares y Estudios Jurídico, cuyo principal elemento distintivo consiste en recopilar la información de Causas físicamente expuestas en Tablas de avisos de audiencias en cada uno de las distintas Cortes de Justicia en la Región Metropolitana (Santiago, San Miguel y Corte Suprema) y hacerla llegar a los clientes el mismo día de su publicación mediante los siguientes canales de distribución: Web, APP Móvil, Correo electrónico y mensaje instantáneo.

Tabla Web agrupa los siguientes servicios: Recopilación y canalización de antecedentes, digitalización de la información, envío y posterior seguimiento de esta. Además, contará con una plataforma de almacenamiento online para la búsqueda de información de Recursos de Causas históricos para los clientes.

En síntesis, un servicio integral que actualmente no lo tiene ningún otro competidor en la industria con un fuerte potencial de crecimiento al resto del mercado nacional, ya que la tendencia y conducta del consumidor de esta industria apunta a:

- Especialización de actividades
- Calidad de servicio final entregado
- Ahorro en costos monetarios y tiempo

Lo anterior, evita la rutina tediosa de moverse de un lugar a otro por la Región Metropolitana con todo el gasto de tiempo y dinero que ello significa, según se pudo identificar con herramientas de trabajo de campo, tales como entrevistas (anexo A).

Para cumplir con satisfacer de la forma más eficaz las necesidades antes expuestas, se hace necesario contar con una robusta capacidad organizacional (software, RRHH, entre otros), siendo clave el management del software (M.R. de Tabla Web) que integra el servicio para llevar a cabo este proyecto y considerarlo atractivo, dado el gran número de potenciales clientes dentro del mercado meta (RM), externalizando un servicio que les permitirá enfocarse directamente en el que hacer de su oficio: La defensa de Causas a su cargo.

Actualmente cada abogado o asistente debe presentarse físicamente a la Corte de Apelaciones correspondiente a su causa para visualizar las tablas publicadas para reunir dicha información.

Esta necesidad Hoy es atendida de 3 formas:

- El 68% de los encuestados lo hacen ellos mismos.
- El 21% lo hace con un asistente de su oficina.
- El 10% externaliza el servicio.

Para esta idea de negocio existen 2 tipos de clientes:

- Abogados Particulares
- Estudios Jurídicos

En un principio se tomó en cuenta también en la segmentación de clientes a las grandes empresas con departamento legal propio, pero luego se descartó, ya que estas grandes empresas externalizan la solución a sus requerimientos legales mediante grandes Estudios Jurídicos. Lo anterior, para evitar duplicidad de información, dado que ya estamos considerando a estos estudios en la segmentación de clientes.

El servicio en concreto se entregará de las siguientes vías:

- WEB
- APP móvil
- Mensaje instantáneo
- E-mail

De todas estas formas podrá ser visualizado en dispositivo móvil, PC y Tablet. Sin depender de terceros, a un precio accesible y con planes según su número de Recursos y tipo de cliente.

II Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

La industria en que se encuentra inserta la empresa es de Servicios de Información, la cual presenta una alta demanda impulsada por rápidos avances tecnológicos, la rentabilidad de este tipo de empresas depende de la experiencia técnica, servicios innovadores y marketing eficaz¹.

¹ <http://www.hoovers.com/industry-facts.information-technology-services.1119.html>

2.2 Análisis Porter

5 fuerzas de Porter:

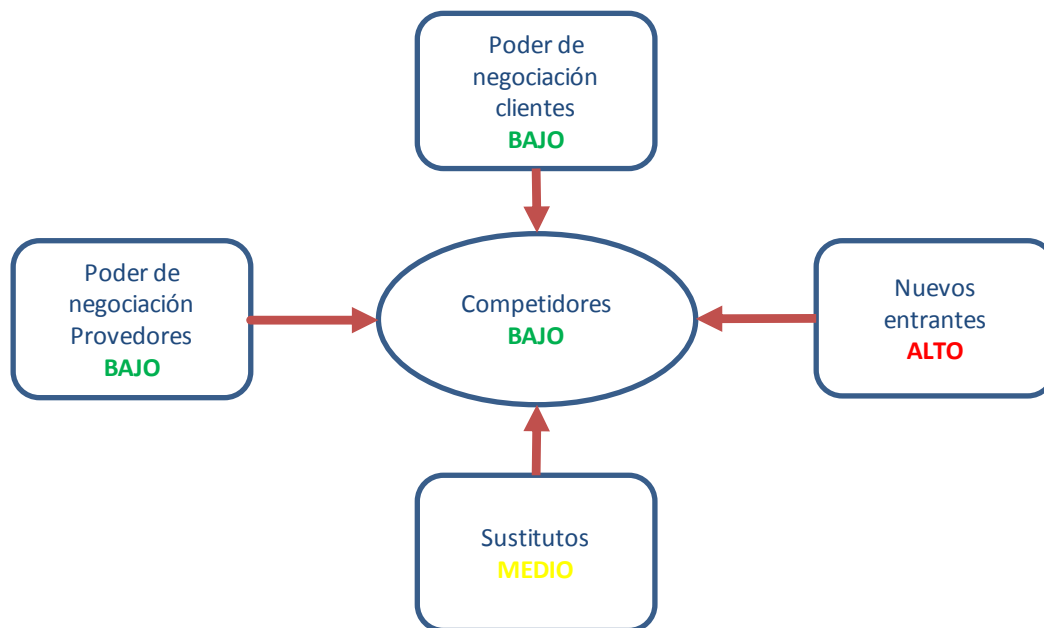


Figura N° 1: 5 fuerzas de PORTER

Conclusión del análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Aunque se puede decir que se está en una industria de atractivo medio alto y sin competidores directos, se debe considerar que hay variables de cuidado, por ejemplo, la amenaza de nuevos entrantes dado la imitabilidad de los recursos necesarios para el proyecto.

En este caso hay que tratar de mitigar esta fuerza con el levantamiento de barreras de entrada gracias a la integración de un mayor número de servicios asociados y potenciar el negocio de cara al cliente como una marca pionera, confiable y eficaz. Lo anterior, para que estos tengan un mayor costo de cambio y así poder frenar el ingreso de nuevos entrantes.

Por otro lado, en el caso de los sustitutos, ninguno brinda el servicio de alerta ni de plataforma de almacenamiento para poder tener un registro histórico de las audiencias de sus clientes.

En cuanto a los poderes de negociación, en el caso de los proveedores, no sugiere mayor preocupación en el corto plazo, no así en el caso de los clientes, si bien su poder es bajo, hay que estar alerta al precio total del número de recursos contratados, ya que si estos sobrepasan el costo de contratación de personal (junior, asistente, entre otros), el cliente no tendrá incentivo de contratar el servicio. Es por esto último que se contará con planes según el número de recursos contratados, además de contar con planes de recursos ilimitados según el segmento de clientes (Ver detalle del análisis Porter en anexo G).

2.3 Análisis PESTAL

	RIESGO	OPORTUNIDAD	EXIGENCIAS
POLITICO LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Modernización del aparato judicial • Nuevas leyes y/o cambio en estas, disminuyendo el número de causas, Ej: Incorporación de mediaciones en el sistema Judicial 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas reformas o ajustes a estas, que posibiliten mayor número de Causas • Nuevas leyes y/o cambio en estas, aumentando el número de Causas. 	N/A
ECONOMICO	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Con crisis el número de Causas tiende a aumentar. 	N/A
SOCIAL	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento número de Causas a raíz de la toma de conciencia ciudadana por denunciar delitos. 	N/A
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Falla generalizada web/internet • Regulaciones por parte de la SUBTEL 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnologías (web, app, etc.) que permitan desarrollar de forma más eficiente el servicio de avisos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se pide un nivel de respuesta y estabilidad del servicio (on line)
AMBIENTAL	N/A	N/A	N/A

Tabla N° 1: Matriz PESTAL

Conclusión del análisis PESTAL:

Del análisis PESTAL, se puede rescatar que mayoritariamente hay más oportunidades que amenazas, el aprovechamiento de estas juegan un factor crítico para el desempeño de la Empresa.

Del punto de vista político-legal nuevas reformas y modificaciones de la ley en general representan un aumento de causas a nivel global, un ejemplo de esto son las reformas tributarias, laboral, entre otras.

Cabe destacar que Hoy, tanto las instituciones públicas como empresas privadas se encuentran muy cuestionadas (casos de colusión, sobornos, etc.), lo que puede acarrear mayor número de demandas y con ello, mayor número de causas.

Ahora bien, hay que estar conscientes que en el año 2005² se decidió potenciar y aumentar el número de mediaciones (sobre todo en caso de demandas en Tribunales de Familia), lo anterior, para descongestionar las cortes de justicia de casos que puedan resolverse un peldaño antes. Esto puede implicar una amenaza que constituya una baja en el número de causas en tabla, dado que no llega el proceso a juicio.

En otra arista, en el caso de económico y tecnológico se puede apreciar que, al estar inmersos en un clima de incertidumbre económica, el número de causas en tabla tiende a aumentar (dado un mayor número de demandas laborales, colectivas, estafas financieras, entre otras). Por otro lado, la tecnología no retrocede, por el contrario, evoluciona generando una oportunidad, dado que permite entregar un mejor servicio, posiblemente a menor costo y menor tiempo.

En el caso social, se puede establecer una mayor información y empoderamiento por parte de la gente como consumidor de productos y/o servicios públicos/privados, lo que repercute en que estos últimos recurran de forma regular a la justicia si notan que parte de sus derechos son menoscabados.

Por último, como mayor exigencia se puede mencionar el hecho de que se debe asegurar un servicio estable (online), confiable y oportuno, logrando cumplir con las expectativas de los distintos segmentos de clientes y darle peso a la propuesta de valor de la compañía.

² <http://www.cejamericas.org/Documentos/DocumentosIDRC/53LaMediacionenChile.pdf>

III Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

Modelo Canvas:

Red de asociados	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmentación de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa que presta soporte en cuanto al diseño y programación 24/7 de forma externa a la web y app. 	<ul style="list-style-type: none"> • Correcto seguimiento de los avisos de audiencias • Control de calidad en todo el proceso (operatividad en general hasta servicio final entregado) • Marketing y ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de aviso de recursos en tabla y base de datos histórica de estos online. Pretende ser una solución eficiente a la necesidad de reducir costos, tiempo y errores del proceso. <p>Atributos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confiabilidad - Rapidez - Organización - Disponibilidad 24/7 <p>Definen a esta empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio online de almacenamiento de sus audiencias • Conectividad 24/7 (vía SMS, web, app y mail) • Servicio post venta (fidelización y retroalimentación para el mejoramiento continuo, Ej. encuesta de satisfacción al cliente) 	<ul style="list-style-type: none"> • Abogados Particulares de la RM • Estudios Jurídicos de abogados de la RM
	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos (digitación, seguimiento, operaciones informáticas, entre otras). • Página Web y APP • Recursos de causas online 		<p>Canales de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página Web • APP Móvil • E-Mail • Mensajes instantáneos 	
Costo de Estructura		Flujo de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Arriendo de hosting • Costo en RR.HH. • Pago a empresa de envíos masivos, Webpay, etc. 		<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por volumen de Recursos inscritos de forma pre pagada. • Ingresos por planes mensuales. 		

Tabla N° 2: Modelo CANVAS

En este modelo, se puede apreciar que la segmentación de clientes está definida por 2 grupos:

- **Abogados Particulares**, que concentra a los profesionales independientes o con EIRL que tienen Causas particulares,
- **Estudios Jurídicos** o Bufete de Abogados, donde se concentran un grupo de abogados en una misma empresa y tratan Causas en común.

Con respecto a los clientes, habrá distintas vías de interacción (canales de distribución) y relación. Para empezar, habrá conectividad ininterrumpida a través de la página web y APP, además se contará con un servicio de almacenamiento de Recursos histórico informados en Tabla online, que los clientes podrán revisar cuando estimen conveniente, como también servicio de post venta que permitirá obtener feedback por parte de estos y así aportar al mejoramiento continuo del servicio, a través de encuestas de satisfacción, logrando así optimizar tiempos de traslado, costos de transacción, y seguimiento de los recursos de causa en cuestión para los clientes.

Paralelo a esto habrá distintas instancias de interacción con los clientes, tales como página web, e-mail, APP y Mensaje instantáneo, lo cual servirá para estar en estrecho contacto con ellos y que a la vez cuenten con toda la información y herramientas de los puntos de atención online a su alcance.

Una actividad clave es el correcto seguimiento de los avisos de recursos de causas en tabla, como la buena gestión y desarrollo del servicio en sí, dado que este se basa en la exactitud de los datos enviados (recabación de información en cortes, digitación, entre otras), además de llevar a cabo los planes de marketing de la empresa a cabalidad, así como también el proceso de venta que en este caso será consultiva.

En el caso de del soporte operacional, con la excepción de la carga informática de datos, será externalizada, ya que no es foco principal del negocio el encargarse de la mantención y manejo de los servidores.

En directa relación con lo anterior, se contará con recursos clave apropiados, tales como RRHH (Digitadora, asistente, entre otros), página web y APP (información oportuna y almacenamiento de data histórica), para poder llevar a cabo de la mejor forma las actividades clave.

Es importante considerar también que, a futuro, se hace necesario ir construyendo una marca pionera, confiable y eficiente, que logre transmitir excelencia, tranquilidad y apoyo a sus Clientes.

Como red de asociados está Creativa Internet, empresa que presta soporte en cuanto al diseño y programación 24/7 de forma externa a la web y app.

En el caso de los costos y gastos, estos son principalmente fijos (sueldos, activos depreciables correspondientes a servidores, computadores, arriendo, entre otros), por lo que el volumen de ventas del servicio es muy importante para maximizar los ingresos de la empresa (prorratear en el mayor número de Recursos inscritos los costos totales de la compañía).

Los ingresos serán percibidos de 2 formas, de acuerdo a la segmentación de clientes:

- **Abogados Particulares:**

Al tener menor número de Causas tendrán la posibilidad de contratar el servicio mediante pago por el Recurso inscrito sin importar el número de veces que aparezca en Tabla, la cual será prepagada mediante el sistema Webpay, con descuento según el número de Recursos inscritos y con costo unitario más conveniente, tal como un plan, pero sin contratos a largo plazo.

- **Estudios Jurídicos:**

Para este segmento de clientes, está la posibilidad de poder adecuar planes ilimitados de corto a mediano plazo (mensual, Semestral o Anual, renovables de forma automática, pago mediante Webpay, pero con beneficio tributario para estas) a un costo unitario inferior a los Clientes de prepago.

En síntesis, todo este modelo de negocios pretende ser un **aliado estratégico** de sus clientes, ayudándolos a entregar el servicio de una forma confiable, precisa, ordenada y oportuna a sus usuarios.

3.2 Descripción de la empresa

La empresa Tabla Web es una empresa dedicada a dar el servicio de aviso de Causas en Tabla a abogados en la región metropolitana en forma confiable, exacta y oportuna.

La empresa reúne profesionales y técnicos del área legal, informática y administración (Abogado, Ingeniero Civil, Ingeniero Comercial, diseñador, programadores y administrativos) dentro de su área de servicios.

La empresa tiene sus oficinas en la ciudad de Santiago de Chile y presta servicios a abogados a los que se les publican sus Causas en Tabla en la región metropolitana.

Misión:

Brindar una solución confiable, oportuna y organizada en lo que se refiere al aviso y registro online de recursos de causas en tabla a abogados y Estudios Jurídicos de la región metropolitana, transformándose Tabla Web así, en un aliado importante, ayudándolos a cumplir el mayor valor agregado a sus clientes.

Visión:

Transformarse en una marca de prestigio, con presencia nacional y seguir siendo pionera en el constante desarrollo y entrega de una solución integral y beneficiosa para los clientes, a través de la excelencia y el trabajo bien hecho.

Objetivos estratégicos:

- Entrega de información de forma clara, oportuna y confiable.
- Soporte operativo (interno) online, estable y continuo.
- Accesibilidad expedita y 24/7 para el usuario.

3.3 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Capacidades y recursos, tales como RRHH y servidores	Aumento del mercado objetivo (abogados, bufete y empresas contratantes).
Primeros en ofrecer este servicio integro	Mejora en tecnologías
Estructura de costos cargado principalmente a costos fijos por lo que supone una ventaja la tarificación por planes dado el buen número de causas que esto conlleva y el gran número de clientes potenciales empresa y bufete.	Nuevas leyes que aumenten las demandas y con ello las causas en Cortes de Justicia.
	Aumento de causas, dado el mayor número de demandantes.
Debilidades	Amenazas
Recursos y capacidades no raras ni inimitables.	Una de las principales debilidades del negocio es su potencial imitabilidad, por lo que la exactitud de la información entregada, la confiabilidad del servicio y el ser la primera empresa en prestar este tipo de servicio es primordial para para el éxito del negocio.
	Integración vertical hacia atrás por parte de Bufetes y empresas.

Tabla N° 3: Matriz FODA

Conclusión del análisis FODA:

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	El hecho de contar con un software de elaboración propia y ser los pioneros en implementar este servicio permite reaccionar de mejor forma ante oportunidades, para mantener este estatus se debe fidelizar a los clientes con un buen soporte y responder a sus requerimientos de información oportuna.	Para evitar el ingreso de nuevos competidores, la estrategia será de innovación ofensiva, propiciando de esta manera, mejoras en la entrega del servicio del punto de vista de acceso a la aplicación y servicios complementarios dentro de ésta. (Banners e información complementaria jurídica de interés).
Amenazas	Se pondrá especial énfasis en el constante desarrollo y mejoramiento del software para levantar barreras de entrada a nuevos entrantes debido a la potencial imitabilidad de la idea en términos generales. Aprovechamiento de Recursos y capacidades claves para mantener los costos totales por debajo del promedio de los competidores, dado que éstos son en su mayoría fijos.	Para enfrentar esta intersección, se vuelve crítico el hecho de buscar ampliar el servicio, integrándolo con mas prestaciones a los clientes, como seguridad y respaldo de información.

Tabla N° 4: FO – DO – FA – DA

El detalle del análisis FODA se presenta en el anexo F.

3.4 Análisis VRIO

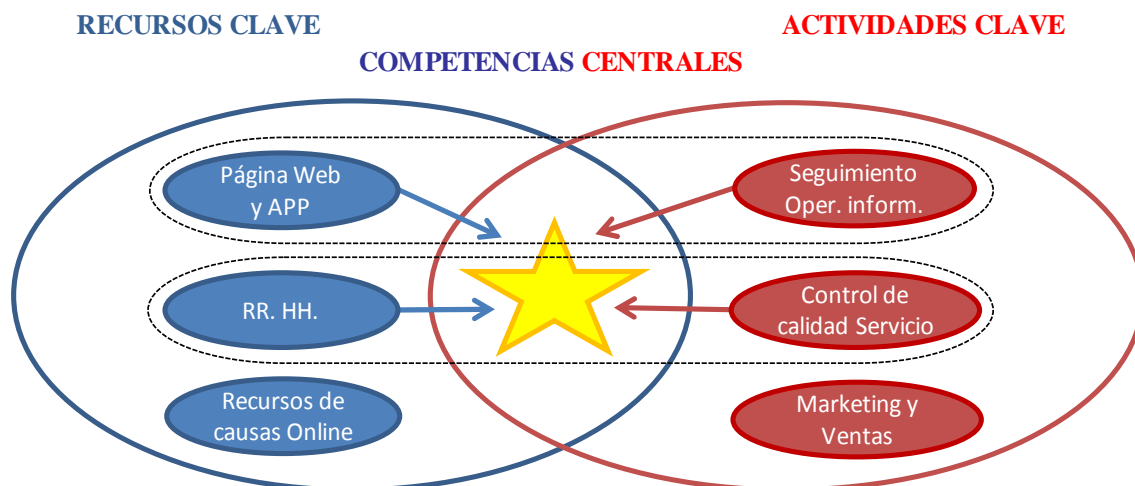


Figura N° 2: Análisis VRIO

Conclusión de análisis VRIO:

COMPETENCIA CENTRAL	VALUABLE	RARA	INIMITABLE	ORGANIZAC.	CONCLUSIÓN
Seguimiento de las op. informáticas (web, app)	✓	✓	✗	✓	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
Control de calidad continuo del servicio entregado (RR.HH.)	✓	✓	✗	✓	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL

Tabla N° 5: Modelo VRIO

En síntesis, ambas competencias centrales cuentan con el status de ser críticas para el negocio, pero respaldadas por la capacidad organizacional de la compañía y recursos y capacidades para poderlas llevar a cabo.

Cabe señalar, que de igual forma pueden llegar a ser copiadas en un mediano plazo por futuros competidores con recursos y capacidades parecidas, por lo que es de suma importancia levantar barreras de entrada a estos, con vanguardia tecnológica, servicios

complementarios a los actuales y personas competentes y capaces de impregnarse de la visión y misión de la compañía. (Ver detalle del análisis VRIO en anexo H).

3.5 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

Inicialmente la empresa Tabla Web presta servicios a abogados a los que se les publican sus Causas en Tabla en la región metropolitana pero una vez consolidado el servicio se pretende ampliar la cobertura a todo Chile con empleados trabajando desde las ciudades a lo largo del país donde se ubiquen las cortes de apelaciones fuera de la región metropolitana.

Para esto se debe realizar un estudio de mercado de abogados que presenten causas en las distintas cortes de apelaciones fuera de la región metropolitana y evaluar si es factible realizar el servicio, tanto en número de abogados interesados, y de que la operación de tener empleados sea factible en otras ciudades de Chile.

3.6 RSE y sustentabilidad

La Empresa tiene una visión sustentable (del punto de vista económico, social y ambiental) para sus operaciones en general, es la razón por la cual se decidió realizar gran parte de las operaciones de forma online, con la mínima cantidad de recursos físicos (papel, vehículos, etc.), no se utilizarán papeles en el desarrollo del servicio, tampoco vehículos (habrá bono de movilización para usar el transporte público, lo cual es más rápido que moverse en auto propio por el centro de Santiago), esto, además de ser muchísimo más eficiente, económico, rápido y confiable que mantener una “hoja” guardada (que se puede mojar, quemar, ocupa espacio físico, etc.) cuida nuestro medio ambiente y sigue una tendencia cada vez más preocupada del Mañana y el ahorro en la carga de costos.

De esta forma no solo la empresa Tabla Web funciona de forma amigable con el medio ambiente, sino que también aporta a que el resto de los agentes del canal (Clientes y proveedores) funcionen de la misma forma.

Ejemplo: Los clientes usarán menos autos, por ende, contaminarán menos, ya que externalizarán su operación de verificación de recursos de causas en tabla con Tabla Web.

IV Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Para realizar este sub capítulo, se ha decidido utilizar la metodología SMART:

OBJETIVO	ESPECIFICO	MEDIBLE	ALCANZABLE	REALISTA	PLAZO DEFINIDO
Poner al cliente en el centro del modelo de negocios	✓	✓	✓	✓	✓
Propiciar un contacto estrecho con los clientes y evoluciones en su comportamiento	✓	✓	✓	✓	✓
Excelencia en operaciones en general y servicio entregado	✓	✓	✓	✓	✓

Tabla N° 6: Metodología SMART

Es importante en este inciso tener claro que todos estos objetivos son necesarios para poder cumplir con los desafíos de mediano/largo plazo de la empresa. Son claros, medibles, alcanzables y están en sintonía con la misión y visión de la empresa.

- Poner al Cliente en el centro del modelo de negocios

Se hace de suma importancia el realizar un modelo de negocios basado en el cliente, y no solo eso, sino que valla cambiando conforme la conducta del consumidor lo haga. Una métrica importante para medir resultados con respecto a este objetivo serán estudios de campo (para determinar nuevos mercados y potenciales clientes) semestrales para poder determinar si está en sintonía lo ofrecido con lo que efectivamente quiere el cliente.

- Propiciar un contacto estrecho con los Clientes y evoluciones en su comportamiento

Estar siempre en estrecho contacto con el mercado objetivo, en relación a sus necesidades y el cómo satisfacerlas de mejor forma. Para poder medir el desarrollo de este importante punto se hará necesario realizar trimestralmente encuestas de satisfacción a los Clientes. El KPI para esto será:

Para determinar n° de clientes a encuestar, relativos a su satisfacción. **Resultado > 20%**

$$\frac{\text{N° de clientes encuestados}}{\text{N° de clientes actuales}} \times 100$$

Luego, **resultado > 80%**

$$\frac{\text{N° de clientes satisfechos}}{\text{N° de clientes encuestados}} \times 100$$

- Excelencia en operaciones en general y servicio entregado

Para entregar el mejor servicio es necesario realizar estrictos controles de calidad sobre el servicio final entregado y las operaciones comerciales e informáticas que lo soportan. Se medirá en base al siguiente KPI:

Resultado < 10%

$$\frac{\text{N° de reclamos}}{\text{N° de recursos inscritos}} \times 100$$

4.2 Estrategia de segmentación

Para la estrategia de segmentación se analizarán grupos específicos de consumidores.

1. Macrosegmentación de Mercado

Representa la base del desafío estratégico de Tabla Web.

Qué: La propuesta de valor radica en entregar un servicio integral a los clientes, correspondiente a información, aviso y almacenamiento de Causas en Tabla a los clientes.

Cómo: Hace referencia a capacidades y recursos, en este caso, personal apto para cada función, software, servidores, hosting, entre otros.

Dónde: Se refiere al grupo de clientes que vamos a abordar, en este caso, Abogados Particulares y Estudios Jurídicos, a través de plataforma web y APP móvil y servicios de alerta como mensajería instantánea y correo electrónico.

2. Microsegmentación de Mercado y de Clientes

Se identifican distintos grupos de clientes homogéneos que desean el mismo conjunto de atributos, con actitudes y preferencias similares. Estos tienen la mayor probabilidad de dar respuesta al esfuerzo promocional.

- Abogados Particulares de la Región Metropolitana
- Estudios Jurídicos de la Región Metropolitana

En síntesis, el atractivo de los segmentos se puede ranquear bajo las siguientes variables:

- Crecimiento del mercado

El tamaño de mercado es grande (24.974 abogados) y creciente (17% anual), con un alto potencial (aumento de número de abogados, pero también de n° causas) dada la cantidad de abogados que se agregan al sistema año a año. Además, las constantes modificaciones de leyes y conocimiento del consumidor potencian el aumento del número de Causas y con ello del mercado de la industria en la cual está inserto el negocio.

- Intensidad de la competencia

Como se dijo anteriormente, actualmente no hay competidores en esta industria, solo sustitutos, lo que fomenta el ingreso de Tabla Web, dado las bajas barreras de entrada y necesidad por parte de los Clientes de tener un servicio integral que les permita desenvolverse mejor en el que hacer de sus negocios.

- Accesibilidad al Mercado

Mediante los distintos canales virtuales, se tiene una proximidad y accesibilidad importante a los Clientes, lo cual es de suma importancia, tanto para establecer un primer

contacto con ellos, entregar nuestro servicio como también ir obteniendo feedback para el mejoramiento continuo en tiempo real.

Como se dijo al principio de este sub capítulo, en el proceso de segmentación se han detectado 2 grupos homogéneos de Clientes potenciales:

- Abogados Particulares
- Estudios Jurídicos

Estos 2 grupos comparten similares gustos y preferencias en ciertas variables de segmentación con excepción del comportamiento de uso y de compra:

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN			
Demográficas y geográficas	Psicográficas	Comportamiento de uso	comportamiento de compra
Ocupación	Actitudes	Beneficio esperado	Beneficio esperado
			Cantidad de compra
Educación		Situación de uso	Frecuencia de compra
			Como Paga
Ubicación	Beneficio buscado	Cantidad de uso	Cross/Up Selling
		Frecuencia de uso	Grado de satisfacción, fidelización

Tabla N° 7: Variables de Segmentación

En primer lugar, se ha decidido segmentar bajo las variables arriba descritas, conviene explicar las siguientes:

- Demográficas y geográficas

Ocupación: Abogados en general (Particulares y de Estudio Jurídico).

Ubicación: Dentro de la Región Metropolitana, cuyas Causas estén dentro de la jurisdicción de las Cortes de San Miguel, Santiago y Suprema.

- Psicográficas

Actitudes: Eficiencia en la relación costo / calidad, costo / ahorro de tiempo y excelencia en la entrega de SU servicio final (a sus Clientes) define las actitudes de estos 2 grupos de Clientes potenciales.

Beneficio buscado: El beneficio buscado de cada uno de estos grupos es homogéneo y corresponde a calidad, seriedad, estabilidad (online), prolijidad y comodidad del servicio, siendo un aporte para ellos la posibilidad de ahorro en costos de traslado para la propia verificación de Causas, ahorro de tiempo, comodidad de tener todas sus Causas históricas en una sola plataforma más el hecho de tener la posibilidad de enfocarse netamente en el que hacer de su empresa y no preocuparse de tareas que pudieran desviarlos de su core business.

- Comportamiento de uso

Cantidad/frecuencia de uso: En el caso de los Abogados Particulares, se espera una frecuencia de uso de 1 a 2 veces por semana, dependiendo de la disponibilidad de las Causas en Tablas de cada Corte de Justicia. Lo anterior con un promedio de 3 causas mensuales de por abogado activo, según datos de encuesta realizada al segmento meta (anexo A).

En el caso de los Estudios Jurídicos también se espera una frecuencia de uso de 5 veces por semana, dependiendo de la disponibilidad de las Causas en Tablas de cada Corte de Justicia. Lo anterior con un promedio de 90 causas mensuales.

Beneficio esperado: El beneficio esperado para estos son el ahorro en tiempo, costos/gastos y acrecentar el enfoque en su core business sin descuidar recursos en actividades que pueden externalizar.

- Comportamiento de compra

Cantidad/frecuencia de compra: En este caso hay diferencias entre los grupos de Clientes. En el caso de los Abogados Particulares estos irán adquiriendo el servicio de forma prepaga, sin contratos y a corto plazo.

Los Estudios Jurídicos que manejan número mayor de Causas pueden optar a planes que permiten un costo unitario por causa más conveniente, pagando un monto único mensualmente sin importar el número de Causas que inscriban.

Fidelización: Hoy este modelo de negocio es único, pero puede ser replicable sin mayor complejidad, por lo que se hace de suma importancia el mantener los estándares del servicio entregado, cuidando la operatividad y entrega de este en su totalidad. Es por esto que el identificar, satisfacer, rentabilizar y FIDELIZAR es de suma importancia para el crecimiento y desarrollo del negocio.

- Posicionamiento esperado

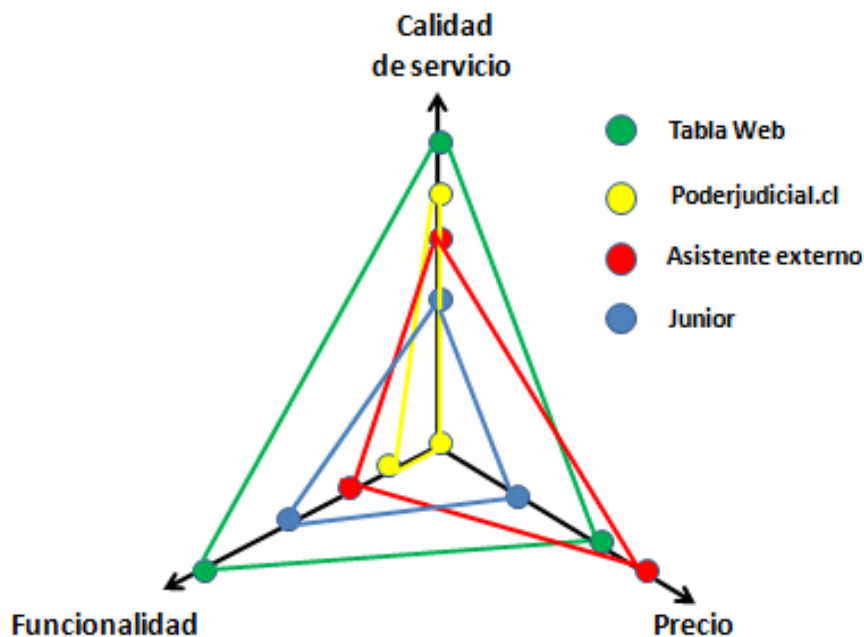


Figura N° 3: Posicionamiento

Tabla Web, a diferencia de sus sustitutos, presentará una funcionalidad y calidad superior al promedio de la industria, si bien el precio es superior, la ganancia en ahorro de costos/gastos, enfoque en core business, orden de tareas y minimización de errores que menoscaben su servicio/producto para sus Clientes es proporcionalmente mayor al costo que pagan los contratantes del servicio de Tabla Web.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Tabla Web, consiste en un servicio de información oportuna de Causas en proceso para Abogados Particulares y Estudios Jurídicos, cuyo principal elemento distintivo consiste en recopilar la información de Causas físicamente expuestas en Tablas de avisos de audiencias en cada uno de los distintos Tribunales de Justicia y hacerla llegar al cliente el mismo día de su publicación mediante distintos canales de distribución: Web, Correo electrónico, Mensaje instantáneo y APP móvil. Además, la empresa contará con una plataforma de almacenamiento online para la búsqueda de información de Causas históricas para los clientes.

De esta forma se entregará un servicio integral que actualmente no lo tiene ningún otro competidor en la industria, con un fuerte potencial de crecimiento al resto del mercado nacional, ya que la tendencia y conducta del consumidor de esta industria apunta a:

- Especialización de actividades
- Ahorro en costos monetarios y tiempo
- Calidad de servicio final entregado

Según se pudo identificar con herramientas de trabajo de campo, tales como entrevistas (anexo A).

4.4 Estrategia de Precio

Se utilizará el precio de penetración, siendo este, atractivo para el cliente.

- En el caso de Abogados Particulares el precio se calcula de la siguiente forma:
 - Gasto por movilización a pie:
Locomoción diaria: 3 pasajes $\rightarrow 660^3 * 3 = \1.980
Numero de verificaciones semanales: 1,5 veces
Locomoción mensual: $1.980 * 1,5 * 4,25 = \$ 12.623$

³ <http://www.transantiago.cl/tarifas-y-pagos/conoce-las-tarifas>

Causas que se mantiene en la corte mensualmente: 3

Costo mensual por causa revisada (movilización): $(12.623 / 3) = \$4.208$

Promedio de vida de un Recurso: 2,92 Meses (Anexo D)

Precio por causa revisada en Tabla: $(12.623 * 2,92 / 3) * 80\% = \9.829

- o Gasto por movilización en automóvil:

Precio estacionamiento promedio por hora \$1.500

Tiempo de viaje: 2 Hrs.

Promedio KM x Hora en Santiago⁴: 7

Promedio de KM x Litro: 10

Precio litro de Bencina: \$600

Costo por bencina: \$840

Numero de verificaciones semanales: 1,5 veces

Costo mensual por viajes: $(1.500 + 840) * 1,5 * 4,25 = \$ 14.917$

Causas que se mantiene en la corte mensualmente: 3

Costo mensual por causa (movilización): $(14.917 / 3) = \$4.973$

Promedio de vida de un Recurso: 2,92 Meses (Anexo D).

Precio por causa revisada: $(14.917 * 2,92 / 3) * 80\% = \11.615

Por lo tanto, el promedio a cobrar por causa revisada, tomando en cuenta un promedio de aviso de una causa al mes es el siguiente:

Promedio de precio por causa: $(9.829 + 11.615) / 2 = \$10.722$.

Se utilizará un precio psicológico de \$9.990 por recurso inscrito, aplicándose descuentos adicionales por número de recursos inscritos y para hacer una oferta atractiva, luego del tiempo de prueba del servicio, se ofrecerá un 50% en cada tramo contratado.

En la siguiente tabla se muestran los precios según el número de Recursos Inscritos sin el descuento promocional:

⁴ <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2014/04/03/resultados-7%C2%AA-medicion-de-tiempos-de-viaje-en-santiago-2014/>

N° Recursos	Precio por Recurso	Descuento por N° Recursos	Total de tramo	
1 - 5	\$ 9.990	0%	\$ 9.990	Para un total de 1 Recurso
6 - 10	\$ 9.491	5%	\$ 56.943	Para un total de 6 Recursos
11 - 15	\$ 8.991	10%	\$ 98.901	Para un total de 11 Recursos
16 - 20	\$ 8.492	15%	\$ 135.864	Para un total de 16 Recursos
21 - 25	\$ 7.992	20%	\$ 167.832	Para un total de 21 Recursos
26 - 30	\$ 7.493	25%	\$ 194.805	Para un total de 26 Recursos
31 - 35	\$ 6.993	30%	\$ 216.783	Para un total de 31 Recursos
36 - 40	\$ 6.494	35%	\$ 233.766	Para un total de 36 Recursos
41 o mas	\$ 5.994	40%	\$ 245.754	Para un total de 41 Recursos

Tabla N° 8: Precios por recursos inscritos

Obs.: Para el caso de que se manejen más de 36 Recursos conviene contratar el plan de Recursos ilimitados indicado en el caso de los Estudios Jurídicos.

- En el caso de Estudios Jurídico se calcula de la siguiente forma:

Se ofrecerá un plan mensual de número ilimitado de Recursos con un valor menor al de la contratación y el valor de la locomoción utilizada por un Junior o Asistente.

Valor contratación de Junior mensual (Sueldo mínimo): \$250.000

Valor de contratación de asistente: 450.000⁵

Para este caso el Junior o Asistente debe concurrir diariamente a cada Corte, dado el alto número de Causas que maneja el Estudio Jurídico.

Valor de locomoción mensual (Días hábiles): $1.980 * 5 * 4,25 = \$42.075$

Dado que el asistente tiene otras labores además de la recolección de los datos de Causas en Tabla se utilizará como referencia el monto que se le paga al Junior, por lo que el valor mensual se calcula de la siguiente forma:

Valor de plan mensual: $(250.000 + 42.075) * 80\% = \233.660

⁵ <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2012/08/16/958362/tecnicos-juridicos-apoyo-necesario-trabajo-judicial.html>

Se utilizará un precio psicológico de \$229.990 para el servicio de causas ilimitadas mensual.

Para hacer una oferta atractiva, luego del tiempo de prueba del servicio, se ofrecerá un 50% de descuento por contratar el servicio, por lo que éste tendrá un valor de \$114.995.

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución del negocio será mediante los siguientes canales:

- **Página Web:**

La página web de la empresa servirá para publicitar el negocio, además de servir como plataforma de ingreso para los clientes al almacenamiento histórico de sus audiencias. Contará con banners a páginas de interés vinculadas al modelo de negocios de la Compañía (Sernac, SII, diarios nacionales, entre otros) e información relevante (financiera, económica, noticiosa, etc.)

- **APP móvil**

La aplicación móvil tendrá las mismas cualidades de la página web, con la diferencia de que se podrá ver de forma mucho más fácil y rápida a través de dispositivos móviles, exceptuando banners y links a otras páginas. Será de mucha ayuda para los Clientes, dado la comodidad de su interfaz.

- **E-mail**

El e-mail será de utilidad a la hora de publicitar el negocio (e-mails masivos a potenciales Clientes), como también parte fundamental a la hora de brindar servicios de alerta de sus recursos de causas en tabla contratados. Esta herramienta debe contener datos de la Compañía, solicitando reunión con vendedora consultiva para tratar atributos y ventajas del servicio ofrecido y su tarifa, de forma personal.

- **Mensaje instantáneo**

Los mensajes instantáneos tendrán directa relación con la entrega del servicio, ya que por este medio Tabla Web se pondrá en contacto con sus clientes para el aviso de Recursos de Causas en Tabla.

En síntesis, mediante estos 4 elementos se llevará a cabo el servicio de avisos a los clientes (canales de distribución). En el caso de la página web e e-mails, servirán además para publicitar el servicio integral de Tabla Web, haciendo presente sus atributos (confiabilidad, rapidez, soporte 24/7, entre otros), ventajas y tarifas.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

- **Estrategia de comunicación y ventas vía mail:**

Para la estrategia de comunicación se realizará el envío de mail promocionales invitando a Abogados Particulares y Estudios Jurídicos a probar el sistema con un número de dos Causas con vigencia hasta el primer aviso de cada una.

Con esto se da a conocer el servicio entre los abogados y Estudios Jurídicos, para luego enviar un correo con descuento especial por causa o plan para continuar con el servicio, dado que ya se le informó en forma correcta su causa en tabla.

- **Estrategia de comunicación vía venta consultiva:**

Se realizarán visitas principalmente a Estudios Jurídicos para dar a conocer las características, ventajas y alcances del servicio y realizar capacitación sobre la utilización de la página Web y APP para la inscripción e ingreso de Causas.

- **Estrategia de comunicación vía Página Web:**

Para asegurar que el cliente utilice la página Tabla Web, se ingresarán diversos links de periódicos online, indicadores diarios (US, IPC, UF, UTM, etc.), SII, Tesorería, poder judicial, entre otras, además se le invitará a que utilice Tabla Web como página de inicio.

Cabe destacar que estas 3 herramientas pueden propiciar una comunicación boca oído entre clientes y potenciales clientes, lo cual es muy beneficioso, dado la confiabilidad que esta estrategia entrega.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

En Chile el año 2013 existían alrededor de 40.000 abogados activos tomando en cuenta que en la actualidad existen 2,58 abogados por cada 1.000 habitantes a nivel nacional, solo en la región metropolitana, hay más de 24.000 abogados⁶.

Dado que no existe este tipo de servicios en la actualidad, la estimación de la demanda del servicio debiera ser directamente proporcional al aumento de abogados en Chile anualmente, el cual presenta un crecimiento anual de 17%⁷ y al aumento anual de Causas ingresadas al sistema, que es de un 15,6% (Anexo C).

Los abogados activos el año 2016 son un total aproximado de 49.409 a nivel nacional, y 24.974 aproximadamente en la Región Metropolitana, según los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 100 abogados de la Región Metropolitana, el 90% utilizaría un sistema de aviso de Causas en Tabla, por lo que la estimación y proyección de la demanda se realizarán con un total de 22.476 abogados, divididos en 439 Estudio Jurídico y 9.306 Abogados Particulares, estimando un crecimiento anual de un 17% en el número de éstos, y para el caso de Abogados Particulares 3 causas trimestrales, disminuyendo en un 1,426% dado el menor crecimiento de las causas versus el número de abogados titulados anualmente.

En la siguiente tabla se indica la estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual por un período de 5 años:

CONCEPTO	SUB CONCEPTO	AÑOS				
		2017	2018	2019	2020	2021
Demandas anuales RM	Abogados partic.	124	341	674	1.155	1.819
	Estudio Jurídico	21	41	61	80	97
% demanda anual A.P.		1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%
% demanda anual E.J.		4,0%	3,5%	3,0%	2,5%	2,0%
Penetración de mercado		2,5%	5,0%	7,5%	10,0%	12,5%

Tabla N° 9: Estimación de demanda y proyecciones de crecimiento

⁶ <http://idealislexreports.cl/mercado-legal/existen-demasiados-abogados-en-chile/>

⁷ <http://www.emol.com/noticias/nacional/2015/01/06/697818/en-17-aumento-cantidad-de-abogados-titulados-respecto-a-2013.html>

Para el caso de Estudios Jurídicos, con un promedio de 30 abogados por estudio (Ver anexo E), se proyecta un decrecimiento de la demanda de afiliación anual, partiendo en un 4% de afiliaciones el primer año dada la campaña de venta consultiva y descendiendo linealmente hasta un 2% el año 5, lo cual suma un 15% de demanda acumulada en los 5 años de proyección por este concepto.

Para el caso de Abogados Particulares, se proyecta un crecimiento de la demanda de afiliación anual, partiendo en un 1% de afiliaciones y ascendiendo linealmente hasta un 3%, lo cual suma un 10% de la demanda acumulada en los 5 años de proyección por este concepto, esto dado que además del envío masivo de mails, el boca oído juega un rol importante en la penetración del servicio en el mercado.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Para realizar las labores de dar a conocer el servicio de aviso de recursos de causas en tabla se realizarán las actividades de envío de emails promocionales y visita a clientes por parte de un consultor capacitado el año 2016 y se diseñarán banners, dípticos y presentaciones, y se incorporarán links de páginas de interés para los abogados y Estudios Jurídicos para que utilicen con regularidad el sitio de Tabla Web.

Además, se realizarán gastos en estudios de campo semestrales para determinar nuevos mercados y nuevos potenciales clientes y encuestas de satisfacción anuales para medir sus necesidades.

A continuación, se presenta el cronograma de actividades para cada año:

Modelo de cronograma de Marketing anual:

CATEGORIA	ACTIVIDAD	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Publicidad	Envío de emails promocionales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Elaboración de Banners, dípticos y presentaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Incorporación de links de interés	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Estudio de campo (Semestral)		X						X				
	Encuesta de satisfacción (Trimestral)	X			X			X			X		

Tabla N° 10: Cronograma de Marketing

El presupuesto de marketing a utilizar se detalla a continuación:

Modelo de presupuesto de Marketing anual:

CATEGORIA	ACTIVIDAD	Monto
Publicidad	Envío de emails promocionales	\$ 900.000
	Elaboración de Banners, dípticos y presentaciones	\$ 1.800.000
	Incorporación de links de interés	\$ 180.000
	Estudio de campo (Semestral)	\$ 1.200.000
	Encuesta de satisfacción (Trimestral)	\$ 1.600.000
TOTAL		\$ 5.680.000

Tabla N° 11: Presupuesto de Marketing anual

V Plan de Operaciones

Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia perseguida por la Empresa será lanzar un servicio pionero e integral, que permita aminorar la carga laboral de los Clientes, externalizando actividades de apoyo como la verificación de recursos de causas en tabla, logrando ahorro de tiempo, seguridad de la información y accesibilidad y almacenamiento online.

Del punto de vista del alcance de las operaciones se debe recordar que en un principio el servicio se entregará a nivel regional (RM) y tendrá 3 actividades fundamentales:

- Correcto seguimiento de los avisos de audiencias
- Área de Soporte operacional
- Control de calidad en todo el proceso

Posterior a esto se llevará a cabo el envío de la información (ya verificada) a los Clientes a través de Mensajes instantáneos, Email y APP.

Dotación:

- Administrador general
- Secretaria digitadora
- Coordinador de ingresos
- Vendedor
- Supervisor de ventas
- Asistente

El presente capítulo se detalla en la parte 2 del Plan de Negocios.

VI Equipo del proyecto

Equipo gestor

El equipo gestor del proyecto estará compuesto por 2 personas:

- Vicente Fullá Barraza, Ingeniero Comercial.
- Edmundo Navarrete Grimmink, Ingeniero Civil Industrial

Estructura organizacional

El primer año, el asistente, Secretaria/Digitadora y Agente de venta consultiva dependerán directamente del Administrador General.

El segundo año se contratarán al Coordinador de ingresos y al supervisor de ventas y anualmente se incrementará el número de Secretaria/Digitadora y Agente de venta consultiva, desde el segundo y tercer año respectivamente.

Incentivos y compensaciones

El Administrador general tendrán un sueldo promedio de mercado con un aumento de un 20% anual, esto por el aumento de responsabilidades y dependientes cada año, y un bono del 2% de las ventas anuales, con un tope de 1,5 sueldos.

La vendedora consultiva tendrá una estructura base + comisiones del 10% el primer año y del 7% de las ventas y del 3% de las renovaciones del segundo al 5 año ya que tendrá que desarrollar el crecimiento y mantención de la cartera de Clientes, sobretodo en el caso de los Estudios Jurídicos, que es donde estará principalmente su foco.

El Supervisor de venta tendrá a cargo las vendedoras consultivas y tendrá una estructura base + comisiones del 3% de las ventas y el 2% de las renovaciones.

El presente capítulo se detalla en la parte 2 del Plan de Negocios.

VII Plan Financiero

Estado de resultados

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
INGRESOS E. JURIDICOS	\$ 28.351.143	\$ 64.840.837	\$ 108.939.020	\$ 159.621.785	\$ 215.113.172
INGRESOS A. PARTIC.	\$ 7.450.309	\$ 23.141.158	\$ 51.036.634	\$ 96.142.032	\$ 164.709.256
INGRESOS POR VENTA	\$ 35.801.453	\$ 87.981.995	\$ 159.975.654	\$ 255.763.817	\$ 379.822.428
COSTOS POR VENTA	-\$ 1.046.174	-\$ 2.280.751	-\$ 3.981.275	-\$ 6.241.323	-\$ 9.166.094
COSTOS OPERACIONALES	-\$ 3.225.840	-\$ 3.441.720	-\$ 3.657.600	-\$ 3.873.480	-\$ 4.089.360
MARGEN OPERACIONAL	\$ 31.529.439	\$ 82.259.524	\$ 152.336.779	\$ 245.649.014	\$ 366.566.974
REMUNERACIONES	-\$ 25.800.000	-\$ 47.880.000	-\$ 59.736.000	-\$ 72.283.200	-\$ 85.659.840
INCENTIVOS	-\$ 3.551.143	-\$ 6.826.166	-\$ 10.243.860	-\$ 13.625.628	-\$ 17.262.708
ADMINISTRACIÓN	-\$ 4.068.000	-\$ 5.652.997	-\$ 5.102.998	-\$ 5.102.998	-\$ 5.102.998
PUBLICIDAD Y MKT	-\$ 5.680.000	-\$ 5.680.000	-\$ 5.680.000	-\$ 5.680.000	-\$ 5.680.000
TOTAL GASTOS ADMIN.	-\$ 39.099.143	-\$ 66.039.163	-\$ 80.762.858	-\$ 96.691.826	-\$ 113.705.546
DEPRECIACION	-\$ 173.214	-\$ 329.286	-\$ 430.238	-\$ 531.190	-\$ 632.143
UAI	-\$ 7.742.919	\$ 15.891.075	\$ 71.143.683	\$ 148.425.998	\$ 252.229.285
IMPPTO DE RENTA	\$ 0	-\$ 4.052.224	-\$ 19.208.794	-\$ 40.075.020	-\$ 68.101.907
UTILIDAD NETA	-\$ 7.742.919	\$ 11.838.851	\$ 51.934.889	\$ 108.350.979	\$ 184.127.378

Tabla 12: Estado de resultados

Flujo proyectado

El flujo de caja proyectado a 5 años se muestra a continuación:

CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTA		\$ 35.801.453	\$ 87.981.995	\$ 159.975.654	\$ 255.763.817	\$ 379.822.428
COSTOS FIJOS		-\$ 38.773.840	-\$ 62.654.717	-\$ 74.176.598	-\$ 86.939.678	-\$ 100.532.198
COSTOS VARIABLES		-\$ 4.597.317	-\$ 9.106.917	-\$ 14.225.135	-\$ 19.866.951	-\$ 26.428.802
DEPRECIACION		-\$ 173.214	-\$ 329.286	-\$ 430.238	-\$ 531.190	-\$ 632.143
UAI		-\$ 7.742.919	\$ 15.891.075	\$ 71.143.683	\$ 148.425.998	\$ 252.229.285
IMPPTO		\$ 0	-\$ 4.052.224	-\$ 19.208.794	-\$ 40.075.020	-\$ 68.101.907
UDI		-\$ 7.742.919	\$ 11.838.851	\$ 51.934.889	\$ 108.350.979	\$ 184.127.378
DEPRECIACION		\$ 173.214	\$ 329.286	\$ 430.238	\$ 531.190	\$ 632.143
FLUJO DE CAJA OPERAC.		-\$ 7.569.705	\$ 12.168.137	\$ 52.365.127	\$ 108.882.169	\$ 184.759.521
KT	-\$ 10.842.789					
INVERSION	-\$ 8.377.218					
FLUJO	-\$ 19.220.007	-\$ 7.569.705	\$ 12.168.137	\$ 52.365.127	\$ 108.882.169	\$ 184.759.521

Tabla N° 13: Flujo proyectado a 5 años

Se observa para el primer año que el flujo es negativo, pero al finalizar el año 5, este presenta un aumento de aproximadamente 10 veces la inversión, dado que se invierte \$10.842.789 en capital de trabajo (Ver anexo M, parte II) y \$8.377.218 de inversión inicial principalmente por la generación de la plataforma y aplicaciones que soportan el servicio.

VAN, TIR y PAYBACK

A continuación, se muestran los valores del VAN y TIR en el período 5 y el período de recuperación de la inversión:

VAN	\$ 179.874.837
TIR	98%
PAYBACK	2,28 Años

Tabla N° 14: VAN, TIR y PAYBACK

Como se puede apreciar el VAN al finalizar el período de 5 años es de \$179.874.837, y el TIR es de un 98%, muy sobre el 14% de rentabilidad que solicita como mínimo el inversionista siendo el período de recuperación de la inversión en 2,28 años, lo cual indica que el proyecto es factible de realizar. (Cálculo de Payback se detalla en anexo Q, parte II).

- Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
CONCEPTO	MONTO
Costo Variable	\$ 26.428.802
Costo Fijo	\$ 100.532.198
EQUILIBRIO	\$ 126.961.000

Tabla 15: Punto de Equilibrio

Para cumplir con el punto de equilibrio es necesario generar ventas por un monto de \$126.961.000, con esto la empresa genera ganancias.

Debido a la variación en los costos con el tiempo, además de los posibles cambios en la eficiencia con que se usan los recursos se calculó el punto de equilibrio en el período con más ingresos del proyecto, este es el año 5.

El presente capítulo se detalla en la parte 2 del Plan de Negocios.

VIII Riesgos críticos

El proyecto, dado por la industria en la cual está inserto (Servicio de información), Clientes, macro entorno en general y estructura de costos está sujeto a diversos riesgos críticos que son conveniente analizar:

- **Clientes y potenciales competidores:**
Las bajas barreras de entrada pueden ocasionar el ingreso de potenciales competidores, como también el caso de integración vertical hacia atrás por parte de los clientes (como estudios jurídicos).
- **Macroentorno:**
Hay que considerar como variables de macro entorno importantes como legal, tecnológica y económica.
- **Aumento de costos**
Se debe tomar en cuenta que podría darse el caso de un incremento en los costos administrativos y operativos que van a tender a disminuir el margen de contribución de la compañía, como por ejemplo remuneraciones del personal, las cuales deben estar acorde al mercado y sujetas reajuste por desempeño y logros dentro de la compañía.

El presente capítulo se detalla en la parte 2 del Plan de Negocios.

IX Propuesta Inversionista

El proyecto en cuestión será financiado 100% con patrimonio, lo anterior, dado la baja inversión inicial necesaria.

EGRESO INVERSIONISTA		UTILIDADES INVERSIONISTA				
		2017	2018	2019	2020	2021
Inversión inicial	-\$ 8.377.218	-\$7.569.705	\$12.168.137	\$52.365.127	\$108.882.169	\$184.759.521
Capital de trabajo	-\$ 10.842.789					
TOTAL	-\$ 19.220.007	TOTAL (VAN 40%)				\$ 71.949.935

Tabla N° 16: Calculo del VAN de inversionista

Por el hecho de financiar la totalidad de la inversión inicial y capital de trabajo para la puesta en marcha del proyecto el socio percibirá un 40% de las utilidades de la compañía. Asumiendo este el 100% del riesgo del proyecto pero con la posibilidad de obtener un retorno total de \$71.949.935.- (VAN).

La forma de entrega de utilidades por parte de la empresa a los inversionistas será de forma anual, durante toda la duración del proyecto.

El presente capítulo se detalla en la parte 2 del Plan de Negocios.

X Conclusiones

Del análisis realizado para este plan de negocios, se puede concluir una oportunidad de negocio real y rentable, ya que este servicio es único a nivel nacional y está destinado a satisfacer una necesidad real que aún no ha sido abordada, lo que lo convierte en una propuesta de valor innovadora y eficaz, destinada a satisfacer los distintos segmentos de clientes antes mencionado.

El principal agente diferenciador de esta idea de negocio es que la inversión inicial es relativamente baja y los costos de operación, en su mayoría fijos, permiten funcionar con una carga de costos plana que permite ir aumentando las utilidades dado el volumen creciente de la demanda del servicio.

Además de lo anterior, el proyecto tiene una gran capacidad de escalabilidad a nivel nacional, ya que se puede ampliar en un futuro cercano a las demás ciudades del país, aumentando medianamente el costo de operación, pero el cual seguiría manteniéndose fijo, haciéndolo mucho más rentable, dada la alta cantidad de abogados en servicio fuera de la región metropolitana.

Los resultados de la evaluación financiera refuerzan la factibilidad real de ejecutar el proyecto, dado que su VAN presenta un alto valor, con una TIR que sobrepasa con creces la rentabilidad solicitada por el inversionista.

Dado lo indicado anteriormente, se puede concluir que el proyecto es altamente rentable y atractivo por lo que se recomienda su realización.

Bibliografía y fuentes

- Industria de los servicios de tecnología de la información
<http://www.hoovers.com/industry-facts.information-technology-services.1119.html>
- Mediación en Chile
<http://www.cejamericas.org/Documentos/DocumentosIDRC/53LaMediacionenChile.pdf>
- Tarifas del sistema de transportes en la Región Metropolitana
<http://www.transantiago.cl/tarifas-y-pagos/conoce-las-tarifas>
- Medición de tiempos de viaje en Santiago
<http://www.plataformaurbana.cl/archive/2014/04/03/resultados-7%C2%AA-medicion-de-tiempos-de-viaje-en-santiago-2014/>
- Técnicos Jurídicos
<http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2012/08/16/958362/tecnicos-juridicos-apoyo-necesario-trabajo-judicial.html>
- Abogados titulados en Chile
<http://idealislexreports.cl/mercado-legal/existen-demasiados-abogados-en-chile/>
- Aumento de abogados en Chile
<http://www.emol.com/noticias/nacional/2015/01/06/697818/en-17-aumento-cantidad-de-abogados-titulados-respecto-a-2013.html>
- Notaria Benavente
<http://www.notariabenavente.cl>
- Inscripción de marca
<http://www.inapi.cl/portal/orientacion/602/w3-article-906.html>

- Patentes municipales
<http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/patentes-municipales>
- Portal Inmobiliario
<http://www.portalinmobiliario.com/arriendo/oficina/santiago-metropolitana/2820281-san-antoniomonjitas-uda?tp=3&op=2&iug=305&ca=3&ts=1&sh=35&mn=1&or=&sf=1&sp=1&at=0&i=27>
- Empresa de Hosting y diseño Web
<http://www.creattiva.cl/linux/>
- Tarifas de dominios Web
<https://www.nic.cl/dominios/tarifas.html>
- Planes de celular Claro Chile
[<http://www.clarochile.cl/portal/cl/pc/personas/movil/planes/>]
- Tabla de depreciación
http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm
- Aumento de Abogados titulados en Chile
<http://www.emol.com/noticias/nacional/2015/01/06/697818/en-17-aumento-cantidad-de-abogados-titulados-respecto-a-2013.html>

Anexos

Anexo A: Preguntas y resultados de encuesta

¿Qué tipo de causas tramita habitualmente?

33	Laboral
77	Penal
70	Civil
44	Familia
6	Tributaria
12	Comercial
21	Policía Local
0	No tramita

¿Trabaja solo o en Estudio Jurídico?

49	Solo
51	Estudio

¿En cuál o cuáles de las siguientes cortes de apelaciones tramita comúnmente sus causas?

90	Santiago
66	San Miguel
20	Otra

Otras: Nacional, Suprema, Valparaíso, La Serena, Concepción, Antofagasta, Rancagua, Iquique, Talca, Arica, Puerto Montt, Copiapó.

¿Cómo verifica el anuncio de su causa en tabla?

68	Lo realiza UD mismo
21	Un tercero, perteneciente a su compañía
10	Terceriza este servicio con una compañía o tercero
1	No realiza verificación

¿Se han presentado casos en que sus causas se hayan visto en la corte sin que Ud. Haya tomado conocimiento?

58	SI
42	NO

¿Cuántas veces por semana verifica o solicita la verificación de sus causas en tabla en las cortes?

55	1 vez
45	2 veces o mas

¿Cúantas causas mantiene en la corte mensualmente?

Respuestas	N° Causas
20	3
14	5
14	2
8	10
8	4
5	20
4	30
4	12
4	6
4	1
3	15
3	0
2	7
1	250
1	121
1	100
1	60
1	50
1	17
1	8

¿Cómo calificaría el actual sistema que usa para la verificación de sus causas en tabla?

Respuestas	Muy bueno
8	7
8	6
24	5
25	4
8	3
15	2
12	1
	Muy malo

¿Utilizaría un servicio de aviso de causas en Tabla?

Si	90
No	10

¿A través de qué sistema le interesaría ser informado del anuncio de sus causas en Tabla?

36	Información disponible en página WEB
41	Envío de información vía WhatsApp
85	Envío de información por Email
18	Envío de información por mensaje de texto
12	Llamado telefónico

¿Estaría dispuesto a utilizar un DEMO gratis de aviso de causas en Tabla?

91	Si
9	No

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de aviso de causas en Tabla?

42	Entre \$1.000 y \$5.000 por causa (durante su vigencia)
9	Entre \$5.001 y \$10.000 por causa (durante su vigencia)
2	Entre \$10.001 y \$20.000 por causa (durante su vigencia)
17	Pagaría un valor mayor por membresía sin importar el número de causas que inscriba.
30	No pagaría

¿Qué cambiaría de su actual sistema de verificación de causas? (Opcional)

La accesibilidad a la información.

Modificaría el hecho de que hay que ingresar a diversos links por tanto haría más simple el sistema, menos engorroso, o en su defecto, habilitaría la notificación por correo electrónico tal como lo hacen los tribunales cuando citan audiencia.

Un modo de notificación

La famosa tabla que sale viernes en la tarde

Lo haría operar los viernes, para saber si es necesario suspender el lunes siguiente y así poder disponer de tiempo para comprar el impuesto

Que indicara el lugar. El sistema de aviso por correo electrónico no indica el lugar en la tabla.

Lo haría más accesible. Además, es poca la información de las causas que se pueden observar a través del sistema,

Mayor rapidez y certeza en lo que se publica

Mayor automatización

Requiere que previamente yo anuncie que tengo una causa en Corte o puede fallar la verificación de causa de la causa y no enterarme que está en tabla.

que se pudiera notificar la vista de la causa a nuestro correo

No lo se

Sistema de búsqueda de causa. Automatización en aviso de vista de causas

alertas personalizadas por usuario vinculados a la causa

Si

Debiese contener un aviso o alerta

AVISAR POR ALGUNA VÍA TECNOLÓGICA, CON ANTICIPACIÓN, SALA, LUGAR, RELATOR.

No se actualiza las causas de reforma procesal penal especialmente las agregadas

Que uno pudiera recibir una notificación por correo electrónico de que la causa se puso en tabla

Sistema de notificación por correo o mensaje

Causas penales y amparos son muy rápidos por lo que se necesita presencia constante en la Corte.

El depender de un tercero

Inseguridad respecto a las causas de agenda corta y revisión de cautelares.

Qué información sea más específica en cuanto a relator sala y lugar

Que fuera con horario y se notificara por mail

CERTEZA Y ANTICIPACION DEL ANUNCIO.

Todo.

Un sistema de notificación de vista de la causa a través del correo electrónico

Avisó al correo

Nada **(5x)**

LA ACERTIVIDAD

Su eficacia.

Todo **(2x)**

Darí a fecha cierta a la audiencia o vista de la causa.

Orden de prelación

Que sea coetáneo en todos los sistemas de verificación

QUE SE INFORME ORDENADAMENTE POR CORREO LAS CAUSAS QUE SE AGREGAN EXRTRAORDINARIAMENTE PARA EL MISMO DIA.

Que Pueda ser computacional

Que tuviera una doble verificación, así como determinar anticipadamente si se presentaron suspensiones o incidencias que hagan que la causa no se vea.

Me gustaría un aviso a mi correo electrónico

Incluiría todo tipo de causas penales y que las tablas llegasen a la misma hora siempre y vería alguna. Forma de poder ver las agregadas realmente

Actualización de la información

Aviso de encontrarse causa en tabla

aviso a mi correo automático

No depender de una persona, hay errores humanos, y situaciones imprevistas.

la forma de notificación a las partes.

IMPLEMENTARIA AVISO MEDIANTE CORREO ELECTRONICO A CADA LITIGANTE

Sí, es completamente seguro

En principio, nada.

No están actualizadas. No están el tiempo real. Al menos la 1a vez, hay que revisar los días viernes todas las tablas de la semana siguiente.

Que estén en Línea para ser consultados con el RUT del abogado patrocinante.

Verificación vía mail

El sistema se cae a menudo

Horario, causa tabla penal reforma, muchas veces se actualiza 6 am del mismo día que se ve.

Sistema de notificaciones

Que se expedito

Que pudiera la corte enviar al correo personal del abogado, la notificación de la recepción de la apelación y número de ingreso.

comunicaría vía correo

mejor y seguro acceso

Que aparezca la caratula de la causa. Actualmente solo aparece el Rol de ingreso.

Notificación al correo electrónico

Implementaría sistema de notificación por correo electrónico, pero de la causa Poder anotarse para alegar vía electrónica sin presentación de escrito, pero con clave Que el anuncio se haga el día anterior

ACTUALIZACIÓN DIARIA NO SEMANAL, QUE INCLUYA CAUSAS AGREGADAS

El tiempo en la actualización del sistema que a veces no se ajusta a la realidad del tiempo

Anexo B: Causas Ingresadas a nivel Nacional anualmente

CORTES	Total ingresado 2010	Total ingresado 2011	Total ingresado 2012	Total ingresado 2013	Total ingresado 2014	Total 2015 (Esperado)	Total 2016 (Esperado)
Ap. Santiago	35.649	51.596	70.054	174.277	112.993	172.125	199.861
Ap. San Miguel	7.066	7.130	6.727	7.624	7.846	7.895	8.100
Suprema	10.193	12.713	9.699	17.398	32.976	31.671	36.696
Resto del país	42.595	45.987	49.438	99.252	64.679	89.620	103.658
Total Ingresadas	95.503	117.426	135.918	298.551	218.494	301.311	348.316

Tabla: Causas ingresadas en Chile

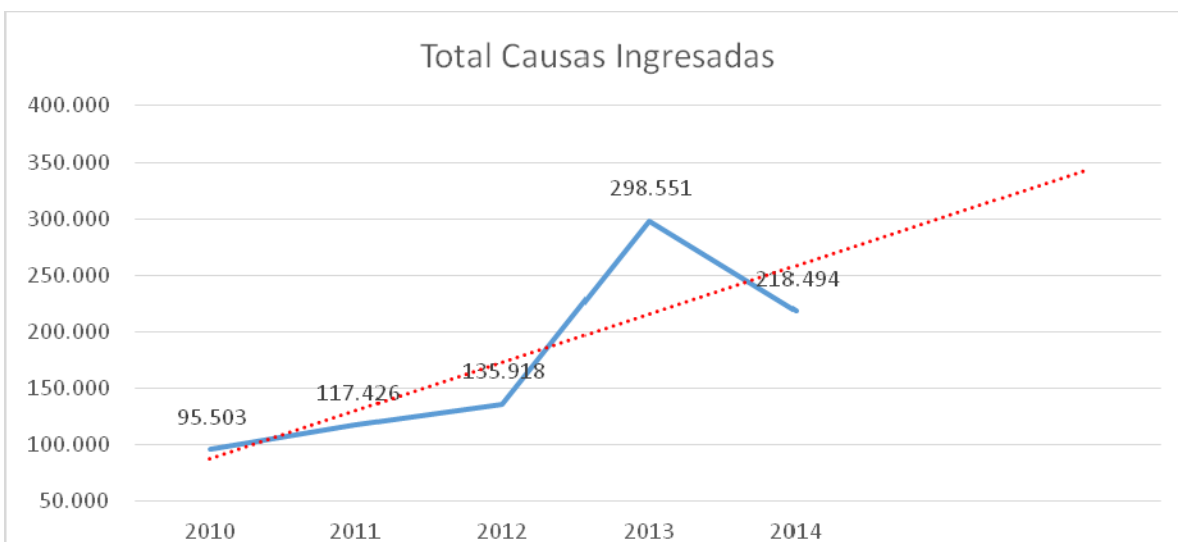


Figura: Proyección de causas ingresadas

Fuente:

http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/justicia_2014.pdf

Anexo C: Numero de causas a nivel nacional proyectadas a 5 años.

Proyección aumento de causas RM y Nacional							
CONCEPTO	SUB CONCEPTO	AÑOS					
		2015	2016	2017	2108	2019	2020
N° CAUSAS RM	Abogados partic.	100.033	115.638	133.678	154.531	178.638	206.506
	Estudio Jurídico	111.609	129.020	149.147	172.414	199.311	230.403
Total Región Metropolitana		211.642	244.658	282.825	326.946	377.949	436.909
N° CAUSAS RESTO DE CHILE	Abogados partic.	66.990	77.441	89.522	103.487	119.631	138.293
	Estudio Jurídico	22.679	26.217	30.306	35.034	40.500	46.817
N° DE CUASAS TOTAL	Abogados partic.	167.023	193.079	223.199	258.018	298.269	344.799
	Estudio Jurídico	134.288	155.237	179.454	207.449	239.811	277.221
Total Nacional		301.311	348.316	402.653	465.467	538.080	622.020

Tabla: Proyección causas en Chile

Se determinó una tasa de crecimiento de n° de causas del 15,6%, dada la línea de tendencia de crecimiento desde el año 2010 a año 2014 + una proyección de este mismo porcentaje para el año siguiente. (Explicado en el anexo 2).

Proyección aumento de Abogados RM y Nacional							
CONCEPTO	SUB CONCEPTO	AÑOS					
		2015	2016	2017	2108	2019	2020
Aumento en la R.M.	Abogados partic.	12.598	14.740	17.246	20.178	23.608	27.622
	Estudio Jurídico	439	514	601	703	823	962
Aumento en el resto de Chile	Abogados partic.	32.326	37.821	44.251	51.773	60.575	70.872
	Estudio Jurídico	206	241	282	330	386	452
Aumento en Chile	Abogados partic.	44.924	52.561	61.497	71.951	84.183	98.494
	Estudio Jurídico	645	755	883	1.033	1.209	1.414

Tabla: Proyección de abogados en Chile

Se determinó una tasa de crecimiento de n° de Abogados y Estudios Jurídicos del 17%, esto dado el crecimiento anual de abogados titulados en Chile.

Anexo D: Calculo de duración de un Recurso de Causa

CA Santiago - Recurso Civil			
Recurso	Inicio	Sentencia	Meses
5 - 2015	02-01-2015	24-03-2015	2,70
18 - 2015	05-01-2015	13-03-2015	2,23
35 - 2015	05-01-2015	31-03-2015	2,83
44 - 2015	05-01-2015	05-03-2015	1,97
61 - 2015	06-01-2015	20-08-2015	7,53
78 - 2015	06-01-2015	20-03-2015	2,43
84 - 2015	06-01-2015	27-02-2015	1,73
91 - 2015	06-01-2015	02-04-2015	2,87
133 - 2015	07-01-2015	08-05-2015	4,03
239 - 2015	09-01-2015	10-06-2015	5,07
Promedio Recurso Civil			3,04

CA Santiago - Recurso Criminal			
Recurso	Inicio	Sentencia	Meses
1 - 2015	02-01-2015	09-12-2015	11,37
14 - 2015	02-01-2015	09-03-2015	2,20
27 - 2015	06-01-2015	29-04-2015	3,77
39 - 2015	06-01-2015	20-08-2015	7,53
42 - 2015	06-01-2015	19-08-2015	7,50
58 - 2015	07-01-2015	10-03-2015	2,07
62 - 2015	07-01-2015	29-01-2015	0,73
77 - 2015	09-01-2015	14-05-2015	4,17
108 - 2015	12-01-2015	13-11-2015	10,17
122 - 2015	14-01-2015	09-04-2015	2,83
Promedio Recurso Criminal			5,23

CA Santiago - R. de Trabajo-Men.-P.Local			
Recurso	Inicio	Sentencia	Meses
4 - 2015	02-01-2015	11-03-2015	2,27
13 - 2015	05-01-2015	08-04-2015	3,10
26 - 2015	07-01-2015	08-04-2015	3,03
47 - 2015	09-01-2015	15-07-2015	6,23
52 - 2015	13-01-2015	06-05-2015	3,77
71 - 2015	15-01-2015	08-04-2015	2,77
85 - 2015	16-01-2015	29-01-2015	0,43
97 - 2015	16-01-2015	13-05-2015	3,90
261 - 2015	24-02-2015	06-05-2015	2,37
314 - 2015	10-03-2015	03-06-2015	2,83
Promedio R. de T-M-P.Local			3,07

CA San Miguel - Recurso de Familia			
Recurso	Inicio	Sentencia	Meses
23 - 2015	12-01-2015	18-02-2015	1,23
55 - 2015	18-01-2015	19-03-2015	2,00
72 - 2015	09-02-2015	13-04-2015	2,10
89 - 2015	17-02-2015	01-04-2015	1,43
113 - 2015	20-02-2015	01-04-2015	1,33
155 - 2015	17-03-2015	23-04-2015	1,23
167 - 2015	17-03-2015	24-06-2015	3,30
203 - 2015	02-04-2015	07-05-2015	1,17
265 - 2015	24-04-2015	11-06-2015	1,60
324 - 2015	12-05-2015	06-07-2015	1,83
Promedio Recurso de Familia			1,72

CA San Miguel - R. de Ref. Procesal Penal			
Recurso	Inicio	Sentencia	Meses
28 - 2015	06-01-2015	03-02-2015	0,93
33 - 2015	07-01-2015	30-01-2015	0,77
67 - 2015	14-01-2015	26-01-2015	0,40
71 - 2015	14-01-2015	21-01-2015	0,23
123 - 2014	22-01-2015	13-02-2015	0,73
219 - 2015	07-02-2015	25-02-2015	0,60
228 - 2015	09-02-2015	27-02-2015	0,60
241 - 2015	11-02-2015	04-03-2015	0,70
325 - 2015	25-02-2015	23-03-2015	0,87
471 - 2015	21-03-2015	04-05-2015	1,47
Promedio R. Ref. Procesal Penal			0,73

CA San Miguel - Recurso de Ref. Laboral			
Recurso	Inicio	Sentencia	Meses
155 - 2015	18-05-2015	01-07-2015	1,47
168 - 2015	28-05-2015	26-06-2015	0,97
184 - 2015	10-06-2015	28-07-2015	1,60
199 - 2015	22-06-2015	31-08-2015	2,33
211 - 2015	01-07-2015	07-08-2015	1,23
227 - 2015	13-07-2015	27-08-2015	1,50
234 - 2015	21-07-2015	27-08-2015	1,23
270 - 2015	18-08-2015	06-10-2015	1,63
348 - 2015	21-10-2015	25-11-2015	1,17
306 - 2015	16-09-2015	22-10-2015	1,20
Promedio R. de Reforma Laboral			1,43

Recursos Corte Suprema			
Recurso	Inicio	Sentencia	Meses
18 - 2015	02-01-2015	27-03-2015	2,80
55 - 2015	02-01-2015	27-03-2015	2,80
90 - 2015	02-01-2015	16-04-2015	3,47
146 - 2015	05-01-2015	16-04-2015	3,37
177 - 2015	05-01-2015	16-04-2015	3,37
274 - 2015	05-01-2015	25-08-2015	7,73
292 - 2015	05-01-2015	04-05-2015	3,97
377 - 2015	06-01-2015	27-03-2015	2,67
459 - 2015	07-01-2015	16-04-2015	3,30
623 - 2015	08-01-2015	16-04-2015	3,27
Promedio de Corte Suprema			3,67

Prom. Corte de Ap. de Santiago	3,78
Prom. Corte de Ap. de San Miguel	1,30
Promedio Corte Suprema	3,67
Prom. Cortes de RM	2,92

Tabla: Duración de recursos en cortes

Anexo E: Promedio de abogados por Estudio Jurídico R.M.

Estudio Jurídico en R.M.	N° Abogados	Sitio
Pfeffer Abogados	6	www.pfeffer.cl
Tomasello y Weitz	7	www.tomasello.cl
IBS Abogados	7	www.ibsabogados.cl
Benko & Nef	7	www.benkoabogados.cl
Vergara Labarca Y Cia.	7	www.vl.cl
Luis lizama Portal	8	www.lizamaycia.cl
Defensa Laboral	8	www.defensalaboralchile.cl
WMA Abogados	8	http://wmaabogados.cl/
Hazbun & Muñoz	9	www.hazbunymunoz.cl
Alcalde & Cia.	9	www.alcalde.cl
Vergara & Cia.	9	www.vergaraycia.cl
Justilex	10	www.justilex.cl
Becker & Cia.	10	www.beckerabogados.cl
Acción Legal Chile	10	www.accionlegalchile.cl
Chirgwin Abogados	11	www.chirgwin.cl
Jorquera y Rozas	11	http://www.jjr.cl/
Correa Gubbins	11	www.accionlegalchile.cl
Pérez Donoso	12	www.perezdonoso.cl
Chaves Awad Contreras Schurmann	13	http://www.chaves.cl/
García Magnolia & Cia.	13	www.garciamagliona.cl
Instituto de estudios Jurídicos	13	www.iej.cl
Silva & Cia.	13	www.silva.cl
Urenda & Cia.	15	www.urenda.cl
Otero	17	www.otero.cl
Palma	17	www.palma.cl
Infante Valenzuela Molina Abogados	19	http://www.ivm.cl/
Yrgls Abogados	20	www.yrgls.cl
Eluchans & Cia.	23	www.eluchans.cl
Cubillos Evans	23	www.cubillosevans.cl
Alcaino Abogados	24	www.alcainoabogados.cl/
Aninat Schwencke & Cia.	34	http://www.asyc.com/
Alessandri	52	www.alessandri.legal
Montt & Cia.	53	www.monttgroup.com
Guerrero Olivos	59	www.guerrero.cl
Albagli Zaliasnik	64	www.az.cl
Morales & Besa	68	www.moralesybesa.cl
Claro y Cia.	84	http://www.claro.cl/

Grupo defensa	100	www.grupodefensa.cl
Barros & Errazuriz	115	www.bye.cl
Carey	188	www.carey.cl
Promedio Abogados por E. Jurídico en R.M.	30	

Tabla: Promedio de Abogados por Estudio Jurídico

Anexo F: Detalle Análisis FODA

1. Fortalezas:

Una de las principales fortalezas del negocio es contar con el recurso clave del software, el cual permite integrar los distintos servicios que la propuesta de valor del negocio ofrece a sus clientes. Además, cabe mencionar que la estructura de costos fijos de operación, posibilita el poder llevar adelante el modelo de discriminación de precios (tarifa de planes) con clientes de alta frecuencia de compra como es el caso de Estudios Jurídicos. De esta forma se logran levantar barreras de entrada temporales, dado el volumen de transacciones y aprovechamiento de recursos y capacidades para distintas operaciones (Ejemplo: Secretariado y digitación lo hace la misma persona). Por ser los primeros en ofrecer este servicio, se logra atraer y por ende fidelizar a los clientes antes que la competencia.

2. Debilidades:

Recursos y capacidades en su mayoría corrientes, con poco potencial de apropiabilidad exclusiva por parte del negocio, no hay mayor diferenciación ni especialización de recursos y capacidades, salvo en lo relativo al control de calidad en operaciones (dado el core business del negocio) y el software.

3. Oportunidades:

La demanda puede llegar a expandirse, dado el crecimiento del mercado potencial del negocio, además en época de crisis económica el número de Causas puede aumentar considerablemente. Otro factor recae en la potencial aprobación de nuevas leyes que puede aumentar el número de Causas. A todo esto, podemos sumar el desarrollo de nuevas tecnologías (Web, app, etc.) que permitan desarrollar de mejor forma el servicio de avisos de Causas en Tabla, mejorando de esta forma nuestra performance para con nuestros clientes, en lo relativo a tiempos, calidad de servicio y base de datos.

El hecho de ser pioneros en la industria, trae consigo importantes ventajas en desmedro de la competencia, ya que se fijará una estructura de precios enfocada en cada

segmento de cliente en base al número de transacciones, lo que permite atraerlos y fidelizarlos primero que ellos.

4. Amenazas:

El servicio es fácil de replicar y con poco costo de entrada por parte de potenciales nuevos entrantes (software, servidores, RRHH, entre otros).

Otra arista es la amenaza de integración vertical hacia atrás por parte de nuestros clientes: Sobre todo en el caso de los Estudios Jurídicos con gran cantidad de abogados y causas, los cuales pueden decidir realizar este servicio (aprovechando de igual forma sus recursos comunes, como junior y secretaria, por ejemplo) y establecer bases de dato históricas de sus causas de forma internalizada.

Anexo G: Detalle Análisis Porter

1. Rivalidad Entre Compañías Existentes:

Es bajo. En Chile, actualmente no existen compañías del rubro y/o de similar funcionamiento que Tabla Web, esto corresponde a un mercado potencial aún no explorado y propenso a abarcar.

2. Amenaza nuevos actores:

De este análisis se pudo recabar que existe un riesgo alto por parte de nuevos competidores, esto dado que el negocio es fácil de replicar en cuanto a recursos y capacidades, con excepción del software. Todo esto constituye barreras de entrada y salida bajas, lo cual tiende a ser atractivo para nuevos entrantes, ya que no es necesaria una alta inversión y los activos fijos y recursos humanos no son especializados por lo que su aprovechamiento (si se desea salir de la industria) en otras operaciones es muy factible.

3. Poder de negociación compradores:

El poder de negociación de clientes es bajo, pero es importante tener en cuenta que para el caso de los Estudios Jurídicos el precio de venta del servicio de aviso de recursos contratados no puede sobrepasar el costo de mantener un asistente o Junior.

4. Poder de negociación de los proveedores:

Es bajo, dado que en términos de creación y mantención de página web y app hay un número importante de proveedores de este servicio.

En el caso del proceso de pago, solo se cuenta con Webpay, propiedad de Transbank, pero este se encuentra regulado del punto de vista tarifario y plazos de pago a nivel legal.

5. Poder de los sustitutos:

Medio, ya que los únicos sustitutos son los Asistentes y/o Juniors de los distintos Estudios Jurídicos, Estos 2 sustitutos brindan la posibilidad de revisar el estado de los Recursos en tabla en las cortes de apelaciones y Suprema, y hacerla llegar a su cliente en el día que esta se exhibe.

Anexo H: Detalle de Análisis VRIO

Se han determinado 2 competencias centrales del negocio:

- Seguimiento de operaciones informáticas

Esta competencia central es muy importante, si bien todo lo relativo a mantención y soporte de servidores, página web y APP será externalizado a una empresa reconocida por su calidad en esta área específica, es necesario contar con la seguridad de que el servicio (del punto de vista de las operaciones informáticas) será seguro, rápido y estable para los clientes.

Se puede decir que es una competencia central valiosa, rara y organizacional, debido a que se cuenta con el recurso propio, software de almacenamiento y registro de la información de los clientes.

- Control de calidad continuo del servicio entregado

Directa relación con las operaciones diarias (proceso de recabación de información, horarios, atención al cliente, etc.), a lo largo de todo el proceso de generación, entrega del servicio y post venta, todo lo anterior en pro de cumplir con los altos estándares que los clientes esperan del servicio contratado.

Esta competencia central es valiosa, rara y organizacional, principalmente, por el hecho de que no es una competencia que se explote comúnmente, dado los costos que significa, dejando una brecha importante entre el servicio ofrecido y la satisfacción del cliente, debido un decaimiento sostenido en áreas "back up" fundamentales para lograr tener un mejoramiento continuo del servicio, de forma sostenida en el tiempo.

Se llevará a cabo un seguimiento permanente a las actividades como fotografías de tablas y digitación de recursos de causa, por considerarse críticas para el desarrollo del servicio.

