



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**LEGAL ADVISOR CHILE
ASESORIA LEGAL PARA CLIENTES NO RESIDENTES EN CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN
GESTION PARA LA GLOBALIZACION**

SERGIO ANTONIO MAJUL SALAZAR

PROFESOR GUIA:
CHRISTIAN WILLATT HERRERA

MIEMBROS DE LA COMISION:
CHRISTIAN DIEZ FUENTES
GASTON HELD BARRANDEGUY

**SANTIAGO DE CHILE
JULIO 2013**

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta tesis es desarrollar un plan de negocios destinado a evaluar la conveniencia comercial del proyecto denominado Legal Advisor Chile. Este emprendimiento consiste en una compañía de servicios jurídicos con sede en Santiago, diseñada para satisfacer las necesidades de personas tanto naturales como jurídicas que no residen en Chile y que requieren la ejecución de una actividad, trámite o gestión legal dentro del territorio de la república. Hoy en día, nuestro país es considerado en el plano internacional como uno de los países más abiertos en términos comerciales y, a consecuencia de ello, se ha incrementado la cantidad de servicios que tienden a satisfacer necesidades más allá de nuestras fronteras.

Resulta atractivo satisfacer las necesidades que tienen los potenciales clientes que residen fuera del territorio de la república que deben realizar diversas gestiones de índole jurídica en nuestro país. El interés que ha despertado Chile en el extranjero se ha visto reflejado en el quehacer diario de las distintas oficinas consulares con que cuenta nuestro país en el exterior. Sin ser ambiciosos, es posible acceder a un interesante mercado en los dos grupos objetivos seleccionados para este plan. Estos grupos son: a) los chilenos que residen en el exterior y que mantienen vínculos de diversa índole con Chile y que requieren la ejecución de uno o más servicios jurídicos en nuestro país, y b) los extranjeros que tengan la intención de hacer negocios o inversiones en Chile y que diariamente se acercan a las diversas oficinas consulares chilenas en el exterior requiriendo información de cómo ejecutar dichas gestiones dentro del territorio de nuestra república. Se ha delimitado el público objetivo en 114 mil personas, cuyo mercado se valora en no menos de US\$11,4 millones anuales.

La compañía se focalizará en seis tipos de servicios de acuerdo a las necesidades señaladas por los consultados en las encuestas efectuadas a potenciales clientes, esto son: mandatos judiciales, legalización de documentos, elaboración de contratos, constitución de sociedades, tramitación de posesiones efectivas y la representación ante tribunales de justicia y servicios públicos. El contacto de los clientes se realizará a distancia por medio de la utilización de tecnología existente en un moderno portal web que permita no sólo el contacto, sino que también realizar el pago y el seguimiento de los servicios que se contratan con la compañía. De esta manera, la compañía agrega valor al entregar un servicio profesional de alta calidad, el que se acomoda a estándares internacionales, sin limitaciones de fronteras ni de idiomas y con un compromiso fundado en el conocimiento del negocio y en la experiencia de trabajo multicultural e internacional.

Con un horizonte de evaluación de seis años, el capital inicial requerido asciende a US\$85 mil y se estima que el payback se produzca al tercer año de funcionamiento. El Valor Presente Neto Total de este negocio asciende a los US\$177 mil y la TIR es de un 93%. Los principales riesgos están dados especialmente por la variable "Cantidad de Prestaciones". Para abordar esta variable –y otros riesgos-, se ha elaborado una estrategia de promociones que permita, por un lado crear sólidas relaciones con los clientes y, por otro, lograr un expedito flujo de información con los consulados. De esta manera, se promoverá el conocimiento de la compañía entre potenciales nuevos clientes. Gracias a las características de la compañía, la que está orientada a la prestación de servicios, sumada a una moderada inversión inicial, se permitirá el desarrollo de este emprendimiento, sin necesidad de adquirir financiamiento externo, lo que trasciende en que el dominio o propiedad de *Legal Advisor Chile* permanecerá en su integridad en los socios fundadores.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to develop a business plan in order to assess commercially Legal Advisor Chile. This entrepreneurship is a project consisting of a legal services company based in Santiago, designed to satisfy the needs of clients who live abroad but need to carry out any legal activity or paperwork in Chile. Today, our country is considered world-wide as one of the most open economies, and this has stimulated the establishment of companies that provide international services in our country.

It is attractive to cover the needs of potential clients who live abroad and need the company's legal services. The interest about Chile is reflected in the daily activity of Chilean consulates. Being realistic, it is possible to access an interesting market in two different groups selected by this work. They are: a) Chileans who live abroad with ties in Chile that need legal services in the country, and b) foreigners interested in doing business or investing in Chile that visit the country's consulates requesting information about our country. For the both groups, the target is estimated in 114.000 people approximately, or a market of US\$11.4 million per year.

The company will focus in six kind of legal services: Court orders, legalization of documents, contracts, company formation, filing of inheritances and trials at courts. The contact with the client will be made through the Internet. With a modern website the client not only are able to contact the company, but also to make the payment and track services. This way, the company adds value providing a professional service of high quality, according to international regulation, with no limitation of boundaries or languages and a commitment based on the knowledge of the business and the experience in international and multicultural work.

Evaluated in a six years term, the initial capital required rises to US\$85.000 and it is estimated that payback will occur after three years of operations. The Net Present Value of this business amounts to US\$177.000 and the IRR is of 93%. The main risks are present in the variable called "Amount of Services". To control this variable –and other risks- there is a marketing strategy that allows, on one hand, to create solid relations with clients and on the other, to establish a continuous flow of information among the company, clients and consulates. This way, the company's image will be promoted toward new clients. Given the features of the company, oriented towards providing legal services, plus a moderate initial investment, the execution of the company will be possible without external investment. In other words, the ownership of Legal Advisor Chile will remain on its founders.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mis más sinceros agradecimientos al Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y a la Compañía Minera Escondida por permitirme formar parte de esta linda experiencia de vida correspondiente al Magister en Gestión para la Globalización.

A su vez, quisiera agradecer al personal humano que hace posible este programa, directivos, académicos, funcionarios y estudiantes. En especial, a los profesores que compartieron conmigo sus conocimientos y particularmente a don Christian Willat Herrera por su ayuda al momento de desarrollar este documento.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCION.....	6
1.1. Objetivos	6
1.1.1. General.....	6
1.1.2. Específicos	7
2. METODOLOGÍA.....	7
3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	9
4. MARKETING ESTRATEGICO	9
4.1. Análisis del mercado e industria	9
4.1.1. Necesidad y oportunidad	9
4.2. Matriz de competencia.....	12
4.2.1. Análisis Sector Industrial “Las 5 fuerzas de Porter”	14
4.3. Análisis corporativo interno.....	16
4.3.1. Análisis PESTEL Legal Advisor Chile	16
4.3.2. Análisis FODA de Legal Advisor Chile	17
4.4. Análisis de mercado y clientes objetivos.....	19
4.4.1. Investigación preliminar ante los consulados.....	19
4.4.2. Investigación primaria de chilenos residentes en el exterior	20
4.5. Estimación del Mercado.....	20
4.6. Clientes objetivos.....	23
4.6.1. Descripción de Cliente Objetivo	23
5. FORMAS DE OBTENER VENTAJAS COMPETITIVAS.....	24
5.1. Estrategia Competitiva.....	24
5.2. Objetivos, estrategias y posicionamiento deseado.....	25
5.2.1. Objetivos:	25
5.2.2. Estrategia:	25
5.2.3. Posicionamiento deseado:.....	25
6. MARKETING OPERATIVO.....	26
6.1. Producto (servicios).....	26
6.2. Precio	27
6.3. Modalidad de pago	28
6.4. Promoción de la compañía	30
6.5. Distribución.....	33

6.5.1.	Alianzas.....	33
6.6.	Proyecciones de ventas.....	34
7.	OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACION	36
7.1.	Operaciones.....	36
7.1.1.	Flujo de Operaciones.....	36
7.1.2.	Infraestructura física necesaria.....	37
7.1.3.	Personal de operación requerido.....	38
7.1.4.	Subcontratación.....	38
7.2.	Plan de implementación.....	39
7.2.1.	Programa de implementación y puesta en marcha.....	39
7.2.2.	Principales fases y sus productos.....	39
7.2.2.1.	Actividades Críticas.....	39
7.2.2.2.	Principales Responsables.....	40
8.	ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR.....	40
8.1.	Descripción de las funciones y perfiles.....	41
9.	EVALUACION FINANCIERA	42
10.	ANALISIS DE RIESGOS.....	46
11.	OFERTA Y PACTO DE ACCIONISTAS	48
12.	FINANCIAMIENTO.....	49
13.	CONCLUSIONES	49
14.	REFERENCIAS.....	51
ANEXOS.....		52
ANEXO A.....		52
ANEXO B.....		57
ANEXO C.....		59
ANEXO D.....		60
ANEXO E.....		61
ANEXO F.....		62
ANEXO G.....		63
ANEXO H.....		64
ANEXO I:.....		65
ANEXO J.....		66

1. INTRODUCCION

Las relaciones comerciales en un mundo globalizado como el actual se rigen, por normas que escapan a las fronteras de las naciones. Cada día es más común ver cómo las empresas contratan con proveedores localizados en lugares muy distantes alrededor del mundo. El establecimiento del idioma inglés como lengua internacional, sumado a los desarrollos del transporte y las telecomunicaciones que experimentó el mundo a partir del siglo XX, ha pavimentado el intercambio de bienes y servicios en un escenario mucho más amplio a lo que un visionario podía imaginar hace cincuenta años.

En un comienzo, el intercambio de bienes fue apoderándose de los espacios del comercio internacional. Sin embargo, día tras día los servicios han adquirido importancia tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Chile no ha estado ajeno a este dinamismo comercial; muy por el contrario, nuestro país ha demostrado ser pionero en cuanto al establecimiento de las condiciones que permiten y facilitan el libre comercio entre los agentes de intercambio de bienes y servicios a nivel internacional.

Muchas empresas multinacionales han encontrado en Chile un país ordenado, con altos estándares de seguridad (incluida la seguridad jurídica), normas que atraen la inversión extranjera y una infraestructura muy superior al promedio de la región.

Cada día más gente está interesada en hacer negocios en Chile o establecerse en nuestro país para brindar servicios globales. Por su parte, hoy en día muchos compatriotas han emigrado en busca de oportunidades laborales y/o académicas, dejando atrás una serie de relaciones de diversa índole con el país.

Este escenario descrito, permite identificar diversas oportunidades de negocios para nuestro país. Entre las cuales se puede destacar el otorgamiento de servicios de asistencia legal en Chile –de acuerdo a la legislación nacional- destinados a clientes que viven en el extranjero y que por diversas razones necesitan de la asistencia jurídica en nuestro país. Ya sea porque ven en Chile un país donde invertir, o bien porque ya tienen algún tipo de relación comercial o jurídica en el territorio nacional y necesitan de asistencia o asesoría profesional debido a que no pueden o no quieren realizarla personalmente.

1.1. Objetivos

1.1.1. General

Desarrollar un plan de negocios para evaluar la conveniencia comercial del proyecto denominado Legal Advisor Chile.

1.1.2. Específicos

- 1º Realizar una investigación de mercado que permita identificar las necesidades de un grupo objetivo respecto al negocio planteado;
- 2º Definir una estrategia de marketing que permita el ingreso de la compañía al mercado nacional, y
- 3º Realizar una evaluación económica de la compañía con una proyección a seis años que permita ponderar el éxito del establecimiento de la idea de negocio.

2. METODOLOGÍA

La metodología de este plan de negocios consta de los siguientes pasos:

Primera etapa:

1º Análisis del sector industrial. Este punto incluye la descripción de la empresa y el análisis nos entregará los aspectos importantes que deben ser evaluados del sector en el cual se desarrollará el proyecto por cuanto la influencia que la industria ejerce sobre los resultados del plan de negocios.

2º Análisis corporativo interno. Se utilizará los análisis PESTEL y FODA. Estas metodologías de estudio de las variables internas y externas del proyecto nos permitirán planificar la estrategia (mix de marketing) con el objeto de minimizar riesgos y poder determinar la (s) ventaja (s) competitiva (s) del proyecto bajo análisis y establecer las estrategias genéricas a emplear por la empresa que más convenga de acuerdo a sus características propias y las del mercado en que se moverá la empresa.

3º Análisis del mercado. Nos permitirá determinar el tamaño de mercado, advirtiendo los rasgos básicos y generales que tienen los distintos grupos de consumidores.

Segunda etapa:

Una vez realizado el análisis anterior, se determinará:

- El o los segmentos de mercado seleccionados como el nicho al cual estará orientado los servicios de *Legal Advisor Chile*, y
- La forma de obtener Ventajas Competitivas sostenidas en el tiempo.

Tercera etapa:

Una vez que tengamos el segmento (s) y nuestras formas de obtener ventajas competitivas determinadas, estaremos en posición de establecer el Marketing Estratégico definiendo:

- Objetivos
- Estratégicas, y
- Posicionamiento deseado.

Cuarta Etapa (Marketing Estratégico):

En esta etapa se combinarán las variables que disponen los responsables de Legal Advisor Chile para cumplir con los objetivos de la compañía –determinada en la etapa anterior. Los que serían: producto, precio, promoción y distribución (plaza).

Evaluación Económico-financiera del proyecto

En esta etapa la proyección del flujo nos determinará la viabilidad económico-financiera del proyecto considerando como indicadores fundamentales:

- VAN
- TIR
- *Payback* y
- *Break even* entre otros.

Tabla N° 1 Metodología



Fuente: Elaboración propia.

3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Legal Advisor Chile será una compañía de servicios jurídicos con sede en Santiago de Chile, diseñada para satisfacer las necesidades de personas tanto naturales como jurídicas que no residen en Chile y que requieren la ejecución de una actividad, trámite o gestión legal dentro del territorio de la república, y que por diversas razones no quieren o no pueden realizarla personalmente en el país.

La compañía pretende ser un nexo conector –ubicado en Chile- entre el cliente que reside en el exterior y cualquier actividad legal que por su naturaleza debe ser realizada en Chile. De esta manera, y gracias a la utilización de la tecnología a través de internet, la compañía estará capacitada para establecer una relación directa y cercana con el cliente, informando por diversos medios el estado de avance de la gestión y remitiendo los documentos que sean requeridos en la relación contractual. Gracias a esta flexibilidad, el cliente podrá contar con asistencia profesional y efectiva de manera tal que la gestión realizada surta los mismos efectos como si el cliente lo hubiere realizado personalmente.

Actualmente, *Legal Advisor Chile* está en proceso de evaluación a través de un plan de negocios que determine su factibilidad económica y eventual ejecución. El financiamiento necesario para la realización del proyecto será aportado de una manera total por el equipo emprendedor gracias a ahorros personales y a préstamos obtenidos principalmente de familiares y amistades.

4. MARKETING ESTRATEGICO

4.1. Análisis del mercado e industria

4.1.1. Necesidad y oportunidad

Chile es considerando en el plano internacional como uno de los países más abiertos en término comerciales. Esto se traduce en 22 acuerdos comerciales con más de 60 países en los cinco continentes¹ y con un incremento significativo en el intercambio comercial ya sea en *commodities*, como también en servicios de diversa índole.

La apertura comercial chilena, sumada a otros factores, han elevado al país a un punto de reconocido prestigio internacional. Hoy por hoy, Chile gracias a un sostenido crecimiento económico, mejoras en el desarrollo social, una disciplina fiscal que traspasa las administraciones y cuentas fiscales que mantienen una estabilidad sostenida en el tiempo, ha logrado sortear la crisis económica internacional de los

¹ DIRECCION DE RELACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES DE CHILE. Relaciones Multilaterales. <http://www.direcon.cl/> [Consulta 28 de noviembre de 2012]

últimos años. En el exterior, nuestro país es considerado como un país seguro y confiable para hacer negocios, reflejo de esto es que las más importantes calificadoras de riesgo califican a Chile con excelentes índices a pesar de los vaivenes de la economía globalizada. Así por ejemplo, las tres principales calificadoras de riesgos internacionales califican a Chile de la siguiente manera:

Tabla 2. Clasificación de Créditos Soberanos de Chile

Tasas de créditos soberanos de Chile (A Mayo de 2012)	
Fitch Ratings	A+
Standard & Poors	A+
Moody's	Aa3

Fuente: Agencias clasificadoras.

Chile ha mantenido un ambiente de negocios atractivo y dinámico para los inversionistas, en especial los internacionales. Ejemplo de lo anterior está dado por las calificaciones que ha obtenido nuestro país en los ranking "Doing Business 2012"² del Banco Mundial y el Economist Intelligent Unit³, en el primero, posicionándose Chile en el lugar 39 y en el segundo, se encuentra dentro de las 20 economías más atractivas para hacer negocios.

La inversión extranjera en Chile⁴ ha experimentado un constante crecimiento con el paso de los años. La legislación ha estimulado tal inversión con la dictación del Decreto Ley 600 Sobre Inversión Extranjera en el año 1974. Gracias a este instrumento legal, la inversión extranjera se ha incrementado de manera ingente beneficiando a diversos sectores de la economía. De acuerdo al último reporte elaborado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo relativo a inversión extranjera realizada en el país durante el año 2011, la inversión durante ese año ascendió a US\$4.140 millones, lo que significa un incremento de un 54,7% respecto del año anterior, sumando un monto de US\$82.021 millones desde 1974.

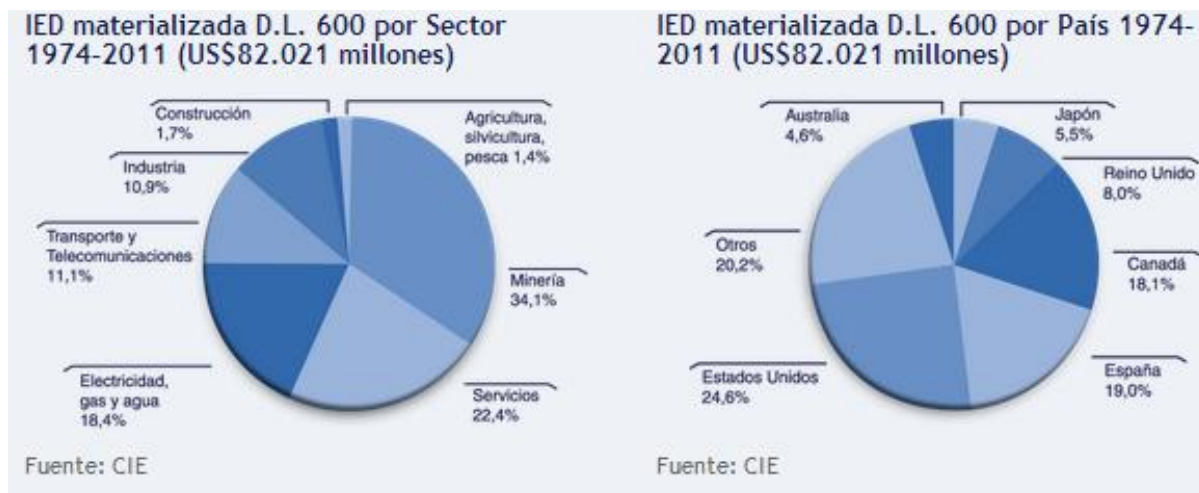
² DOING BUSINESS. Doing Business 2012. <http://espanol.doingbusiness.org/> [Consulta 20 de Noviembre de 2012]

³ COMITÉ DE INVERSIONES EXTRANJERAS DE CHILE. Estadísticas 1974-2011. <http://www.inversionextranjera.cl/> [Consulta: 10 de diciembre de 2012]

⁴ COMITÉ DE INVERSIONES EXTRANJERAS DE CHILE. Estadísticas 1974-2011. <http://www.inversionextranjera.cl/> [Consulta: 10 de diciembre de 2012]

Del total de la inversión extranjera acogida al beneficio del decreto ley, el sector de la minería ha sido el más beneficiado, seguido por el sector de servicios, energía, transportes y telecomunicaciones. En cuanto al origen de la inversión, Estados Unidos, España y Canadá concentran gran parte de las inversiones realizadas.

Grafico 1. Inversión extranjera materializada por el D.L. 600 periodo 1974-2011 por sector y por origen.



Fuente: www.inversionextranjera.cl

Todo lo anterior, sumado a altos índices de transparencia gubernamental y calidad de vida, hacen que los ojos de muchos inversionistas extranjeros miren a Chile como un lugar atractivo para iniciar o continuar actividades económicas.

Actualmente, Chile goza de una posición reconocida a nivel internacional en lo referente a la seguridad, la facilidad para hacer negocios, el bajo índice de corrupción, una política impositiva clara y atractiva para la inversión extranjera, etc. Lo anterior se traduce en un creciente interés por parte de extranjeros de realizar actividades comerciales en nuestro país. De acuerdo al estudio de mercado realizado a los consulados chilenos en el exterior (ver Anexo B), existe un creciente interés por parte de ciudadanos de otros países en obtener información relativa al comercio e inversión en nuestro país. Sin embargo, las oficinas consulares de Chile orientan sus recursos principalmente al otorgamiento de visas, realización de legalizaciones, la confección de poderes consulares, y no pueden hacer frente a requerimientos más específicos que tienen en ocasiones los interesados, sobre todo cuando requieren la realización de trámites en Chile.

Por otro lado, existe número importante de chilenos que viven fuera de nuestras fronteras. Por diversas razones, muchos compatriotas han decidido emigrar a otros países especialmente en los últimos 40 años. De acuerdo a datos obtenidos por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile⁵ y el Instituto Nacional de Estadísticas, se estima que hoy en día hay alrededor de un millón de chilenos viviendo en el extranjero. Tal cantidad de compatriotas, constituyó el primer antecedente que sirvió de base para el establecimiento de la idea propuesta en este plan de negocios, básicamente debido a que por su cantidad, podían tener una serie de necesidades de servicios – especialmente jurídicos- que no estaban siendo satisfechos por ningún prestador de servicios en forma especializada. En efectos, los vínculos –familiares y/o comerciales- de los chilenos que viven en el exterior, en muchas ocasiones generan necesidades que deben ser resueltas en Chile, y que por motivos de distancia provocan problemas a los expatriados por cuanto ellos no pueden o no quieren apersonarse en Chile para su solución.

Con estos antecedentes, resulta atractivo el cubrir el gap entre la oferta y el servicio que clientes que residan fuera del territorio de la república necesitan realizar en nuestro país. Hoy en día, los extranjeros que solicitan información ante los consulados chilenos acerca de prestadores de servicios localizados en Chile, no reciben información alguna debido a que los consulados no cuentan con ella. No existen prestadores de servicios que hayan tomado contacto con los consulados dando a conocer sus servicios y solicitando la promoción ante los interesados que realizan las consultas. Por otro lado, en el caso de los chilenos residentes en el exterior que requieren servicios jurídicos en Chile, recurren a amigos o familiares para que les colaboren en los trámites, o bien, para que contraten a profesionales para que les asistan. De esta manera, o se recurre al “amiguismo” o bien, no existe una relación contractual directa entre cliente y prestador de servicio que permita brindar un servicio que sea efectivamente supervisado por el propio interesado sin la necesidad de un intermediario que generalmente no tiene conocimientos jurídicos.

Barreras como el idioma, la dificultad de contar con confiabilidad y el profesionalismo propio de países desarrollados en empresas nacionales, hace de esta necesidad, una oportunidad que puede ser satisfecha por medio la idea planteada en este plan de negocios.

4.2. Matriz de competencia

Al analizar la posible competencia que puede tener Legal Advisor Chile encontramos que existen en el mercado actual tres tipos de prestadores de servicios jurídicos: los grandes estudios de abogados, los estudios de abogados de tamaño Medio y los abogados particulares.

⁵ DIRECCIÓN PARA LA COMUNIDAD DE CHILENOS EN EL EXTERIOR. Registro de Chilenos en el Exterior 2003-2004. http://www.chilesomostodos.gov.cl/descargas/cat_view/50-registro-de-chilenos.html. [Consulta: 22 de Octubre de 2012]

Tabla 3. Matriz de Competencia⁶

Matriz de Competencia				
Compañía	Estudios jurídicos grandes	Estudios jurídicos pequeños	Oficinas unipersonales	Legal Advisor Chile
Productos	Asesoría legal integral en materias civiles, criminales, financieras, corporativas, comerciales, eléctricos, ambientales, constitucionales, monopólicas, administrativas, derecho Internacional, etc.	Asesoría legal integral en menor escala, basada especialmente en materias civiles, criminales, comerciales y constitucionales.	Asesoría legal focalizada al área de especialización profesional, destacando en forma separada materias civiles y criminales.	Asesoría legal integral basada especialmente en materias civiles, criminales, comerciales, constitucionales, administrativos,
Número de participantes	18	500+	10000+	1
Principales actores	Carey; Philippi, Yrarrázaval, Pulido & Brunner; Cariola, Díez, Pérez-Cotapos & Cia Ltda; Barros & Errázuriz Abogados; Claro y Cia; Bofill Mir & Alvarez Jana Abogados; Guerrero, Olivos, Novoa y Errázuriz; Morales & Besa; Prieto y Cia; Baker & McKenzie (Chile); Aninat Schwencke & Cia; Carey & Allende; Urenda, Rencoret, Orrego y Dorr Abogados; Alessandri & Compañía; Ferrada Nehme; Grasty Quintana Majlis & Cia; Noguera, Larraín & Dulanto; y Vergara Galindo Correa Abogados	Núñez, Muñoz y Cia Ltda, Abogados; Silva & Cia; Morgado y Cia; Fontaine & Cia; Soto Piñero Abogados; Ortiz Quiroga y Cia; y Estudios jurídicos regionales.	No determinado	N/A
Precios	10 UF/hora	\$300.000-\$1.000.000 o 5-7 UF/hora	\$200.000-\$1.000.000	\$400.000-\$1.300.000
Características	Estudios con más de 15 abogados asociados, muchos de ellos con estudios de posgrado en diversas materias	Estudios Jurídicos con entre 2 y 14 abogados, algunos de ellos con estudios de posgrado o diplomado en diversas materias	Abogados cuya especialización está dada por las áreas del ejercicio liberal de la profesión	Estudio Jurídico inicialmente integrado por dos abogados, ambos con estudios de posgrado en Chile y Estados Unidos
Tipo de Clientes	Grandes corporaciones tanto chilenas como extranjeras, personas naturales correspondiente al sector ABC1 e Instituciones de gobierno	Empresas de mediano y menor tamaño, personas naturales correspondiente al sector ABC1 especialmente residentes en Chile	Pequeñas empresas y personas naturales del sector C2 y D	Personas naturales y jurídicas de mediano y menor tamaño sean chilenas o extranjeras pero que residan en el exterior
Idioma	Generalmente Inglés	Ocasionalmente Inglés	Poca probabilidad de Idioma	Inglés
Marketing	Portal web, publicaciones en revistas de negocios	Portal web	Publicación avisos económicos en periódicos de circulación nacional	Portal web, folletería en los consulados chilenos en el exterior y distintas cámaras chilenas y asociaciones de chilenos en el exterior
Plataforma de Contacto	Presencial, telefónico, portal web	Presencial, telefónico, portal web	Presencial, telefónico	Plataforma web, teléfono.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo señalado en la matriz de competencia, Legal Advisor Chile se encuentra en una posición ventajosa respecto de sus competidores por cuanto se enfoca en un cliente objetivo no abordado de manera directa por ninguno de sus competidores. Por un lado, los grandes estudios jurídicos, si bien es cierto que tienen conocimiento y experiencia en la prestación de servicios orientados a extranjeros o

⁶ Se realizaron contactos telefónicos con los respectivos grupos que se consideran como competencia para el efecto de la Matriz.

directamente relacionados con la implementación o aplicación del D.L. 600⁷ sobre Inversión Extranjera, se enfocan a grandes clientes, especialmente multinacionales o importantes grupos empresariales. Por su parte, los estudios jurídicos de tamaño mediano se orientan en prestar servicios jurídicos a clientes de diversa envergadura pero principalmente localizados en Chile, de la misma manera que los abogados particulares.

4.2.1. Análisis Sector Industrial “Las 5 fuerzas de Porter”

Como se señala en el Anexo J, de cada una de las fuerzas en análisis, se advierte que el establecimiento de Legal Advisor Chile es atractivo. A continuación se expone de acuerdo a cada punto.

Intensidad de la rivalidad de los competidores de la industria

Analizado de los siguientes puntos: concentración y equilibrio, crecimiento de la industria, costo fijo o de almacenaje, diferenciación de producto, incremento de capacidad, intermitente, diversidad de competidores, costo de cambio e Intereses estratégicos de nivel corporativo, las conclusiones son las siguientes:

Si bien es cierto que existen competidores, actualmente no abarcan directamente el objetivo de Legal Advisor Chile, ya que no existe una búsqueda y contacto de los clientes de menor tamaño, y tampoco existe un contacto directo y efectivo con los consulados ni con las asociaciones de chilenos en el extranjero. Ahora bien, existe la posibilidad que en el mediano y largo plazo, la competencia pueda orientarse a la prestación de los servicio de la compañía y constituirse como un competidor más directo debido a los bajos costos de cambio de sus actividades.

Amenazas de nuevos participantes

Analizado los siguientes puntos: economías de escala, diferenciación de productos, identificación de marca, costo de cambio, acceso a canales de distribución, requerimientos de capital, acceso a tecnologías avanzadas, acceso a materias primas, protección del gobierno y efecto de la experiencia, las conclusiones son las siguientes:

Como se señaló, en el mediano y largo plazo puede aparecer competencia que se especialice en este tipo de mercado objetivo debido a que los costos, y requerimientos de capital no son elevados. Este punto es considerado como crítico para los intereses de Legal Advisor, por lo que el posicionamiento de la marca es de mucha importancia para este emprendimiento.

⁷ Decreto Ley 600 sobre Inversión Extranjera y Contrato de Inversión.

Barreras de salida

Analizado los siguientes puntos: especialización de activos, costo fijo de salida, contratos con clientes, barreras emocionales y restricciones gubernamentales y sociales, las conclusiones son las siguientes:

La salida del negocio no es de mucha complejidad, ya que en lo que a infraestructura se refiere, los activos fijos de la compañía no son de gran valor. Respecto a los contratos con los clientes, éstos pueden ser derivados a otros profesionales o bien asumir un plan de salida a mediano plazo, esto es, distribuir entre los socios la cartera pendiente. No existen barreras gubernamentales al respecto.

Poder de negociación de los compradores

Analizado los siguientes puntos: cantidad de compradores importantes, disponibilidad de sustitutos de la industria, costo de cambio del comprador, amenaza de los compradores de integración hacia atrás, amenaza de integración hacia adelante, contribución a la calidad o a servicios de productos de compradores, contribución de la industria al costo total de los compradores y rentabilidad de los compradores, las conclusiones son las siguientes:

Existe en la actualidad una gran cantidad de potenciales clientes. En lo que a sustitutos se refiere, existe una posibilidad de surgimiento de ellos, sin embargo, la relación cliente-empresa es fundamental para lograr la fidelización de los mismos.

Poder de negociación de los proveedores

Analizado los siguientes puntos: cantidad de proveedores importantes, disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores, diferencia o costo de cambio de productos de proveedores, amenaza de proveedores de integración hacia adelante, amenaza de proveedores de integración hacia atrás, contribución de proveedores a calidad o servicio de producto de la industria, costo total de la industria contribuido por proveedores, Importancia de la industria para rentabilidad de proveedores, las conclusiones son las siguientes:

Como se señalará, parte importante de los servicios realizados por Legal Advisor Chile serán realizados por un grupo de profesionales que constituyen las alianzas de la compañía. Existe el riesgo que estos profesionales intenten desarrollar el modelo de negocios o bien, intentar mantener una relación directa con el cliente.

Disponibilidad de sustitutos

Analizados los siguientes puntos: disponibilidad de sustitutos cercanos, costo de cambio de usuarios, agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos y precio-valor de sustitutos, las conclusiones son las siguientes:

Al igual que el riesgo existente del surgimiento de competencia, la disponibilidad de sustitutos está presente. Ahora bien, corre a favor de Legal Advisor Chile el costo de cambio que debe enfrentar el cliente al momento de cambiar a un sustituto que surja en el tiempo.

Acciones de gobierno

Analizado los siguientes puntos: protección a la industria, regulación a la industria, consistencia de políticas, movimiento de capital entre países, tarifa aduaneras, acceso a divisas extranjeras, propiedad extranjera y ayuda a competidores, las conclusiones son las siguientes:

Las acciones de gobierno no tienen una negativa injerencia para la compañía, las reglas son claras y la protección a la actividad económica favorece tanto a Legal Advisor Chile como cualquier otro agente de la actividad comercial.

4.3. Análisis corporativo interno

4.3.1. Análisis PESTEL Legal Advisor Chile

A continuación se presenta el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal)

Tabla N° 4 PESTEL Legal Advisor Chile

POLITICO	ECONOMICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aunque exista la posibilidad de cambio en la administración del Estado, las políticas relativas a la actividad comercial no se verán mayormente afectadas • La legislación chilena ampara el desarrollo de la actividad económica para los privados. Este principio está consagrado incluso en la Constitución. • A pesar de existir un cierto descontento con algunas prácticas políticas, la democracia chilena es sólida y no se avizoran grandes reformas en la legislación. • Nuestro país ha realizado esfuerzos para constituirse en una plataforma regional de negocios, promoviendo la inversión extranjera. 	<ul style="list-style-type: none"> • La situación económica de Chile es una de las más estables en la región. En los últimos veinte años ha mantenido índices de crecimiento superiores al promedio de la región. • La tendencia de la situación económica para los próximos años está orientada a una leve baja pero manteniendo buenos niveles. • En materia impositiva, Chile tiene una regulación clara, con índices moderados para las personas jurídicas y un sistema de control y fiscalización de impuestos modernos • El peso chileno ha sido una moneda estable, la inflación ha sido controlada durante los últimos 20 años. • El acceso al crédito es relativamente sencillo y en algunos casos no se requiere mayor garantía para su otorgamiento.

SOCIAL	TECNOLOGICO
<ul style="list-style-type: none"> • En Chile, durante los últimos años, la cantidad de los servicios que se prestan a distancia se ha incrementado constantemente. • El uso de los medios de pagos electrónicos son generalizados ya sea a través de tarjetas de créditos o por transferencia bancaria. • La visión acerca del emprendimiento ha experimentado un cambio en los últimos años. Ello se debe en parte al incremento de las políticas que fomentan y colaboran al establecimiento de nuevas ideas de negocio. El año 2013 ha sido elegido como el año del emprendimiento. • Chile tiene una concentración demográfica en su capital: Santiago. 	<ul style="list-style-type: none"> • El acceso a la tecnología es alto y con costos relativamente bajos. De esta manera, bien podría imitarse el modelo de la compañía en estudio. • El establecimiento de patentes de invención, propiedad intelectual o de marcas comerciales se encuentra regulada y establece un mecanismo de impugnación en caso de disputa en estos casos. • Chile tiene los más altos índices de acceso a tecnología móvil y acceso a internet en Latinoamérica.
ECOLOGICO	LEGAL
<p>No Aplica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La legislación nacional en materia de propiedad intelectual ha experimentado un fortalecimiento tanto a nivel interno, como también, a partir de tratados internacionales sobre la materia. • En lo que a legislación futura se refiere, se está flexibilizando los requisitos para la constitución de algunas sociedades.

4.3.2. Análisis FODA de Legal Advisor Chile

A continuación se presenta el análisis FODA, donde se pueden determinar las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de esta empresa en cuanto a su ejecución.

Tabla 5. Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

Uno de los puntos destacados en el análisis, reside en el hecho que Legal Advisor Chile combina dos elementos necesarios para el éxito de la propuesta planteada: por un lado el conocimiento del negocio, dado por la experiencia del equipo emprendedor en el área del conocimiento jurídico y por otro, el manejo de idioma inglés y la experiencia de trabajo multicultural de los emprendedores. En otras palabras, Legal Advisor Chile es un estudio de abogados, pero con la orientación precisa y clara a un grupo o mercado

objetivo que no está íntegramente explotado, sumado a la experiencia de trabajo multicultural y la visión global del equipo emprendedor. Se considera que ser el “*First Mover*” será fundamental para la concreción y el posicionamiento de la compañía por cuanto la tecnología necesaria es de fácil acceso y eventualmente podría asomar competencia en el mediano plazo. Aun así, las características de apertura en Chile y el creciente interés de invertir en nuestro país, hacen de estos momentos una inmejorable oportunidad de emprendimiento y posible éxito de la idea de negocios.

4.4. Análisis de mercado y clientes objetivos

4.4.1. Investigación preliminar ante los consulados⁸

El interés que ha despertado Chile en el extranjero se ha visto reflejado en el quehacer diario de las distintas oficinas consulares que cuenta nuestro país en el exterior. Así, el 42,9% de los consulados ha manifestado que recibe diariamente a lo menos un ciudadano extranjero que solicita información acerca de nuestro país. Un segundo grupo que corresponde al 35,7% de los consulados encuestados señala que reciben a ciudadanos extranjeros algunos días a la semana –no diariamente- requiriendo información acerca de Chile.

En lo que respecta al del tipo de información que los extranjeros realizan en las sedes consulares, un 47,9% corresponde a consultas relativas a servicios jurídicos, servicios en general o información necesaria para realizar negocios en Chile.

De la totalidad de extranjeros que se acercan a los consulados chilenos para realizar trámites, un 42,9% de los casos, debe contratar a alguien en Chile para solucionar sus problemas. Para estos casos, el 61,5% de los consulados encuestados señala que no posee información de prestadores de servicios en Chile a quienes recomendar a los consultantes ante sus requerimientos.

Por último, ante la explicación acerca en qué consiste Legal Advisor Chile y consultados que comenten en base a su experiencia si este modelo satisface una necesidad existente de los extranjeros que concurren ante sus oficinas solicitando servicios, las respuestas son alentadoras por cuanto el 90,9% de los encuestados señalan en forma afirmativa y agregan que no existe actualmente una empresa de servicios como la descrita orientada no solo a extranjeros sino que también a chilenos residentes en el extranjero.

⁸ Ver Anexo B.

4.4.2. Investigación primaria de chilenos residentes en el exterior⁹

Paralelamente a la investigación primaria realizada ante los consulados chilenos en el exterior, se condujo una encuesta a chilenos residentes en diversas partes del mundo. De ellos las razones por las que han dejado nuestro país son diversas y, si bien algunos de ellos tienen las intenciones de volver a Chile, otros ven difícil la posibilidad de regresar en el mediano o incluso en el largo plazo.

De la totalidad de los encuestados, un 80% manifestó que regularmente debe realizar actividades, trámites o gestiones en Chile y no cuenta con alguien que lo haga en su lugar. De ellos, un 40% manifestó tener esta necesidad a lo menos una vez por año, un 20% entre dos y cinco veces en el año y un 20% considera que tales necesidades surgen en más de cinco oportunidades en un año calendario. Consultados acerca de cómo han superado esas necesidades, los encuestados indican que han utilizado diversos mecanismos, en donde en un 80% de los casos ha recurrido a lo menos una vez a familiares y/o amigos para que les solucionen el problema o realicen la gestión; en un 25% de los casos, los encuestados manifestaron que se han visto en la necesidad de contratar los servicios de un abogado en Chile; en un 25% se señaló que tuvo que viajar a Chile para resolver el problema en forma personal y un 12,5% de los problemas no pudo ser solucionado.

Consultados acerca de si contratarían un servicio especializado que los represente en Chile ante cualquier actividad, trámite o gestión que necesiten, el 80% de los encuestados manifestó afirmativamente, destacando de ellos un 60% que lo haría de todas maneras. Respecto a la naturaleza de los servicios que los consultados necesitaron, el 50% señaló servicios jurídicos; el 50% indicó trámites ante organismos públicos o privados, un 10% señaló información financiera y un 20%, servicios médicos para familiares que residen en Chile.

De lo anterior se puede advertir que tanto los servicios jurídicos especializados, como la representación para la realización de trámites son las principales actividades que los encuestados han manifestado como necesarias de acuerdo a su experiencia.

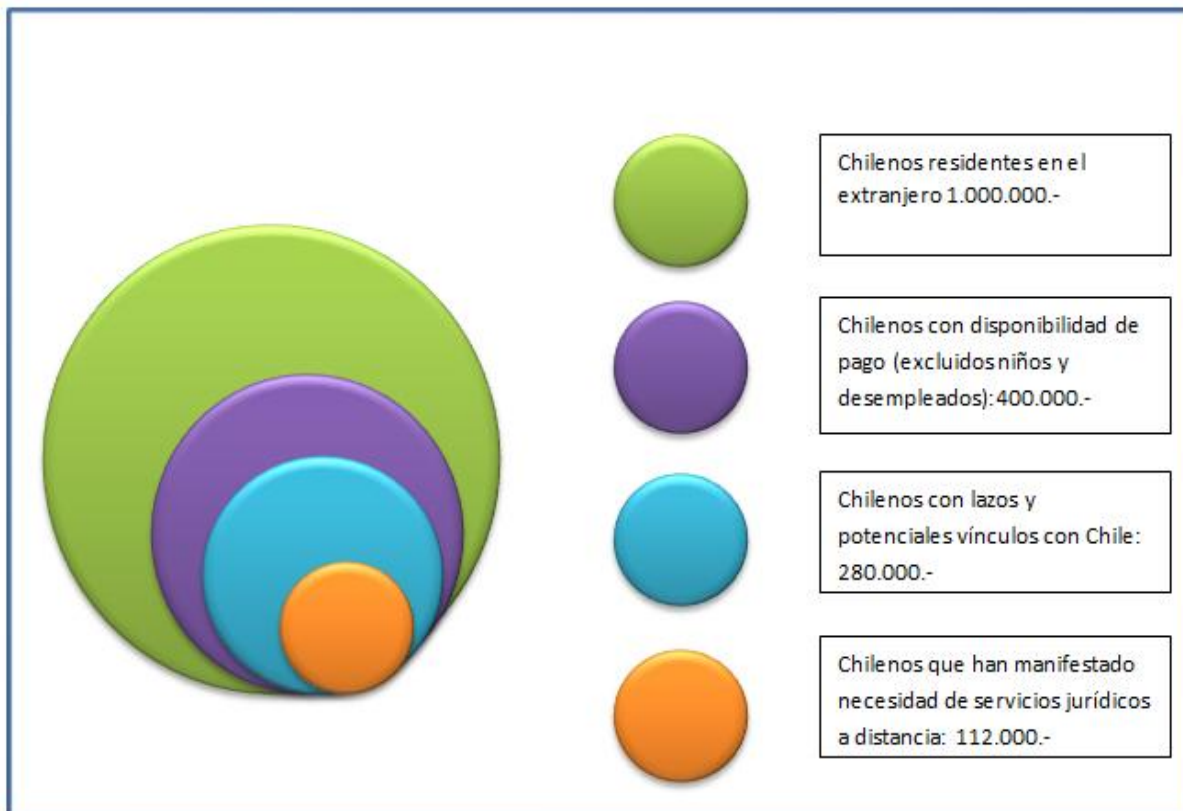
4.5. Estimación del Mercado

Teniendo en cuenta que los chilenos residentes en el exterior ascienden a casi un millón de personas (circulo mayor), se estima que un porcentaje del 40% tiene disponibilidad de pago debido a que se encuentra laboralmente activo (segundo circulo). De ese subgrupo, alrededor de un 70%, esto es unos 280 mil compatriotas tiene lazos y potenciales vínculos de diversa índole con Chile, y de ellos, alrededor un 40% manifestó en la investigación preliminar que a lo menos una vez al año necesita la

⁹ Ver Anexo A.

prestación de servicios jurídicos en Chile, lo que hace un mercado específico de poco más de cien mil potenciales clientes.

Grafico 2. Tamaño de Mercado Objetivo Chilenos en el Exterior

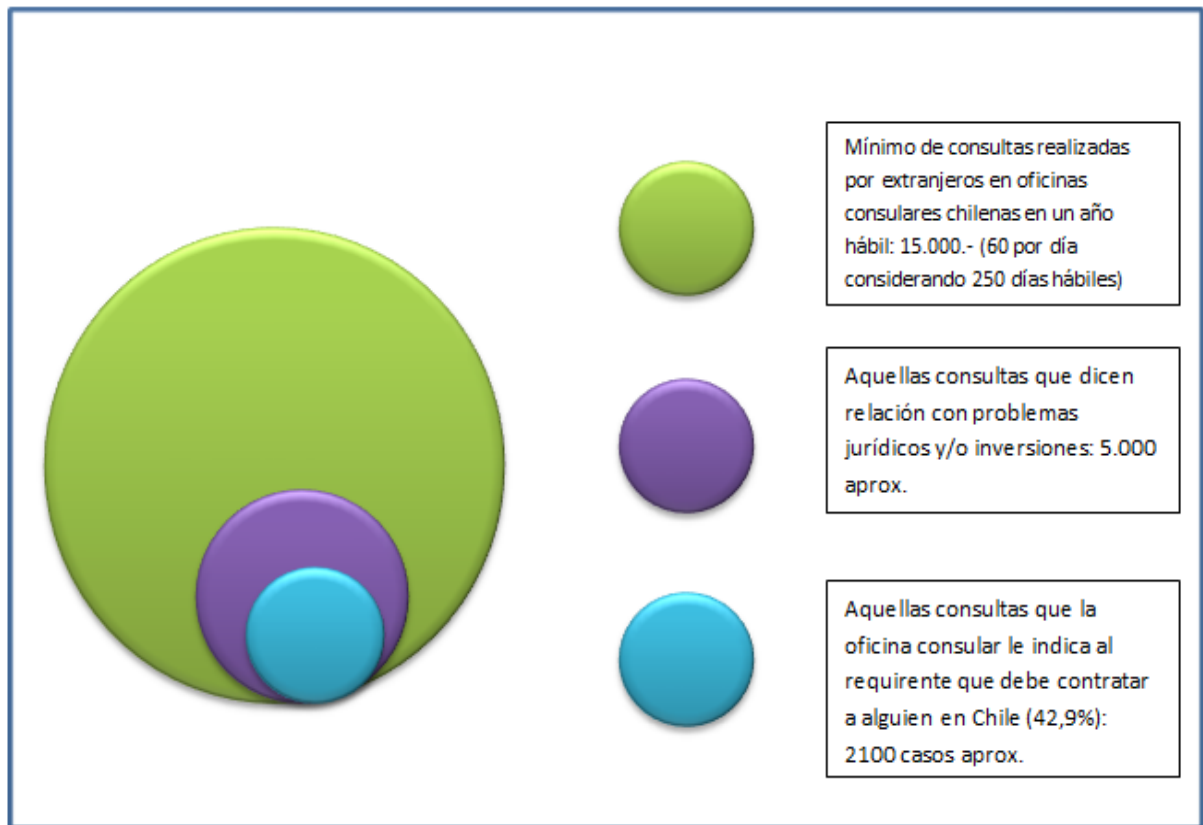


Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, teniendo en cuenta que Chile cuenta con más de un centenar de oficinas consulares y de Pro Chile¹⁰, a partir de las respuestas dadas por dichas reparticiones, colocándose en el peor de los escenarios, un día común y corriente debería haber alrededor de 60 consultas realizadas por extranjeros. De esas consultas, un 33,4% están relacionadas con materias jurídicas o con informaciones relativas a inversión extranjera en Chile, esto es, una veintena de casos al día. De acuerdo a lo señalado por las oficinas, alrededor de un 43% de las consultas se le contesta que el requirente debe contratar a alguien en Chile para que haga su gestión, esto es, a unas ocho consultas diarias o en otras palabras unos dos mil casos en un año calendario (excluidos fines de semanas, y feriados tanto chilenos como locales).

¹⁰ MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DE CHILE. Chile en el Exterior. <http://chileabroad.gov.cl/> [Consulta: 21 de octubre de 2012]

Grafico 3. Tamaño de Mercado Objetivo Extranjeros



Fuente: Elaboración propia.

Conforme a lo anterior, si estimásemos el mercado objetivo para cada caso sólo considerando la contratación del servicio básico ofrecido por Legal Advisor Chile (mandato legal por un precio de US\$100 c/u)¹¹, el valor de cada mercado ascendería a: US\$11,2 millones.- para el caso de los chilenos residentes en el exterior, y de US\$210 mil.- para el caso de los extranjeros. En ambos casos, en forma anual.

Los índices económicos chilenos permiten estimar que este mercado debiera seguir creciendo en el futuro, todos los ejemplos analizados han sido crecientes durante los últimos años, y además la naturaleza de los servicios que se prestarán hacen que no sean dependientes de las características de la situación económica. La existencia de litigios incluso se podría ver incrementada en tiempos de crisis financieras ya que, en estos periodos los incumplimientos comerciales se incrementan y necesariamente conlleva el inicio de juicios ante los tribunales de justicia.

¹¹ Ver Tabla N°6.

4.6. Clientes objetivos

La empresa brindará servicios de carácter jurídico orientados a dos grupos de clientes: a) chilenos residentes en el exterior, y b) extranjeros que, en ambos casos, necesiten la realización de algún trámite, actividad o gestión jurídica en Chile. El establecimiento de estos grupos fue el resultado del análisis de las oportunidades del mercado puesto que, como se señaló en el punto anterior, las necesidades de ambos grupos se encuentran cubiertas de manera integral por prestadores de servicios jurídicos como el propuesto en este plan de negocios. La distinta agrupación de los clientes también tiene una razón de ser que se origina en la puesta en marcha de la compañía. Así, la etapa de lanzamiento estará focalizada principalmente en la entrega de servicios a chilenos, ya que, de esta manera se pretende minimizar el impacto de las barreras del idioma e idiosincrasia que pueda existir frente a los nuevos clientes, para así, paulatinamente ir ampliando el rango de acción hacia los clientes extranjeros. Se estima que las eventuales dificultades que se puedan experimentar a la hora de comenzar la prestación de servicios son más manejables si se realizan con clientes de perfiles más familiares como son el caso de los chilenos. Ahora bien, no se ha definido aun cuándo será específicamente el momento en que la focalización inicial hacia el primer grupo variará incorporando también al grupo de los clientes extranjeros. Tal situación será monitoreada constantemente. Sin perjuicio de lo anterior, se cree que tal proceso no debe ser superior a cuatro meses.

4.6.1. Descripción de Cliente Objetivo

La investigación primaria¹² de este plan de negocios se realizó por medio de dos encuestas: la primera, realizada a los consulados chilenos en el extranjero, que son los organismos que comúnmente atienden consultas de extranjeros acerca de Chile en una amplia gama de tópicos; y la segunda encuesta, realizada a chilenos que residen en el exterior, los cuales cuentan con ciertos lazos o vínculos con Chile. Como resultado de ambas encuestas, se definió cinco subgrupos distintos dentro de los clientes objetivos. Cada subgrupo, se diferencia del otro por sus características y las necesidades que pueden ser satisfechas por la compañía.

a) Chilenos residentes en forma definitiva en el extranjero

Ciudadano o ciudadana chilena que emigró de nuestro país principalmente durante las décadas de los 70, 80 y 90. Este perfil corresponde a aquellos que rehicieron sus vidas en el exterior, que mantienen familiares en Chile pero que no viajan a menudo a nuestro país. Muchos de ellos, en el futuro cercano podrán tener intereses en Chile especialmente por situaciones de índole jurídico tales como posesiones efectivas y proximidad de pensiones. Lo anterior se debe a que muchos de ellos son considerados como adultos que bordean los 50 o más años, muchos de ellos se acercan a la edad de jubilación y eventualmente están interesados en regularizar su situación en el sistema

¹² Ver Anexos A y B.

de pensiones chilenos con la finalidad de obtener una jubilación por los dineros que fueron enterados en alguna administradora de fondos de pensión, o en alguna caja de empleados que ahora son administradas por el Instituto de Previsión Social. Dentro de este mismo grupo encontramos a ciudadanos cuyos familiares ascendentes o colaterales han fallecido y necesitan obtener la posesión efectiva de las herencias que hayan podido haber dejado.

b) Chilenos que viven en países de América Latina (especialmente países limítrofes)

Chilenos que emigraron principalmente por razones laborales, pero que mantienen un arraigo en Chile y viajan regularmente a nuestro país. De ellos, la representación en trámites jurídicos y/o ante organismos públicos constituye un servicio de interés. Este grupo es el más numeroso ya que sólo en Argentina viven más de 400 mil chilenos.

c) Chilenos estudiantes en el exterior

Jóvenes y adultos jóvenes que emigraron con la finalidad de estudiar una carrera de educación superior o bien una maestría o doctorado. Ellos tienen fuertes lazos en Chile, sin embargo la validación de sus títulos o la legalización de algunos documentos constituye un servicio que ellos pudieran necesitar.

d) Extranjeros residentes en el exterior

Ciudadanos extranjeros que ven en Chile una oportunidad para hacer negocios, necesitan la realización de una gestión esporádica en Chile o bien, ven a nuestro país como un posible destino al momento de migrar a otras latitudes. La representación judicial, la asesoría comercial o legal constituye un servicio destinado a este segmento.

5. FORMAS DE OBTENER VENTAJAS COMPETITIVAS

5.1. Estrategia Competitiva

Uno de los puntos que se consignaron en el análisis FODA como amenaza lo constituye la posible entrada de competencia al mercado. Por tal razón, es fundamental que se establezcan barreras de entrada para nuevos competidores de manera tal de minimizar dichos riesgos. Primeramente es necesario crear fuertes vínculos con los clientes después que hayan requerido los servicios por primera vez. Así, podemos identificar las siguientes estrategias:

- Mandato Judicial: Este mecanismo es connatural al servicio prestado por la compañía. Al momento del establecimiento de la relación contractual el cliente suscribe un contrato en virtud del cual encomienda la gestión de uno o más negocios al mandatario o encomienda que lo represente ante los tribunales de justicia. Este mandato puede ser establecido para una gestión o constituir un poder más general que pueda ser utilizado a lo largo del tiempo. Si el cliente establece esta relación con la compañía y ha invertido dineros en este contrato, no le será tan fácil cambiar de compañía.
- Promociones y Descuentos: Para el caso que asome la posibilidad de un nuevo competidor en el mercado. A los clientes que necesiten la confección del Mandato Judicial, se les ofrecerá sin costo. Por su parte, el valor de las legalizaciones disminuirá en la medida que se requiera el trámite para más de cinco instrumentos en una misma solicitud.

5.2. Objetivos, estrategias y posicionamiento deseado

5.2.1. Objetivos:

Del universo de clientes objetivos, nuestro propósito es brindar a lo menos 186 servicios al primer año. Se determinó ir aumentando las prestaciones en un tanto 40% anual para el primer año, un 20% para el segundo y después un 10% proyectado hacia el futuro.

5.2.2. Estrategia:

Con los recursos disponibles (oficina, recursos humanos, portal web, etc.), de acuerdo a la misión y la visión de la empresa, la estrategia para dar servicios a nuestros seis tipos de clientes será una mezcla entre las dos estrategias genéricas señaladas por Michael Porter, ya que la compañía podrá atender una cantidad considerable de clientes, pudiendo cobrar precios iguales o superiores a los cobrados por la industria.

5.2.3. Posicionamiento deseado:

Ser líder a nivel nacional en la prestación de determinados servicios legales a clientes que no residan en el territorio nacional, logrando un alto reconocimiento por la confiabilidad al momento de brindar sus servicios.

6. MARKETING OPERATIVO

A continuación se describen las combinaciones de las variables de marketing (cuatro P) necesarias para poder lograr el posicionamiento deseado y el objetivo enunciado anteriormente, que es obtener 1.5% del mercado potencial al sexto año.

6.1. Producto (servicios)

Si bien es cierto que Legal Advisor Chile brindará asistencia jurídica y asesoría de inversión a sus clientes, dentro del universo de esas prestaciones, la compañía se especializará en satisfacer las principales necesidades que los potenciales clientes manifestaron en la encuesta como más útiles de acuerdo a sus experiencias. Estos son:

- a) Representación judicial ante tribunales de justicia y servicios públicos: En estos casos, una vez que el cliente haya contactado a la empresa y se logre el acuerdo de voluntades para la prestación del servicio. La compañía remitirá al cliente vía electrónica un Mandato Judicial que será suscrito ante el representante Consular para que, una vez suscrito, sea remitido a Chile para que sirva de base a la representación.
- b) Legalización de Documentos: Para estos casos, y aquellos en que no se requiera obtener la representación a través de un mandato judicial, una vez suscrito el acuerdo, la compañía realizará todas las gestiones conducentes ya sea en las embajadas respectivas, como en el Ministerio de Relaciones Exteriores para la consecución del encargo realizado.

Más allá de la sola asesoría que la compañía brindará al cliente al asumir el mandato se hará cargo de los costos de todos aquellos trámites que sean necesarios para la consecución de los fines encomendados en el mandato mismo. Así, por ejemplo, si en el marco de una representación judicial en un juicio de carácter civil ante los tribunales de justicia, se hace necesario el desembolso de una suma de dinero para gastos judiciales (receptor judicial o informe pericial), la compañía cubrirá el gasto y lo rendirá con posterioridad al cliente para realizar la correspondiente devolución. De la misma manera, en caso que se esté ante una legalización de documentos en que sea necesaria una traducción oficial, la compañía contratará el servicio a quien corresponda, y posteriormente solicitará el reembolso por parte del cliente.

El punto anterior reviste importancia por cuanto se permite hacer frente a dos problemas actuales que se producen entre cliente y prestador de servicios: la rapidez y el servicio integral. En muchas ocasiones, las labores de representación se ven retrasadas o detenidas por cuanto los prestadores de servicio no se hacen cargo de los costos accesorios necesarios para la consecución de la gestión encomendada a la espera que el cliente provea esas cantidades. Teniendo en cuenta que Legal Advisor Chile esencialmente brindará sus servicios a clientes que se encuentran a una

considerable distancia, el no hacerse cargo de estos costos podría retrasar el servicio y en definitiva no entregar un servicio de excelencia. Por último, uno de los factores que los consultados señalaron como más importante al momento de contestar la encuesta corresponde a la confiabilidad de la compañía. En este punto, al brindar un servicio integral (servicios más costos asociados) el cliente puede estar tranquilo de que, una vez que se haya requerido el servicio, la compañía velará para que todos los factores que puedan dificultar la consecución sean superados para no depender de elementos externos que obstaculicen el servicio. Al brindar un servicio integral, se contribuye al establecimiento de fuertes lazos de confiabilidad ya que el cliente dejará el asunto en manos de la compañía la que realizará todas las gestiones en su nombre. Con esto se espera que el renombre de la compañía se fortalezca y pueda acceder a nuevos clientes.

6.2. Precio

El sistema de precios de Legal Advisor Chile es un sistema compuesto que combina un mecanismo fijo para cierto tipo de prestaciones, y un sistema mixto en que se inicia con un monto fijo (el que puede ser pagado en parcialidades) y con posterioridad un recargo porcentual correspondiente a la cantidad de dinero que el cliente haya ganado o haya dejado de perder derivada directamente de la gestión realizada por la compañía.

Como se puede advertir en la Tabla 4, la compañía, una vez que haya llegado a un acuerdo de voluntades con el cliente para la prestación de servicios, recibirá los ingresos correspondientes al instrumento del mandato judicial, lo que permitirá dar inicio a la gestión de representación. A dicho monto, se puede sumar un primer pago por el servicio encomendado, de manera tal que ambas partes adquieran un compromiso de seriedad antes que se inicien las gestiones. Como ejemplo de lo anterior, supongamos que un cliente necesita representación judicial en un juicio de divorcio y no quiere viajar a Chile para presenciar la audiencia. Para tal efecto, el precio para el patrocinio en el juicio asciende a los US\$2.500.- y bien se podría fijar que el 50% será pagado antes del inicio del juicio y el resto una vez que quede ejecutoriada la sentencia. En tal caso, el primer cargo al cliente corresponderá a los US\$100.- por el Mandato Judicial sumado a los US\$1.250.- al momento de ser presentada o contestada la demanda, dependiendo cual sea la posición judicial del cliente.

Por su parte, para el caso del sistema de pago compuesto a través de porcentaje, un ejemplo lo constituye una prestación de servicios para la obtención de una posesión efectiva. La posesión efectiva es un trámite administrativo o judicial (dependiendo si existe un testamento o no) por el cual, por medio de un decreto o resolución judicial, se concede la posesión de los bienes de un difunto a sus herederos o legatarios en conformidad a la ley. Para el caso de Legal Advisor Chile, el precio de las posesiones efectivas asciende a los US\$800.- más un 5% del valor total de la masa hereditaria. Suponiendo que el único bien que poseía el causante era una propiedad raíz avaluada en 50 millones de pesos, el precio total por los servicios de la compañía será, el monto fijo más \$2.500.000.- correspondientes al 5% del valor de la masa hereditaria.

Tabla 6. Precios de Servicios

PRECIOS POR CATEGORIA				
PRECIOS FIJOS	US\$	PRECIOS COMPUESTOS	US\$	% Adicional
Mandatos Judiciales	100	Constitución de Sociedades	800	3% ¹³
Legalización de Documentos	60	Posesiones Efectivas	800	5% ¹⁴
Informes en Derecho	700	Juicios	2500	10% ¹⁵
Elaboración de Contratos Generales	600			

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Modalidad de pago

Uno de los puntos clave en el éxito del emprendimiento propuesto en este documento, lo constituye la forma en que se verifica el pago. Si bien es cierto que el mundo globalizado en el que vivimos permite el tránsito de divisas entre fronteras de una manera más o menos fluida (el establecimiento de empresas de giros internacionales y la internacionalización de transacciones bancarias es una realidad desde hace un par de décadas), la experiencia verificada con mucha fuerza en el extranjero en cuanto al uso de tarjetas de crédito bancarias y su creciente utilización en el mercado nacional, hacen de este mecanismo una herramienta dinámica, accesible, segura y generalmente aceptada a nivel mundial¹⁶.

Este mecanismo representa beneficios tanto al cliente como a la compañía. Así, para el cliente es un mecanismo de fácil uso, en donde sólo requiere el ingreso de los antecedentes y el monto en el portal web para que se verifique el pago aceptado para la compañía. De esta manera, será a institución crediticia la que fije la forma como en definitiva cobrará al cliente en su cuenta mensual (ya sea por el pago integral del monto cargado, el establecimiento del pago en cuotas, o bien, por el pago de montos mínimos en conformidad a las posibilidades del cliente). Por otro lado, para la compañía, el uso de este sistema le permite acceder al dinero de manera oportuna, sin la necesidad de distintos intermediarios y con la seguridad de que una vez finalizada la gestión, y en caso de existir pagos pendientes por parte del cliente, se puede realizar cargos con cargo a la tarjeta previamente autorizados por el cliente. Situación muy similar a la que ocurre con el pago de anticipos y saldos insolutos en la industria hotelera o en las compras realizadas a través de Amazon.

¹³ El valor adicional corresponde a un porcentaje del capital social consignado en la escritura.

¹⁴ El valor adicional corresponde a un porcentaje del valor total de la masa hereditaria.

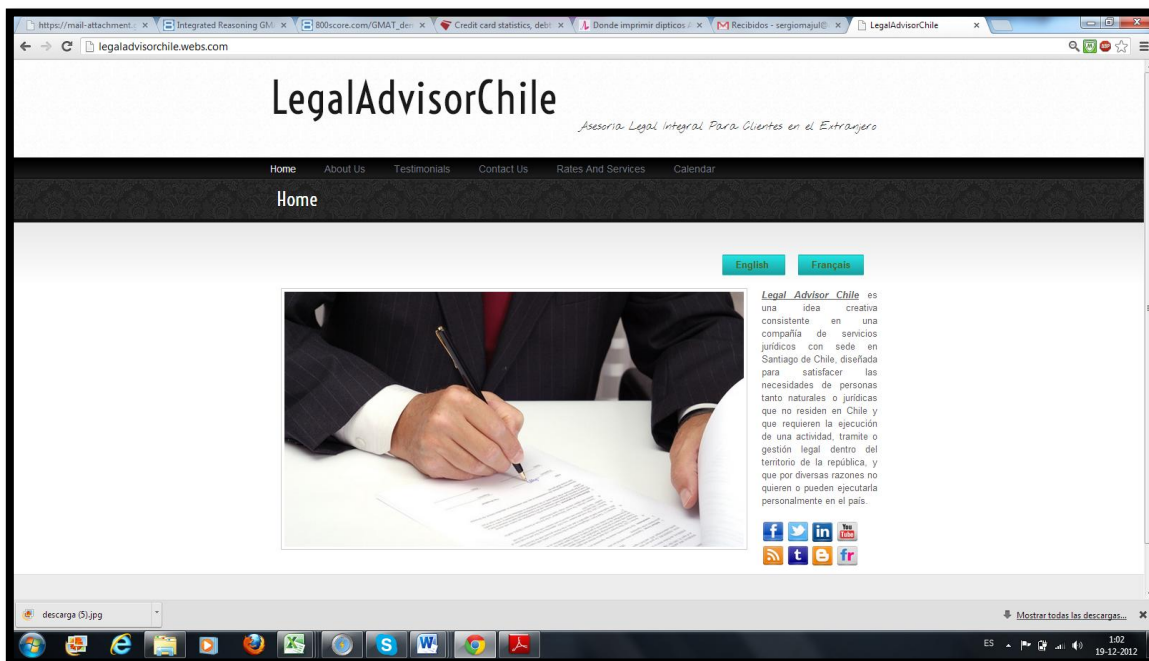
¹⁵ El valor adicional corresponde a un porcentaje de la cantidad ganada o de lo que haya dejado de perder por el resultado del juicio.

¹⁶ De acuerdo a la Asociación Americana de Bancos, las tarjetas de crédito son responsables de más de US\$2.5 trillones en transacciones cada año, son aceptada en más de 22 millones de establecimientos en más de 200 países.

Lo anterior, no obsta para que en aquellos casos en que el servicio consista en una contingencia de ganancia o pérdida, o que por la naturaleza de los servicios el mandatario sea diputado para el pago de una suma de dinero que deba ser remitida en definitiva al cliente (como sería el caso en que se gane un juicio de indemnización de perjuicios o se produzca una venta de un bien raíz de propiedad del cliente), se utilicen diversos mecanismos para verificar la transferencia de dinero correspondiente (con deducción de los costos u honorarios insolutos) al cliente por medio de giro internacional o transferencia bancaria.

La plataforma de contacto principal con el cliente lo constituye el portal web de la compañía. Actualmente se dispone del prototipo provisorio en la dirección <http://legaladvisorchile.webs.com>. Sin embargo, este plan de negocios contempla la elaboración de un portal web de carácter profesional que brinde seguridad tanto a los clientes como a la empresa a la hora de realizar transferencias dinerarias a través del sistema *webpay*. La página tendrá una presentación que invite a ingresar al potencial cliente y que le explique en qué consiste la compañía. La página dispondrá de un espacio en donde los antiguos clientes compartan sus experiencias, de manera tal de crear una complicidad y un fortalecimiento de la confianza al momento de la toma de decisión de contratar con la compañía. Como se explicó, el portal deberá contar con un sistema seguro y tecnológico que permita desarrollar el pago de los servicio a través del sistema de uso de tarjeta de crédito bancaria internacional.

Imagen 1 Portal Web <http://legaladvisorchile.webs.com>



Fuente: Elaboración propia.

Para que los clientes lleguen a la página web es necesario crear un sistema de difusión que sea efectivo, pero que, a su vez, no sea excesivamente caro. Para este punto, creemos indispensables los siguientes puntos:

- Asociaciones de Chilenos en el Exterior

El Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, en un esfuerzo conjunto con el Instituto Nacional de Estadísticas, ha elaborado un catastro de chilenos residentes en el extranjero. En ese contexto, el Ministerio ha querido ir más allá y ha identificado y contactado a casi la totalidad de asociaciones de chilenos que residen actualmente en el extranjero. Toda esa información se encuentra a disposición del público en general en la plataforma web del servicio de Relaciones Exteriores denominado: <http://www.chilesomostodos.gov.cl>. En dicho portal se encuentran registradas, con identificación de la persona a cargo, ubicación y e-mail de contacto, más de 1.000 organizaciones establecidas por chilenos alrededor del mundo durante el último tiempo. Dichas organizaciones, a su vez, disponen de información de sus asociados y, a partir de ello, el universo de potenciales clientes sin duda que se eleva exponencialmente.

- Contactos con Embajadas, oficinas consulares, oficinas de Pro Chile y agregados comerciales chilenos en el exterior.

Una de las conclusiones a que se arribó al momento de la recopilación de antecedentes de la encuesta realizada a las oficinas consulares de Chile en el extranjero¹⁷, es la siguiente: casi un 80% de las oficinas recibe consultas todos los días o varios días a la semana, de los cuales casi el 50% corresponde a requerimientos de carácter jurídico. Además, en muchas ocasiones los consulados carecen de información respecto a compañías en Chile que puedan prestar los servicios que requieran los consultantes.

Los dos puntos anteriormente señalados permiten desarrollar un marketing de guerrilla, a bajos costos (envío de e-mail de contacto a cada registrado en las bases de datos citadas y la impresión de folletos para ser remitidos y puestos a disposición en las oficinas representativas de Chile en el exterior), que sumado a estrategias temporales y promociones en ciertas épocas, permitirán un posicionamiento de la compañía en el potencial cliente.

6.4. Promoción de la compañía

Legal Advisor Chile debe salir en búsqueda de sus clientes. Aunque muchos de los potenciales clientes están identificados, la promoción del servicio es fundamental ya que se debe llegar hasta aquellas personas que podrían tener una necesidad jurídica que pueda ser satisfecha por la compañía.

¹⁷ Ver Anexo B.

Desde esa perspectiva la promoción estará enfocada en cuatro principales medios, algunos de ellos se realizarán en forma constante y los demás en forma cíclica o esporádica. Así, tenemos:

- a) E-mail. Como se señaló precedentemente, la compañía cuenta con el acceso a la base de datos de asociaciones de chilenos en el exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores¹⁸. Tal información servirá como mecanismo introductor a cada asociación a través del cual se le señalará las características del servicio, se les indicará un vínculo a la página web de la compañía para que sea el propio potencial cliente quien se haga una idea del servicio y se le invitará a promocionarla entre sus conocidos. Atendido el hecho que hoy en día el envío de correos electrónicos masivos es comúnmente considerado por los destinatarios como correo no deseado o “spam”, la estrategia para este medio se define por el envío de correos al momento de iniciar la empresa y posteriormente al inicio del tercer mes de funcionamiento (constituyendo este último, sólo un recordatorio a visitar y conocer los servicios de la compañía.

- b) Folletos. Este medio constituirá un mecanismo fundamental de promoción para los clientes extranjeros (aquellos que son más difíciles de identificar por cuanto no existe un mecanismo que permita identificarlos a priori). El establecimiento de este medio se obtuvo a partir de la información recabada en las encuestas realizadas a las oficinas consulares chilenas en el exterior. La idea es que a cada oficina consular, sumada a las de Pro Chile y a los agregados comerciales de Chile, se les haga entrega de un conjunto de dípticos mes a mes (de acuerdo a sus necesidades) los que se pondrán a disposición de todas aquellas personas que se acerquen a dichas reparticiones solicitando información acerca de alguna gestión que deban realizar en Chile. En cuanto al costo de este medio, se cotizó en varias empresas proveedoras de este servicio y se logró identificar a la compañía española www.imprentaonline.net¹⁹ la que entre sus promociones contempla la impresión de 30 mil unidades de dípticos por un precio de \$500.- de la suma anterior, será despachada desde España a cada oficina de acuerdo a sus necesidades.

- c) Insertos. Al momento de iniciar la compañía se promocionará a través de breves insertos en diarios y/o revistas extranjeras. La idea es crear “*brand awareness*” que permita a lo menos dejar de manifiesto la existencia del servicio y que a su vez, permita al potencial cliente identificar el nombre de la marca para una consulta en el futuro. El público objetivo de este medio lo constituye tanto chilenos como extranjeros que en ese momento o con posterioridad necesiten hacer alguna gestión en Chile. Atendido a que el costo de este servicio es considerablemente mayor que el de los dos medios señalados precedentemente, la estrategia de promoción está orientada a su aplicación los dos primeros meses

¹⁸ DIRECCIÓN PARA LA COMUNIDAD DE CHILENOS EN EL EXTERIOR. Registro de Chilenos en el Exterior 2003-2004. http://www.chilesomostodos.gov.cl/descargas/cat_view/50-registro-de-chilenos.html. [Consulta: 22 de Octubre de 2012]

¹⁹ Ver Anexo H.

a partir del establecimiento y retomando las publicaciones al quinto y sexto mes. Con posterioridad, y teniendo en cuenta su impacto, se considerará seguir con ellos en la misma periodicidad (dos meses de inserto por tres sin ellos).

- d) Actualmente Televisión Nacional de Chile dispone de una señal de televisión internacional con presencia en los cinco continentes y que cuenta con más de 11 millones de abonados²⁰. Legal Advisor Chile incorporará este mecanismo de promoción con la finalidad de llegar a los chilenos que residen en el extranjero y que de una manera directa y efectiva tienen un vínculo con lo que ocurre día a día en el quehacer nacional. Este mecanismo, a su vez, pretende ser una vía indirecta para extranjeros que puedan llegar a conocer los servicios de la compañía a través de dichos y/o comentarios realizados por sus conocidos chilenos que hayan accedido a este medio de promoción.
- e) Internet. Actualmente un mecanismo muy requerido y utilizado para la promoción de diversas compañías lo constituye la presentación de vínculos en páginas web destinados a un segmento determinado. Asociaciones de chilenos en el extranjero, como a su vez páginas oficiales del Ministerio de Relaciones Exteriores, permiten incorporar links con la finalidad de brindar servicios por medio de la promoción recíproca de diversas empresas.

El plan de promoción se ha estructurado a partir de una proyección anual reiterada por semestres y poniendo énfasis en cinco tipos de medios útiles de comunicación los que se ejecutarán de acuerdo al siguiente diagrama. Dado que los costos y objetivos de cada uno de los medios son diversos y los recursos escasos, se propende a la prolongación en el tiempo de aquellos que tienen menores costos y se espera la ejecución estratégica de aquellos que por su cuantía serán menos esporádicos al momento de su utilización. Así, se propenderá hacer una campaña televisiva en aquellos países con alta concentración de compatriotas, tales como Australia y Suecia.

Tabla 7. Plan de Marketing Anualizado (en US\$)

Item	Costo	Mes 1/7	Mes 2/8	Mes 3/9	Mes 4/10	Mes 5/11	Mes 6/12	TOTAL
1 E-mail	0	x		x		x		\$ 0
2 Folletos	500	x	x	x	x	x	x	\$ 6.000
3 Insertos	500	x	x			x	x	\$ 4.000
4 TV	3000	x	x				x	\$ 18.000
5 Páginas web	150	x	x	x	x	x	x	\$ 1.800
							TOTAL	\$ 29.800

Fuente: Elaboración propia.

²⁰ TELEVISIÓN NACIONAL DE CHILE. Señal Internacional. <http://www.tvchile.cl/quienessomos.aspx> [Consulta: 5 de Noviembre de 2012]

6.5. Distribución

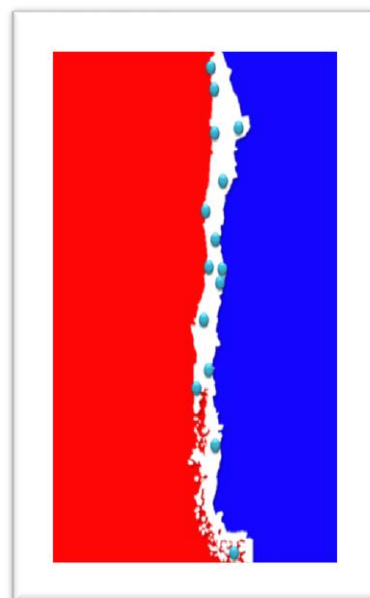
En el caso de Legal Advisor Chile, se define como canal de distribución: “La red de profesionales o conjunto de organizaciones interdependientes involucrados en el proceso de hacer que la ejecución del servicio esté disponible para nuestros clientes”. Como se señaló anteriormente, la distribución del servicio es a través del portal web y central telefónica, sin embargo, consideramos un factor denominado “distribución Interna” como aquellos terceros que colaborarán en aquellos casos en que la distancia geográfica o la especialidad del servicio lo ameriten. Para ello Legal Advisor Chile contará con alianzas de profesionales con cobertura nacional.

6.5.1. Alianzas

Legal Advisor Chile en sus comienzos constituirá una pequeña empresa de no más de seis trabajadores, pero tendrá un gran dinamismo al momento de crecer en cuanto al tamaño o a los servicios prestados. Considerando esa denominada limitante inicial, es necesario que la compañía cuente con los mecanismos que permitan minimizar algunos riesgos que se puedan producir al momento de prestar los servicios. Para ello se realizará una serie de alianzas estratégicas con distintos abogados a nivel nacional. Esta alianza permitirá, por un lado, realizar las gestiones en caso que estas se deban realizar fuera de Santiago (y de esa manera no encarecer innecesariamente el servicio hasta el punto de hacerlo inviable o inconveniente) y, por otro, asegurar una máxima calidad sobre todo en aquellas ocasiones en que las materias abordadas por su naturaleza sean de carácter especial o excepcional, cuya *expertise* pueda ser de otro profesional que no forme parte de la compañía. Estas alianzas son comunes en el mundo jurídico y generalmente se llevan a cabo a partir de la buena voluntad o principio de la reciprocidad entre colegas.

Tabla 8. Alianzas de Legal Advisor Chile y cobertura a nivel nacional

Región	Ciudad	Profesional	Perfil
Arica y Parinacota	Arica	Héctor Barraza Aguilera	Negocios
	Arica	Paula Araya Schulze	Administración Pública
Tarapacá	Iquique	José Luis Correa	Derecho Penal
Antofagasta	Antofagasta	Lautaro Molina	Derecho Civil
	Calama	Rodrigo Arizmendi	Derecho Minero
Atacama	Copiapó	Karla Guaita Carrizo	Derecho Civil
	Vallenar	Darío Silva	Derecho Comercial
Coquimbo	La Serena	Rafael Areyuna	Derecho Civil
	La Serena	Rodrigo Navarro	Derecho Laboral
	Illapel	Rafael Díaz Machulas	Derecho de Aguas
Valparaíso	Valparaíso	Ana María Franco Gahona	Derecho de Familia
Metropolitana	Santiago	Rodrigo González Romero	Derecho Tránsito
O'Higgins	Rancagua	Gustavo Menéndez	Derecho de Aguas
Bio Bio	Concepción	Manuel Rodríguez	Derecho Laboral
	Concepción	Gastón Caamaño	Litigación Civil y penal
Araucanía	Temuco	Luisa Antipan	Derecho de Familia
Los Ríos	Río Bueno	Juan Carlos Cordaro	Derecho Civil y Administrativo
	La Unión	Lily Valenzuela	Derecho de Familia y litigación civil
Los Lagos	Puerto Montt	Jimena Jara	Litigación Civil y penal
	Osorno	Nancy Negrón	Derecho Civil e inmobiliario
Aysén	Puerto Aysén	Gabriel Nahuel	Litigación Civil y penal
Araucanía	Traiguén	Marta Belmar	Litigación Civil y penal
Magallanes	Punta Arenas	Sergio Pinto	Litigación Civil, penal, laboral y de familia



Fuente: Elaboración propia.

6.6. Proyecciones de ventas

El siguiente cuadro establece una proyección de ventas de carácter moderado con dividido el primer año en trimestres y posteriormente una estimación anual a hasta el sexto año. Se determinó la extensión de esta proyección a seis años como una forma de asegurar que en largo plazo el negocio seguiría siendo un negocio atractivo.

Como se puede apreciar en el cuadro, la cantidad de servicios prestados es completamente realista y aterrizada sobre todo para el primer año. Se estima un crecimiento de las prestaciones realizada de un 40% para el segundo año y manteniendo un crecimiento para los años venideros.

Tabla 9. Proyecciones de Ventas Legal Advisor Chile²¹ (En US\$)

DESCRIPCION	UNIDAD	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y	6Y
EMPRESAS							1,4	1,2	1,1	1,1	1,1
Mandatos Judiciales	#	8	10	14	20	52	73	87	96	106	116
Precio	US\$	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Ingresos		\$ 800	\$ 1.000	\$ 1.400	\$ 2.000	\$ 5.200	\$ 7.280	\$ 8.736	\$ 9.610	\$ 10.571	\$ 11.628
	% del Total	3,63%	3,55%	3,37%	3,44%	3,47%	3,16%	3,16%	3,16%	3,16%	3,16%
Elaboración Contratos	#	6	6	7	8	27	38	45	50	55	60
Precio	US\$	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Ingresos		\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 4.200	\$ 4.800	\$ 16.200	\$ 22.680	\$ 27.216	\$ 29.938	\$ 32.931	\$ 36.224
	% del Total	16,35%	12,79%	10,12%	8,26%	10,82%	9,86%	9,86%	9,86%	9,86%	9,86%
Legalización Documentos	#	7	9	10	15	41	57	69	76	83	92
Precio	US\$	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
Ingresos		\$ 420	\$ 540	\$ 600	\$ 900	\$ 2.460	\$ 3.444	\$ 4.133	\$ 4.546	\$ 5.001	\$ 5.501
	% del Total	1,91%	1,92%	1,45%	1,55%	1,64%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Informes en Derecho	#	2	2	3	4	11	15	18	20	22	25
Precio	US\$	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700
Ingresos		\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 2.100	\$ 2.800	\$ 7.700	\$ 10.780	\$ 12.936	\$ 14.230	\$ 15.653	\$ 17.218
	% del Total	6,36%	4,98%	5,06%	4,82%	5,14%	4,68%	4,68%	4,68%	4,68%	4,68%
Constitución Sociedad	#	3	3	5	7	18	25	30	33	37	40
Precio	US\$	800	800	800	800	\$ 800	800	800	800	800	800
Ingresos Fijos		\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 4.000	\$ 5.600	\$ 14.400	\$ 20.160	\$ 24.192	\$ 26.611	\$ 29.272	\$ 32.200
Ingresos Variables		\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 3.000	\$ 4.200	\$ 10.800	\$ 15.120	\$ 18.144	\$ 19.958	\$ 21.954	\$ 24.150
	% del Total	19,07%	14,93%	16,87%	16,87%	16,83%	15,33%	15,33%	15,33%	15,33%	15,33%
Posesión Efectiva	#	2	3	4	6	17	24	29	31	35	38
Precio	US\$	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Ingresos Fijos		\$ 1.600	\$ 2.400	\$ 3.200	\$ 4.800	\$ 12.000	\$ 19.040	\$ 22.848	\$ 25.133	\$ 27.646	\$ 30.411
Ingresos Variables		\$ 4.000	\$ 6.000	\$ 8.000	\$ 12.000	\$ 30.000	\$ 47.600	\$ 57.120	\$ 62.832	\$ 69.115	\$ 76.027
	% del Total	25,43%	29,85%	26,99%	28,92%	28,04%	28,96%	28,96%	28,96%	28,96%	28,96%
Juicios	#	2	3	5	7	20	28	34	37	41	45
Precio	US\$	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500
Ingresos Fijos		\$ 5.000	\$ 7.500	\$ 12.500	\$ 17.500	\$ 42.500	\$ 70.000	\$ 84.000	\$ 92.400	\$ 101.640	\$ 111.804
Ingresos Variables		\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 2.500	\$ 3.500	\$ 8.500	\$ 14.000	\$ 16.800	\$ 18.480	\$ 20.328	\$ 22.361
	% del Total	27,25%	31,98%	36,14%	36,14%	34,05%	36,51%	36,51%	36,51%	36,51%	36,51%
TOTAL INGRESOS	US\$	\$ 22.020	\$ 28.140	\$ 41.500	\$ 58.100	\$ 149.760	\$ 230.104	\$ 276.125	\$ 303.737	\$ 334.111	\$ 367.522
TOTAL ACUMULADO	US\$	\$ 22.020	\$ 50.160	\$ 91.660	\$ 149.760	\$ 313.600	\$ 543.704	\$ 819.829	\$ 1.123.566	\$ 1.457.677	\$ 1.825.199

Fuente: Elaboración propia.

²¹ Se ha proyectado una cantidad realista de posibles prestaciones, especialmente durante el primer año. En efecto, para el primer trimestre se ha estimado un total de 8 mandatos judiciales, 6 elaboraciones de contratos, 7 legalizaciones de documentos, 2 informes en Derecho, 3 Constituciones de Sociedad, 2 posesiones efectivas y 2 juicios.

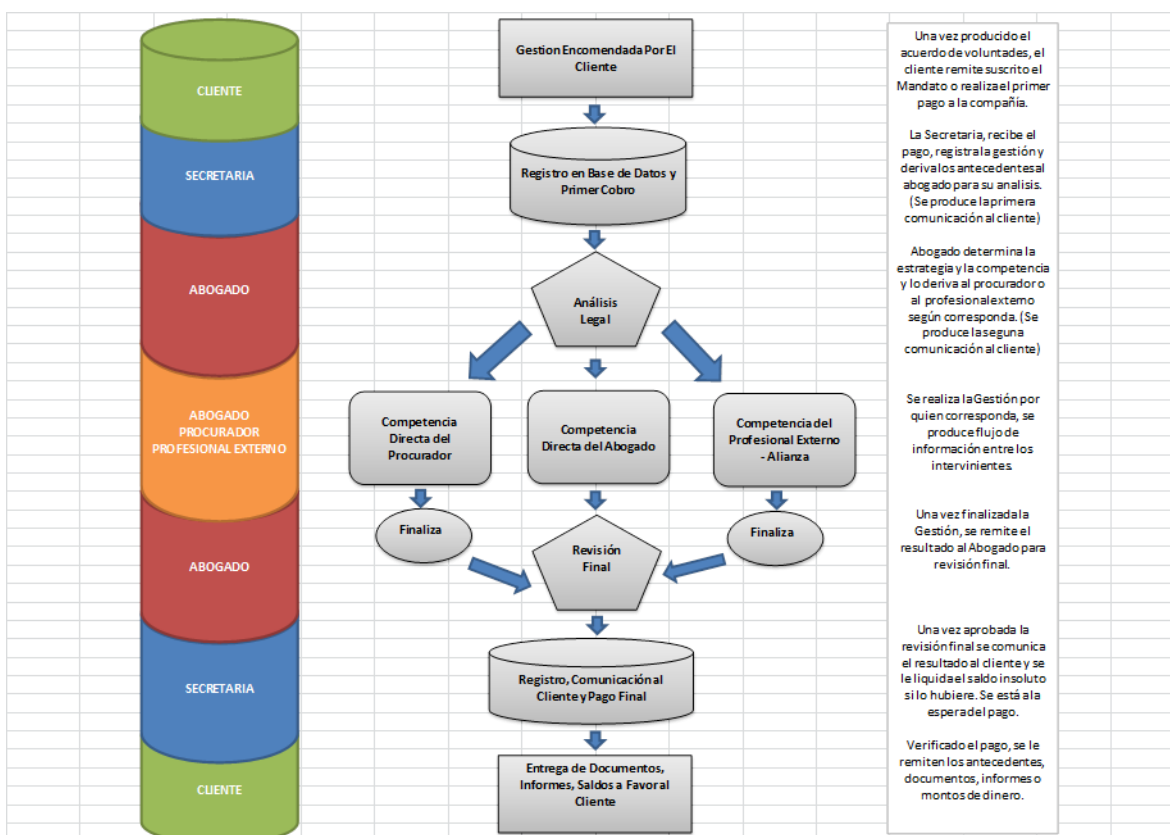
7. OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACION

7.1. Operaciones

7.1.1. Flujo de Operaciones

Tal como se observa en el siguiente cuadro, en la columna izquierda se aprecia el interviniente de la respectiva etapa, es decir quien está a cargo de dar avance al proceso para la consecución del servicio encomendado. En el diagrama del medio se consigna el proceso en cuanto a los pasos a seguir desde que ingresa una consulta, hasta que se finaliza con la entrega de los antecedentes al cliente. Finalmente, en el cuadro de la derecha se hace una breve descripción de la etapa y se consignan aquellos hitos en los que se informará al cliente del estado de avance de su gestión.

Tabla 10. Flujo de Operaciones Legal Advisor Chile



Fuente: Elaboración propia.

7.1.2. Infraestructura física necesaria

Legal Advisor Chile requiere básicamente lo mismo que para el establecimiento de una oficina de abogados. Para ello, no es necesario una gran espacio físico, ya que los clientes no requerirán acudir a la oficina para acceder a los servicios de la compañía. Sin embargo, se ha contemplado unas dependencias que permitan la comodidad a los trabajadores.

La infraestructura está compuesta por mobiliario, equipos tecnológicos tales como computadores, teléfonos, fotocopiadoras (para desarrollar la labor propia de la oficina), y en general lo necesario para el envío y recepción de información entre los clientes y la compañía y también entre ésta y los colaboradores externos y/o proveedores.

Como se señaló, será fundamental la contratación de un buen proveedor de servicios web, que por un lado confeccione un portal seguro y efectivo para realizar las transacciones y comunicaciones para con los clientes y a su vez mantenga el diseño y funcionalidad de la misma.

Tabla 11. Infraestructura Legal Advisor Chile (En US\$)

INVERSION EN INFRAESTRUCTURA Y GASTOS NECESARIOS			
Item	Valor Inicial	Valor Mensual	Valor Anual
Mobiliario	\$ 4.000	\$ 0	\$ 0
Gastos Constitución	\$ 1.000	\$ 0	\$ 0
Computadores	\$ 3.000	\$ 0	\$ 0
Red	\$ 100	\$ 100	\$ 1.200
Página Web	\$ 3.000	\$ 0	\$ 0
Marketing	\$ 29.800	\$ 0	\$ 0
Impresoras	\$ 1.000	\$ 0	\$ 0
TOTAL	\$ 41.900	\$ 100	\$ 1.200
GASTOS NO OPERACIONALES			
Arriendo Oficina	\$ 2.000	\$ 900	\$ 12.800
Línea Telefónica +internet	\$ 200	\$ 200	\$ 2.600
Servidor y Mantenimiento Web	\$ 100	\$ 100	\$ 1.300
Materiales	\$ 400	\$ 200	\$ 2.800
Aseo	\$ 200	\$ 200	\$ 2.600
Movilización	\$ 300	\$ 200	\$ 2.700
Servicios Básicos	\$ 200	\$ 200	\$ 2.600
TOTAL	\$ 3.400	\$ 2.000	\$ 27.400

Fuente: Elaboración propia

7.1.3. Personal de operación requerido

Tal como se señalará en el punto relativo a la Organización y Equipo Emprendedor, Legal Advisor Chile requiere de un grupo relativamente pequeño de personas. A los dos socios, quienes trabajarán parcialmente en la compañía, básicamente para ejercer control en los procesos de prestación de servicios como también para delinear las directrices y decisiones jurídicas que sean necesarias al momento de ejecutar las labores propias de la compañía, se le debe sumar un abogado, quien estará a cargo del control de cumplimiento de los lineamientos antes señalados como a su vez velará por el correcto funcionamiento interno de la compañía. También será necesario contar con una secretaria que sea la voz de contacto de la compañía para con los clientes y coordine las salidas a terreno y demás actividades que deban desarrollar los dos procuradores que serán los ejecutores de las labores de la compañía, sobre todo en tribunales y ante organismos públicos. Por último, se considera un funcionario que se preocupe del aseo de la oficina.

En cuanto a los honorarios, se establece la tabla siguiente, en la que se consigna el monto mensual a pagar a cada uno y se proyecta un incremento del 5% anual para los años venideros. Para el caso de los procuradores y abogado, se estima su remuneración como costo variable. Para ello, más adelante se establecerá un valor de Horas Hombre para cada uno de los servicios de la compañía.

Tabla 12. Honorarios (En US\$)

Personal	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Socio 1	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Socio 2	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Abogado	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Secretaria	\$ 1.600	\$ 19.200	\$ 20.160	\$ 21.168	\$ 22.226	\$ 23.338	\$ 24.505
Procurador	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Personal de Aseo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total	\$ 1.600	\$ 19.200	\$ 20.160	\$ 21.168	\$ 22.226	\$ 23.338	\$ 24.505

Fuente: Elaboración propia.

7.1.4. Subcontratación

Con la finalidad de cubrir las posibles exigencias geográficas que se puedan generar al momento de brindar los servicios a los clientes, sobre todo teniendo en cuenta la extensión de nuestro país, Legal Advisor Chile realizará alianzas estratégicas con profesionales en las principales ciudades de nuestro país. De esta manera la compañía pretende minimizar los gastos de traslados que deberían verificarse en caso de no contar con las referidas alianzas.

7.2. Plan de implementación

7.2.1. Programa de implementación y puesta en marcha

Tabla 13. Carta GANTT Implementación Legal Advisor Chile

ACTIVIDAD	DIA INICIO	DIA TERMINO	DURACION	RESPONSABLE	AÑO 2013											
					MARZO				ABRIL				MAYO			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TIEMPO																
Constitución legal	01-03-2014	31-03-2014	30	SOCIOS	■	■	■	■								
Engarce elaboración pagina WEB	01-04-2014	21-04-2014	20	SOCIOS					■	■	■	■				
Busqueda de oficina	07-04-2014	30-04-2014	23	SOCIOS						■	■	■				
Compra de mobiliario	01-05-2014	10-05-2014	9	SOCIOS										■	■	■
Compra de computadores	01-05-2014	10-05-2014	9	SOCIOS											■	■
Contratación de servicios	10-05-2014	15-05-2014	5	SOCIOS											■	■
Contratación de personal	01-04-2014	15-05-2014	44	SOCIOS					■	■	■	■	■	■	■	■
Instalación	10-05-2014	15-05-2014	5	TODOS											■	■
Implementación de estrategia comercial	01-05-2014	30-05-2014	29	TODOS											■	■
Inicio de operaciones	23-05-2014	30-05-2014	7	TODOS											■	■

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2. Principales fases y sus productos

7.2.2.1. Actividades Críticas

Para el éxito de Legal Advisor Chile, más allá de actividades críticas, se ha estimado que existen tres instancias críticas: 1.- La captación de clientes; 2.- La entrega de un servicio de calidad; y 3.- El establecimiento de relaciones duraderas con los clientes.

- a) La captación de clientes. Al ser una propuesta innovadora que presta servicios a distancia, la incorporación de nueva clientela es fundamental para el avance y para la consolidación de la compañía. Para lograrlo, el conocimiento del nicho y la identificación de potenciales clientes permitirá abordar de mejor manera este desafío.
- b) La entrega de un servicio de calidad. Una vez superada la primera etapa crítica, y en aras de crear una fidelización de los clientes, el servicio otorgado por la compañía debe ser oportuno, rápido, correcto y con el cumplimiento de altos estándares de calidad. Para ello, se han establecido una serie de medidas que permitan minimizar los riesgos en este punto. Así, el establecimiento de alianzas estratégicas con profesionales a lo largo del país, permitirá ampliar el territorio de acción ante aquellos casos en que los intereses de los clientes sobrepasen la Región Metropolitana o bien recaigan en otras áreas del conocimiento,

especialmente en materias específicas. Por su parte, a lo largo del proceso que va desde que se contrata una gestión por parte del cliente hasta su conclusión, se han establecido una serie de controles y momentos de retroalimentación entre los estamentos de la compañía, como también una serie de instancias que permitan comunicar al cliente el estado de avance de sus gestiones, de manera tal que el cliente se sienta cercano al servicio y pueda confiar sus asuntos de una manera tranquila en la compañía.

7.2.2.2. Principales Responsables

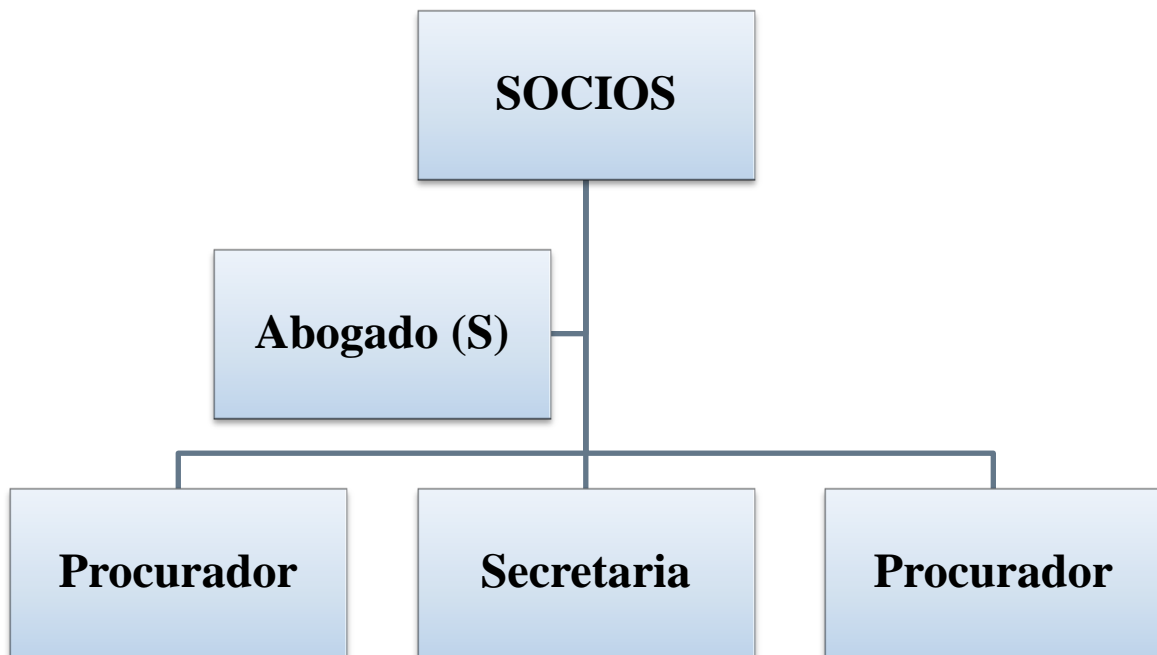
La principal responsabilidad recae en los socios. Ellos, como dueños, son los encargados de velar por el éxito de esta empresa y el éxito en cada una de las instancias de control, tanto en la administración como también en la ejecución de las distintas labores que se realizarán en la consecución de los fines de la compañía. Los socios, también participarán activamente en la dirección y ejecución de las funciones de Legal Advisor Chile; de esta manera, la supervigilancia de las actuaciones de los procuradores y abogados externalizados permitirá tener una imagen cercana de estado actual de la empresa.

Por su parte, la responsabilidad de los trabajadores será establecida para cada una de sus esferas de actuación. Así, la responsabilidad de correcto funcionamiento administrativo recaerá en conjuntamente en la secretaria y el abogado. En la secretaria recaerá la responsabilidad de ser la cara visible de la compañía a nivel externo, velando por la entrega oportuna de información tanto a nivel externo como a nivel interno, coordinando la comunicación entre los estamentos de la compañía. Finalmente, en los procuradores recae la responsabilidad de ser “los ojos” de los abogados en los tribunales y además ejecutar el seguimiento en terreno de los avances de las distintas actuaciones que se lleven a cabo por la compañía al momento de realizar las gestiones encomendadas y que no sean de competencia exclusiva del Abogado o de los socios.

8. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR

La empresa estará conformada por dos socios fundadores (ambos licenciados en Ciencias Jurídicas y con estudios de Global MBA). En un principio, además de constituirse como los principales trabajadores, tomarán las decisiones estratégicas de la compañía. Por su parte, la compañía contará con una administradora, quien será a su vez la secretaria, la que coordinará la mantención del portal web de la compañía. Por otro lado, dos estudiantes de Derecho realizarán las funciones de procuradores.

Organigrama 1. Organización básica de Legal Advisor Chile



Fuente: Elaboración propia.

8.1. Descripción de las funciones y perfiles

Socios: Dueños de la compañía, ambos abogados con estudios de MBA con experiencia en litigación ante tribunales de justicia y servicios públicos, asesoría legal empresarial y dominio del idioma inglés. Ambos encargados de dirigir la estrategia jurídica para cada caso de acuerdo a las necesidades del cliente. Dictarán las instrucciones directas a los procuradores para la realización de las actividades conducentes a una pronta ejecución de las labores encomendadas.²²

Abogado: Profesional de la ciencias jurídicas que estará habilitado para patrocinar ante los Tribunales los intereses de nuestros clientes. En este punto, se requerirá un abogado recién titulado, por cuanto la experiencia y directrices en la estrategia estarán dada por la comunicación que hagan los socios con este profesional. El abogado fiscalizará y dará instrucciones a los procuradores para el cumplimiento de las distintas actuaciones que la compañía realice.

Secretaria: Profesional bilingüe encargada de recibir los contactos telefónicos, vía fax, correos electrónicos, o correo convencional, derivar las comunicaciones necesarias entre los diversos trabajadores dentro de la compañía y los clientes, o los proveedores.

²² Curriculum Vitae Sergio Majul: http://www.linkedin.com/profile/view?id=52060446&trk=tab_pro.

Curriculum Vitae Juan Caluñaño: http://www.linkedin.com/profile/view?id=152450463&locale=es_ES&trk=tyah

Procuradores: Estudiantes egresados de Derecho con *ius postulandi*²³ que los habilite para representar (bajo el patrocinio de un abogado habilitado para el ejercicio de la profesión) en juicio los intereses de los clientes.

9. EVALUACION FINANCIERA

Legal Advisor Chile gozará de una característica empresarial que contribuirá de buena manera para sus proyecciones financieras: al ser una empresa enfocada en sus servicios, no hay mayores costos de inversión que los necesarios para el establecimiento de una oficina de prestación de servicios jurídicos.

En lo que a ingresos se refiere, se desglosa cada uno de los servicios y se analiza su contribución, su proyección, su aporte fijo en el caso de todos, y se estima una proyección promedio de los ingresos variables que corresponden a aquellos servicios como las posesiones efectivas y los juicios en donde se encuentra inmersa una contingencia de ganancia o pérdida.

²³ De acuerdo a lo señalado por la Ley 18.120 Sobre Comparecencia en Juicio, gozan de este derecho denominado "ius postulandi" los estudiantes inscritos en tercero, cuarto o quinto o Egresado de las Escuelas de Derecho hasta por tres años después de haber rendido los exámenes correspondientes.

Tabla 14. Estado de resultados Legal Advisor Chile (En US\$)

ITEM	0Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y	6Y
INGRESOS		22.020	28.140	41.500	58.100	149.760	230.104	276.125	303.737	334.111	367.522
Mandatos		800	1.000	1.400	2.000	5.200	7.280	8.736	9.610	10.571	11.628
Contratos		3.600	3.600	4.200	4.800	16.200	22.680	27.216	29.938	32.931	36.224
Legalizaciones		420	540	600	900	2.460	3.444	4.133	4.546	5.001	5.501
Informes		1.400	1.400	2.100	2.800	7.700	10.780	12.936	14.230	15.653	17.218
Sociedades		4.200	4.200	7.000	9.800	25.200	35.280	42.336	46.570	51.227	56.349
P. Efectiva		5.600	8.400	11.200	16.800	42.000	66.640	79.968	87.965	96.761	106.437
Juicios		6.000	9.000	15.000	21.000	51.000	84.000	100.800	110.880	121.968	134.165
CTO VARIABLE		1.161	1.466	2.112	2.940	7.679	11.705	14.046	15.451	16.996	18.695
MARGEN DE CONTRIBUCION		20.859	26.674	39.388	55.160	142.081	218.399	262.079	288.287	317.115	348.827
		95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
COSTOS VARIABLES											
Mandatos		50	63	88	126	328	459	550	605	666	733
Contratos		212	212	248	283	956	1.338	1.606	1.766	1.943	2.137
Legalizaciones		97	124	138	207	566	792	951	1.046	1.150	1.265
Informes		152	152	228	304	836	1.170	1.404	1.545	1.699	1.869
Sociedades		119	119	198	277	712	997	1.196	1.316	1.447	1.592
P. Efectiva		228	342	456	685	1.712	2.716	3.259	3.585	3.943	4.337
Juicios		302	454	756	1.058	2.570	4.234	5.080	5.588	6.147	6.762
COSTOS FIJOS		33.400	33.400	33.400	33.400	103.800	95.820	90.570	87.248	85.293	84.313
Remuneraciones		4.800	4.800	4.800	4.800	19.200	20.160	21.168	22.226	23.338	24.505
Adm y Gtos Gles		6.850	6.850	6.850	6.850	27.400	27.400	27.400	27.400	27.400	27.400
Marketing y Ventas		14.900	14.900	14.900	14.900	29.800	20.860	14.602	10.221	7.155	5.008
GASTOS NO OP		6.850	6.850	6.850	6.850	27.400	27.400	27.400	27.400	27.400	27.400
EBITDA		-12.541	-6.726	5.988	21.760	38.281	122.579	171.509	201.039	231.822	264.514
EBITDA %		-56,95%	-23,90%	14,43%	37,45%	25,56%	53,27%	62,11%	66,19%	69,38%	71,97%
Depreciación		1.746	1.746	1.746	1.746	6.983	6.983	6.983	6.983	6.983	6.983
UTILIDAD BRUTA		-14.286	-8.472	4.242	20.014	31.298	115.596	164.525	194.055	224.839	257.530
IMPUESTO		0	0	0	0	0	23.119	32.905	38.811	44.968	51.506
UTILIDAD NETA		-14.286	-8.472	4.242	20.014	31.298	92.476	131.620	155.244	179.871	206.024
DEPRECIACION		1.746	1.746	1.746	1.746	6.983	6.983	6.983	6.983	6.983	6.983
INVERSIONES	49.861	5.806	7.450	7.450	7.450	48.750	33.254	22.134	14.741	12.126	10.477
Inv act fijos y otros	41.900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketing		7.450	7.450	7.450	7.450	29.800	20.860	14.602	10.221	7.155	5.008
Inv en cap de trabajo	7.961	-1.645	0	0	0	18.950	12.394	7.532	4.519	4.971	5.468
FLUJO CAJA NETO	-49.861	-18.346	-14.176	-1.462	14.310	-10.469	66.206	116.470	147.487	174.729	202.531
FLUJO CAJA ACUMULADO	-49.861	-68.207	-82.383	-83.845	-69.536	-80.004	-13.798	102.671	250.158	424.887	627.418
FLUJO CAJA TOTAL VT	-49.861	-18.346	-14.176	-1.462	14.310	-10.469	66.206	116.470	147.487	174.729	731.558
CAPITAL DE TRABAJO	7.961	6.317	6.317	6.317	6.317	25.266	37.660	45.192	49.711	54.682	60.151
Activos circulantes	7.961	6.317	6.317	6.317	6.317	25.266	37.660	45.192	49.711	54.682	60.151
Cuentas por Cobrar		6.317	6.317	6.317	6.317	25.266	37.660	45.192	49.711	54.682	60.151
Inventario											
Credito IVA Activos	7.961										
Pasivos circulantes											
Cuentas por Pagar											

Fuente: Elaboración propia.

Para la determinación de las cuentas por cobrar (aquellos mayores desembolsos realizados por los clientes por los servicios de asesoría en juicios y posesiones efectivas) se ha estimado el valor de las cuentas a partir de un promedio de traslación del pago de unos seis meses y cuyo monto también corresponde a una estimación del promedio de las cuentas por cobrar de los primeros seis meses.

Tabla 15. Proyección cuentas por cobrar primeros 6 meses (En US\$)

	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y	6Y
Ingreso	\$ 101.064	150.640	180.768	198.845	218.729	240.602
Credito a 6 meses %	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Credito a 6 meses \$	\$ 50.532	75320	90384	99422,4	109364,64	120301,104
Cuentas por Cobrar	\$ 25.266	\$ 37.660	\$ 45.192	\$ 49.711	\$ 54.682	\$ 60.151

Fuente: Elaboración propia.

Para la determinación de los costos variables asociados a cada uno de los servicios prestados por la compañía, se realizó una estimación de tiempo dedicado para cada uno de ellos. De esta manera, se calcula la participación tanto del procurador como del abogado. Así, para cada servicio se aprecia el porcentaje de margen de acuerdo al siguiente cuadro.

Tabla 16. Costos Variables: Horas Hombre (En US\$)

Servicio	Precio	HH Asignada Procurador	HH Asignada Abogado	Valor HH Procurador	Valor HH Abogado	Costos Servicios	Margen	% Margen
Mandatos	\$ 100	0,5	0,5	\$ 5,0	\$ 7,6	6,3	93,7	93,70%
Contratos	\$ 600	1	4	\$ 5,0	\$ 7,6	35,4	564,6	94,10%
Legalizaciones	\$ 60	2	0,5	\$ 5,0	\$ 7,6	13,8	46,2	77,00%
Informes	\$ 700	0	10	\$ 5,0	\$ 7,6	76	624	89,14%
Sociedades	\$ 800	3	1	\$ 5,0	\$ 7,6	22,6	777,4	97,18%
P. Efectiva	\$ 800	5	1	\$ 5,0	\$ 7,6	32,6	767,4	95,93%
Juicios	\$ 2.500	10	10	\$ 5,0	\$ 7,6	126	2374	94,96%

Fuente: Elaboración propia.

El establecimiento del sistema de Horas-Hombre permitiría a la compañía poder crecer de acuerdo a las exigencias que realice el mercado. En efecto, la estructura básica organizacional de la empresa se mantendrá, sin embargo, si el mercado crece rápidamente y se hace necesario el incremento en la cantidad de los servicios requeridos, se contratará personal externo por vía del pago de honorarios (situación propia de las profesiones liberales) y por ende, para su cálculo, solo se requerirá el incremento de las horas-hombre necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Fijando una Tasa de descuento del 20%²⁴, los resultados del análisis financiero de la compañía se presentan en el siguiente cuadro:

²⁴ Ver Anexo I.

Tabla 17. Valor Terminal (En US\$)

TRR	20%
VT	529.027
VPN FCL	263.966
VP VT	177.170
VPN TOTAL	441.136
TIR FCL	93%
TIR TOTAL	102%
PAYBACK	3Y
CTR	-83.845
BREAK EVEN	2Y

Fuente: Elaboración propia.

Como dice el cuadro anterior:

Supuestos:

- Considerando una TTR del 20% (Ver Anexo I)
- Considerando el Valor Terminal (VT) igual a dos veces el EBITDA del sexto año.

Los indicadores financieros son los siguientes:

El Valor Presente Neto del Flujo de Caja Libre (VPN FCL) nos da un valor de US\$263.966.-

El Valor Presente Neto Total (VPN TOTAL), que es el Valor Presente del Flujo Libre de Caja más el Valor Terminal del sexto año descontado, nos da US\$441.136.-

La Tasa Interna de Retorno del Flujo Libre de Caja (TIR FCL), que es despejar el polinomio grado 6 igualando el VAN a cero, nos da un valor de 93%.

La Tasa Interna de Retorno Total (TIR TOTAL), que es el resultado de despejar la TIR sumando el Valor Presente del Valor Terminal (VP VT) al flujo libre de caja, nos da un valor de 102%.

Según la proyección, el Costo Total Requerido (CTR) nos da un valor de US\$83.845.-, que son los recursos adicionales necesarios para iniciar el proyecto y mantenerlo en financiamiento de éste hasta el break even.

Break Even se produce al segundo año de ejercicio y el PayBack al tercer año de funcionamiento.

Tabla 18. Break Even Análisis (En US\$)

Analiis de Break Even	
Periodo	Año 2
Costos Fijos Año 2	95.820
Margen de Contribución Año 2	95%
Ingresos Necesarios Para Punto e Equilibrio	\$ 100.955
Ingresos Proyectados Año 2	230.104

Fuente: Elaboración propia.

Para este análisis es importante establecer que al segundo año, los costos fijos asciende a \$95.820, que los Ingresos necesarios para que se produzca el punto de equilibrio deberían ser de \$100.955, sin embargo, los ingresos proyectados del periodo superan ese mínimo necesario, ya que se fijan en \$230.104.-

10. ANALISIS DE RIESGOS

A continuación, se presenta un análisis de riesgo, considerando dos factores, primeramente la variable Cantidad de Servicios Prestados por la empresa, y posteriormente considerando una variación del Precio. En ambos casos se ha considerado un escenario Pesimista (Variación de la Cantidad o Precio en 30% inferior al proyectado) y un escenario Optimista (Variación de la Cantidad de Servicio o Precios en un 30% superior al proyectado), dejando los siguientes datos:

Tabla 19. Sensibilidad (En US\$)

Análisis de Riesgo			
Variable	Pesimista	Proyectado	Optimista
Cantidad de Servicios	-30%	0%	30%
VPN Total	92.485	441.136	663.465
Variación VPN Total	-79,03%		49,63%
TIR Total	47%	102%	147%
Variación TIR Total	-54%		44%
Capital Total Requerido	\$ 157.673	\$ 83.845	\$ 62.278

Variación CTR	88%		-26%
Análisis de Riesgo			
Variable	Pesimista	Proyectado	Optimista
Precios	-30%	0%	30%
VPN Total	\$ 251.809	441.136	627.962
Variación VPN Total	42,92%		42,35%
TIR Total	67%	102%	140%
Variación TIR Total	-34%		37%
Capital Total Requerido	\$ 137.512	\$ 83.845	\$ 73.130
Variación CTR	64%		-13%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones respecto del análisis de sensibilidad:

1.- Variable Cantidad de Servicios.

Al variar la cantidad de servicios prestados en 30% y manteniendo los costos constantes (variables y fijos) las conclusiones son las siguientes:

En un escenario pesimista (30% menos de servicios prestados):

- El VPN TOTAL disminuye un 79,03%, es decir, de US\$441.136.- a US\$42.485.-
- La TIR TOTAL disminuye un 54%, es decir, de 102% a 47%
- El CTR aumenta de US\$83.845.- a US\$157.673.-

En un escenario optimista (30% más de servicios prestados):

- El VPN TOTAL aumenta un 49,63%, es decir, de US\$441.136.- a US\$663.465.-
- La TIR TOTAL aumenta un 44%, es decir, de 102% a 147%
- El CTR disminuye de US\$83.845.- a US\$62.278.-

2.- Variable Precios.

Al variar el precio de servicios prestados en 30% y manteniendo los costos constantes (variables y fijos) las conclusiones son las siguientes:

En un escenario pesimista (precio disminuido en un 30%):

- El VPN TOTAL disminuye un 49,92%, es decir, de US\$441.136.- a US\$251.809.-
- La TIR TOTAL disminuye un 34%, es decir, de 102% a 67%
- El CTR aumenta de US\$83.845.- a US\$137.512.-

En un escenario optimista (precio aumentado en un 30%):

- El VPN TOTAL aumenta un 42,353%, es decir, de US\$441.136.- a US\$627.962.-

- La TIR TOTAL aumenta un 37%, es decir, de 102% a 140%
- El CTR disminuye de US\$83.845.- a US\$73.130.-

1.1. Control y mitigación de riesgos

De los riesgos a que se puede enfrentar la compañía, se han establecido las siguientes medidas de control y de mitigación.

Tabla 20. Riesgos y Medidas de Mitigación

ITEM	MEDIDA
Cantidad de Servicios	Como primera medida, se tomará contacto con todas las asociaciones de chilenos residentes en el extranjero para que tomen conocimiento de la empresa. Se realizarán promociones para clientes fieles, de manera tal que no se le cobrará el costo del Mandato Legal para una segunda o posterior prestación. Se tomará contacto con los consulados con la finalidad que conozcan el servicio y lo recomienden a los extranjeros que necesiten los servicios que ofrece la empresa.
Precios	Se ofrecerán promociones a los clientes dentro del margen que esta variable permita realizar. Por su parte, se instará a la pronta finalización de las prestaciones, ya que de esta manera se puede acceder al resto del pago y además al monto de premio para el caso de los juicios y las posesiones efectivas.
Costos Fijos	Se realizará un constante seguimiento al monto de estos costos, de manera tal que se pueda realizar algún cambio o reducción de manera oportuna y eficaz.
Costos Variables	Propender a la contratación de jóvenes estudiantes de Derecho, por cuanto son beneficiosos para la compañía, ya que aprenden rápido de acuerdo a las exigencias propias del servicio, y generalmente sus honorarios son inferiores a los de los egresados de Derecho.

Fuente: Elaboración propia.

11. OFERTA Y PACTO DE ACCIONISTAS

Legal Advisor Chile se constituirá en una Sociedad Por Acciones en conformidad a las normas contenidas en la ley N° 20.190 que introduce modificaciones al Mercado de Capitales y crea esta figura societaria. De la totalidad de derechos sociales y correspondientes acciones, se repartirán en partes iguales entre los socios fundadores. De esta manera, la compañía simplifica los siguientes aspectos:

- Oferta accionaria a accionistas
- Estrategia de salida
- Participación en las utilidades
- Contribución a las deudas.

Por otro lado, Legal Advisor Chile será inscrito tanto en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual, como a su vez en el Nic Chile (nic.cl.) Consultados en ambos registros públicos, no existen inscripciones que tengan tal nombre.

12. FINANCIAMIENTO

Los requerimientos iniciales para implementar la compañía no son de una magnitud que implique buscar financiamiento de inversionistas externos quienes participen de la propiedad de la compañía. Muy por el contrario, para este emprendimiento, ambos socios han tomado la determinación de contribuir con el 50% del capital requerido, obtenido de ahorros o de dinero obtenido por familiares y amigos. De esta manera se pretende mantener no sólo el dominio de la compañía, sino que también el control de la misma. Ahora bien, la característica de la estructura social (Por Acciones) permite a los socios un mayor dinamismo al momento de realizar eventuales modificaciones en el futuro.

13. CONCLUSIONES

Legal Advisor Chile pretende abordar un Mercado que está compuesto por más de un millón de potenciales clientes, en su mayoría chilenos que actualmente residen en el extranjero. Además la compañía estará orientada a satisfacer los requerimientos en determinadas prestaciones legales de cualquier chileno o extranjero que esté interesado en realizar alguna de estas gestiones en Chile. Para esto se desarrolló un plan de negocios consistente en evaluar la conveniencia estratégica, comercial y económica del proyecto en cuestión.

Dentro de los objetivos específicos, se realizó una investigación de mercado que nos permitió identificar las necesidades de los siguientes grupos objetivos: chilenos residentes en el exterior que tienen algún vínculo comercial o legal en Chile y por otro lado, los ciudadanos extranjeros que ven en Chile una oportunidad para hacer negocios, necesitan la realización de una gestión esporádica en Chile o bien, ven a nuestro país como un posible destino al momento de migrar a otras latitudes.

Se estableció la estrategia de marketing para permitir el ingreso de la compañía al mercado definido por nuestro segmento objetivo, basada principalmente en el siguiente mix:

- Servicios: Se determinaron los siguientes servicios: mandatos, legalizaciones, contratos, constituciones de sociedades informes en Derecho, posesiones efectivas y juicios.
- Precios: En cuanto al precio, se fijó el precio de mercado.

- Promoción: En lo que respecta a la promoción, se definieron los siguientes medios: un portal web, inserciones en periódicos, entrega de folletos en los distintos consulados chilenos en el extranjero, correos electrónicos, publicidad televisiva en aquellos mercados con gran cantidad de residentes chilenos.
- Alianzas y cobertura a nivel nacional. Una red de profesionales que brinden sus servicios en donde la compañía no puede realizarlos.

Respecto a la evaluación económica del proyecto Legal Advisor Chile bajo las siguientes premisas: Horizonte de evaluación de seis años, inversión inicial de 49.862 dólares americanos, TTR de 20% y Valor Terminal de dos veces el EBITDA del sexto año descontado, arrojó los siguientes resultados:

TRR	20%
VT	529.027
VPN FCL	263.966
VP VT	177.170
VPN TOTAL	441.136
TIR FCL	93%
TIR TOTAL	102%
PAYBACK	3Y
CTR	-83.845
BREAK EVEN	2Y

Considerando que la inversión inicial no es de gran cuantía, tanto el Valor Actual Neto como la Tasa Interna de Retorno satisfacen la viabilidad económica del proyecto. Sin embargo, al sensibilizar nuestro flujo respecto a las variables precio y cantidad de prestaciones en los escenarios pesimistas, obligan a contar con un capital requerido de hasta tres veces la inversión inicial. En esas condiciones, el negocio sigue mostrando indicadores de rentabilidad positivos, pero pueden ser catalogados en ambos escenarios como menos atractivos. Por el contrario, en los escenarios optimistas (aumento en un 30% de las variables precios y cantidades de servicios prestados), los indicadores demuestran un aumento de la rentabilidad del proyecto ya que tanto el VAN como la TIR se incrementan en ambos casos por sobre el 40%, y el Capital Total Requerido disminuye entre un 13% y un 26%.

Del presente documento podemos concluir que, si bien es cierto que existe competencia en el mercado y que las prestaciones no se caracterizan por tener un alto índice diferenciador, el éxito de Legal Advisor Chile dependerá en gran medida por la capacidad de gestión de la organización, es decir, ser capaces de identificar, de captar y de fidelizar a los clientes con un excelente relación calidad-precio al momento de entregar los servicios.

14. REFERENCIAS

Libros:

- 1 HISRICH, Robert. Global Enterprise: Entrepreneurship & Family Business: Entrepreneurship. 8a Edición. MacGraw-Hill, 2011.
- 2 KAWASAKI, Guy. The Art of the Start. New York, Penguin Books, 2004.
- 3 POZA, Ernesto. Global Enterprise: Entrepreneurship & Family Business: Family Business. 3a Edición. CENGAGE, 2010
- 4 TIMMONS, Jeffry. ZACHARAKIS, Andrew y SPINELLI, Stephen. Business Plans That Work. New York, McGraw-Hill, 2004

Apuntes:

- 1 WILLATT, Christian. Guía para desarrollar Solid Business Plan, 2010. Material de Estudio.
- 2 WILLATT, Christian. Proyecciones financieras en Star-Ups. Willatt, 2010. Material de Estudio.

Documentos:

- 1 INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS DE CHILE. Resultados Preliminares Censo 2012.
- 2 TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Ranking de Transparencia Internacional 2011.

Sitios Web:

- 1 COMITÉ DE INVERSIONES EXTRANJERAS. Estadísticas 1974-2011. <http://www.inversionextranjera.cl/> [Consulta: 10 de diciembre de 2012]
 - 2 DOING BUSINESS. Doing Business Rank. Washington 2012. <http://espanol.doingbusiness.org/> [Consulta 20 de Noviembre de 2012].
 - 3 DIRECCION DE RELACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES DE CHILE. Relaciones Multilaterales. <http://www.direcon.cl/> [Consulta 28 de noviembre de 2012]
 - 4 DIRECCIÓN PARA LA COMUNIDAD DE CHILENOS EN EL EXTERIOR. Registro de Chilenos en el Exterior 2003-2004. http://www.chilesomostodos.gov.cl/descargas/cat_view/50-registro-de-chilenos.html. [Consulta: 22 de Octubre de 2012]
 - 5 MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DE CHILE. Chile en el Exterior. <http://chileabroad.gov.cl/> [Consulta: 21 de octubre de 2012]
 - 6 TELEVISIÓN NACIONAL DE CHILE. Señal Internacional. <http://www.tvchile.cl/quienessomos.aspx> [Consulta: 5 de Noviembre de 2012]
2. ANEXOS

ANEXOS

ANEXO A

Encuesta chilenos residentes en el exterior

Pregunta N°1

¿Cuál es su sexo?	
Answer Options	Response Percent
Femenino	50,0%
Masculino	50,0%

Pregunta N°2

¿Dentro de qué rango de edad se encuentra Ud.?	
Answer Options	Response Percent
Menos de 18 años	0,0%
Entre 18 y 29 años	30,0%
Entre 30 y 39 años	50,0%
Entre 40 y 49 años	20,0%
Entre 50 y 59 años	0,0%
60 años o mayor	0,0%

Pregunta N°3

¿En qué continente reside Ud.?	
Answer Options	Response Percent
Norte América	0,0%
Centro América	0,0%
Sudamérica	10,0%
Asia	10,0%
Oceanía	20,0%
Europa	60,0%
África	0,0%

Pregunta N°4

¿Cuán seguido Ud. viaja a Chile?	
----------------------------------	--

Answer Options	Response Percent
Una vez cada 5 o más años	30,0%
Una vez cada 2 a 4 años	30,0%
Una vez por año	40,0%
Entre 2 y 5 veces por año	0,0%
Más de 5 veces al año	0,0%

Pregunta N°5

¿Siente que algunas ocasiones debe hacer alguna actividad, trámite o gestión en Chile y no tiene quien lo haga por Ud.?	
Answer Options	Response Percent
Si, más de 5 veces por año	20,0%
Si, entre 2 y 5 veces por año	20,0%
Si, una vez al año	40,0%
No	20,0%

Pregunta N°6

Si la respuesta anterior fue afirmativa: ¿Cómo ha superado ese problema?	
Answer Options	Response Percent
He recurrido a amigos y/o familiares en Chile	87,5%
He recurrido a un abogado en Chile	25,0%
He tenido que viajar a Chile personalmente	25,0%
No he podido superar el problema	12,5%
Otro, especifique	12,5%*

* Usando Internet y tarjeta de crédito

Pregunta N°7

Si existiera un servicio especializado que lo represente en Chile en cualquier actividad, trámite o gestión que Ud. Necesite: ¿lo contrataría?	
Answer Options	Response Percent
Si, de todas maneras	20,0%
Si,	60,0%
No,	10,0%
No, de ninguna manera	10,0%

Pregunta N°8

¿Cómo calificaría las necesidades que una persona que viva en el extranjero requiere que le realicen en Chile?	

Answer Options	Response Percent
Servicios jurídicos	50,0%
Servicios Médicos para familiares	20,0%
Trámites (Concierge)	50,0%
Regalos	20,0%
Otro (especifique)	40,0%*

* Certificados de antecedentes, Visas para familiares, servicios de carácter privado.

Pregunta N°9

Señale si en alguna ocasión ha necesitado la realización en Chile de algunas de las siguientes situaciones:	
Answer Options	Response Percent
Compraventa de una propiedad	10,0%
Representación judicial ante los tribunales de justicia	20,0%
Representación ante un organismo público	40,0%
Compra de artículos fabricados en Chile (ropa, artesanía, libros, etc.)	30,0%
Obtención de Documentos (certificados de títulos, nacimientos, matrimonios, etc.)	70,0%
Regularización de las pensiones obtenidas en Chile	20,0%
La constitución de una sociedad	0,0%
Envío de regalos y/o flores	20,0%
Legalización de documentos	50,0%
Posesiones efectivas	20,0%
Asistencia médica a familiares domiciliados en Chile	20,0%
Other (please specify)	0,0%

Pregunta N°10

Queremos desarrollar un servicio de asesorías y servicios para clientes que vivan en el extranjero y que no pueden realizarlos personalmente en Chile. Si usted necesitaría realizar alguna gestión en Chile y no puede hacerla personalmente: ¿le interesaría contratar?	
Answer Options	Response Percent
Si	90,0%
No	10,0%

Pregunta N°11

¿Cuáles cualidades usted valoraría como las más importantes en una empresa que brinde servicios a clientes residentes en el extranjero?	
Answer Options	Response Percent
Profesionalismo	20,0%
Visión global	0,0%
Excelencia	0,0%
Cercanía con el cliente (facilidad de contacto)	0,0%
Confiabilidad	80,0%
Relación a largo plazo	0,0%
Other (please specify)	0,0%

Pregunta N°12

Responda la siguiente situación de ejemplo: Hoy en día, los honorarios de cualquier abogado para la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada, bordean los 300 mil pesos. Si la empresa propuesta (que se orienta a proveer un servicio cercano, profesional y especializado en clientes residentes fuera del territorio de la república) cobrara adicionalmente un porcentaje por los servicios ¿Ud. estaría dispuesto a pagar un sobreprecio de 100 mil pesos?	
Answer Options	Response Percent
Si	20,0%
No	20,0%
Depende	60,0%*

* La mayoría de estas respuestas se basan en los siguientes puntos: La urgencia del servicio y la importancia del mismo.

Pregunta N°13

Si la respuesta anterior fuese negativa ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en el ejemplo citado?	
Answer Options	Response Percent
0 pesos	0,0%
30 mil pesos	0,0%
60 mil pesos	60,0%
90 mil pesos	20,0%
Otro (especifique)	20,0%*

* Ignoran el valor de mercado en Chile.

Pregunta N°14

Sus ingresos anuales expresados en US\$ se encuentra en los siguientes rangos:	
Answer Options	Response Percent
Menos de 20 mil US\$	22,2%
Más de 20 mil US\$ y menos de 40 mil US\$	44,4%
Más de 40 mil US\$ y menos de 60 mil US\$	11,1%
Más de 60 mil US\$	22,2%

ANEXO B

Encuesta consulados de Chile en el exterior

Pregunta N°1

Dentro de las labores propias del Consulado de Chile en que usted se encuentra, ¿cuán seguido ciudadanos extranjeros (no chilenos) se acercan a solicitar información relativa a nuestro país?	
Answer Options	Response Percent
Todos los días	42,9%
Algunos días de la semana	35,7%
Promedio de un día a la semana	14,3%
Promedio de dos veces al mes	0,0%
Una vez al mes o menos	7,1%

Pregunta N°2

De aquellos ciudadanos que se acercan a solicitar información, los requerimientos se pueden clasificar en:	
Answer Options	Response Percent
Información turística	18,8%
Visas	33,3%
Servicios jurídicos	16,7%
Información relativa a servicios que ellos requieran realizar en Chile	14,6%
Información para hacer negocios en Chile	16,7%
Other (please specify)	47,9%*

* Este porcentaje corresponde a quienes señalaron más de una de las opciones y/o señalaron una opción del listado más alguna información no contenida en él.

Pregunta N°3

En los casos que los extranjeros requieren hacer alguna gestión en Chile: ¿qué solución y/o información se le entrega?	
Answer Options	Response Percent
Que el Consulado y/o Ministerio de RREE lo puede realizar por ellos	28,6%
Que el solicitante debe contratar en Chile a alguien para que lo haga por él o ella	42,9%
Que debe viajar personalmente a Chile para realizarlo	0,0%
Se le deriva a alguna institución para que le brinde el servicio requerido	28,6%

Pregunta N°4

¿Dispone el consulado de información de contacto de empresas en Chile que asistan a los extranjeros en sus requerimientos?	
Answer Options	Response Percent
Si	38,5%
No	61,5%

Pregunta N°5

El objeto de esta encuesta es determinar la viabilidad (por medio de un plan de negocios) de una empresa que se dedique a prestar servicios, especialmente jurídicos, a extranjeros que necesiten realizar gestiones en Chile. Con su experiencia ¿cree usted que esta empresa satisface una necesidad existente?	
Answer Options	Response Percent
Si	90,9%
No	9,1%

ANEXO C

Doing Business Rank

TABLA 1.1 Clasificaciones en facilidad de hacer negocios								
Puesto	Economía	Reformas DB 2013	Puesto	Economía	Reformas DB 2013	Puesto	Economía	Reformas DB 2013
1	Singapur	0	63	Antigua y Barbuda	0	125	Honduras	0
2	Hong Kong RAE, China	0	64	Ghana	0	126	Bosnia y Herzegovina	2
3	Nueva Zelanda	1	65	República Checa	3	127	Etiopía	1
4	Estados Unidos	0	66	Bulgaria	1	128	Indonesia	1
5	Dinamarca	1	67	Azerbaiyán	0	129	Bangladesh	1
6	Noruega	2	68	Dominica	1	130	Brasil	1
7	Reino Unido	1	69	Trinidad y Tobago	2	131	Nigeria	0
8	Corea, Rep.	4	70	República Kirguisa	0	132	India	1
9	Georgia	6	71	Turquía	2	133	Camboya	1
10	Australia	1	72	Rumanía	2	134	Tanzania	1
11	Finlandia	0	73	Italia	2	135	Ribera Occidental y Gaza	1
12	Malasia	2	74	Seychelles	0	136	Lesotho	2
13	Suecia	0	75	San Vicente y las Granadinas	0	137	Ucrania	3
14	Islandia	0	76	Mongolia	3	138	Filipinas	0
15	Irlanda	2	77	Bahamas	0	139	Ecuador	0
16	Taiwán, China	2	78	Grecia	3	140	Siero Leona	2
17	Canadá	1	79	Brunei Darussalam	2	141	Tayikistán	1
18	Tailandia	2	80	Vanuatu	0	142	Madagascar	1
19	Mauricio	2	81	Sri Lanka	4	143	Sudán	0
20	Alemania	2	82	Kuwait	0	144	República Árabe de Siria	1
21	Estonia	0	83	Moldavia	2	145	Irán, Rep. Islámica	1
22	Arabia Saudita	2	84	Croacia	1	146	Mozambique	0
23	Macedonia, ERY	1	85	Albania	2	147	Gambia	0
24	Japón	1	86	Serbia	3	148	Bhután	0
25	Letonia	0	87	Namibia	1	149	Liberia	3
26	Emiratos Árabes Unidos	3	88	Barbados	0	150	Micronesia, EE. Feds.	0
27	Lituania	2	89	Uruguay	2	151	Mali	1
28	Suiza	0	90	Jamaica	2	152	Argelia	1
29	Austria	0	91	China	2	153	Burkina Faso	0
30	Portugal	3	92	Islas Salomón	0	154	Uzbekistán	4
31	Países Bajos	4	93	Guatemala	1	155	Bolivia	0
32	Armenia	2	94	Zambia	1	156	Togo	1
33	Bélgica	0	95	Maldivas	0	157	Malawi	1
34	Francia	0	96	Saint Kitts y Nevis	0	158	Comoras	2
35	Eslovenia	3	97	Mauuecos	1	159	Burundi	4
36	Chipre	1	98	Kosovo	2	160	Santo Tomé y Príncipe	0
37	Chile	0	99	Viet Nam	1	161	Camerún	1
38	Israel	1	100	Granada	1	162	Guinea Ecuatorial	0
39	Sudáfrica	1	101	Islas Marshall	0	163	Lao RPD	3
40	Qatar	1	102	Malta	0	164	Suriname	0
41	Puerto Rico (EE.UU.)	1	103	Paraguay	0	165	Irak	0
42	Bahrein	0	104	Papua Nueva Guinea	0	166	Senegal	0
43	Perú	2	105	Belize	1	167	Mauritania	0
44	España	2	106	Jordania	0	168	Afganistán	0
45	Colombia	1	107	Pakistán	0	169	Timor-Leste	0
46	República Eslovaca	4	108	Nepal	0	170	Gabón	0
47	Omán	1	109	Egipto, Rep. Árabe	0	171	Djibouti	0
48	México	2	110	Costa Rica	4	172	Angola	1
49	Kazajstán	3	111	Palau	0	173	Zimbabue	0
50	Túnez	0	112	Federación Rusa	2	174	Haití	0
51	Montenegro	2	113	El Salvador	1	175	Benín	4
52	Rwanda	2	114	Guyana	0	176	Niger	1
53	Santa Lucía	0	115	Líbano	0	177	Costa de Marfil	0
54	Hungría	3	116	República Dominicana	0	178	Guinea	3
55	Polonia	4	117	Kiribati	0	179	Guinea-Bissau	0
56	Luxemburgo	0	118	Yemen, Rep.	0	180	Venezuela, RB	0
57	Samoa	0	119	Nicaragua	0	181	Congo, Rep. Dem.	1
58	Belarus	2	120	Uganda	1	182	Eritrea	0
59	Botswana	1	121	Kenya	1	183	Congo, Rep.	2
60	Fiji	1	122	Cabo Verde	0	184	Chad	1
61	Panamá	3	123	Swazilandia	1	185	República Centroafricana	0
62	Tonga	0	124	Argentina	0			

Nota: las clasificaciones de todas las economías son válidas a fecha junio de 2012 y figuran en las tablas por países disponibles en el sitio web www.doingbusiness.org. Las clasificaciones de este año en facilidad de hacer negocios suponen el promedio de las clasificaciones por percentil de la economía en las diez áreas que se han tenido en cuenta para realizar la clasificación general de este año. En el número de reformas no se contabilizan las reformas que dificultan los negocios.

Fuente: base de datos de Doing Business.

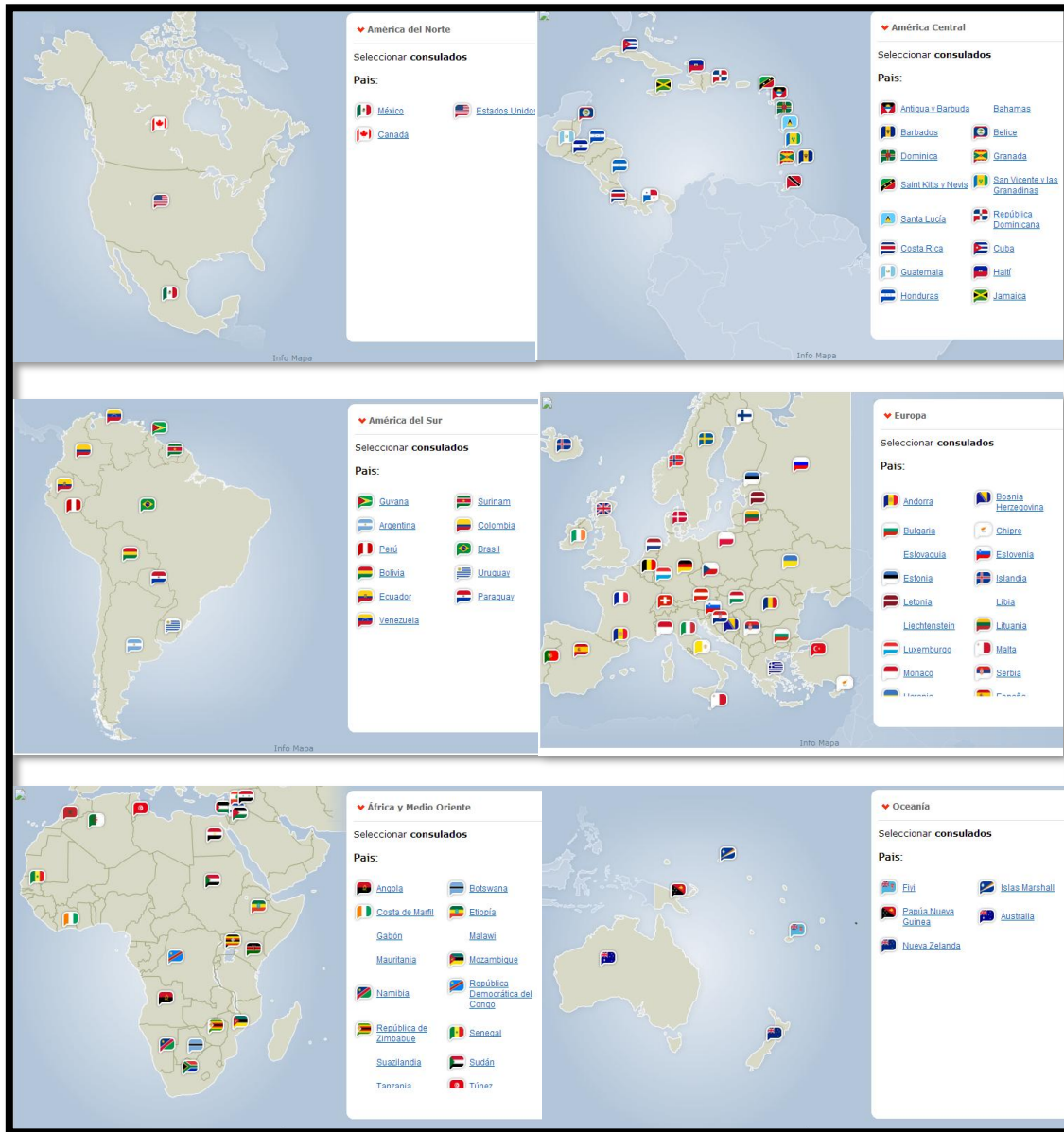
ANEXO D

Ranking Transparencia

Country Rank	Country / Territory	CPI 2012 Score	Surveys Used	Standard Error	90% Confidence interval		Scores range	
					Lower	Upper	MIN	MAX
1	Denmark	90	7	2,0	87	93	83	98
1	Finland	90	7	3,0	85	95	83	100
1	New Zealand	90	7	2,2	87	94	83	98
4	Sweden	88	7	1,9	85	91	82	97
5	Singapore	87	9	2,1	83	90	79	99
6	Switzerland	86	6	2,6	81	90	73	90
7	Australia	85	8	1,1	83	86	80	89
7	Norway	85	7	1,6	82	87	78	89
9	Canada	84	7	2,2	80	87	74	89
9	Netherlands	84	7	2,0	81	88	73	89
11	Iceland	82	6	4,1	75	89	71	98
12	Luxembourg	80	6	2,8	75	85	71	89
13	Germany	79	8	2,3	75	83	73	89
14	Hong Kong	77	8	1,9	74	80	69	83
15	Barbados	76	3	6,7	65	87	66	88
16	Belgium	75	7	2,4	71	78	71	89
17	Japan	74	9	2,3	70	78	57	79
17	United Kingdom	74	8	1,3	72	77	69	81
19	United States	73	9	4,1	66	79	50	89
20	Chile	72	9	2,1	69	76	63	82
20	Uruguay	72	6	1,5	70	75	69	79
22	Bahamas	71	3	1,0	70	73	69	73
22	France	71	8	2,4	67	75	57	79
22	Saint Lucia	71	3	0,8	70	73	70	73
25	Austria	69	8	2,4	65	73	59	79
25	Ireland	69	6	3,5	64	75	54	78
27	Qatar	68	6	6,4	58	79	49	89
27	United Arab Emirates	68	7	4,3	61	75	54	86
29	Cyprus	66	4	2,4	63	70	62	71
30	Botswana	65	7	1,9	62	68	60	72
30	Spain	65	7	2,9	60	69	52	73
32	Estonia	64	8	3,0	59	69	50	75
33	Bhutan	63	3	3,6	57	69	58	70
33	Portugal	63	7	2,5	59	67	54	73
33	Puerto Rico	63	3	4,9	55	71	54	71
36	Saint Vincent and the	62	3	5,6	53	71	54	73
37	Slovenia	61	8	3,9	55	67	45	73
37	Taiwan	61	7	3,9	54	67	50	79
39	Cape Verde	60	4	3,8	54	67	52	70
39	Israel	60	5	2,9	55	64	52	68
41	Dominica	58	3	2,3	55	62	54	63
41	Poland	58	10	2,0	55	62	47	65
43	Malta	57	4	2,4	53	61	52	63
43	Mauritius	57	5	3,5	51	63	52	71
45	Korea (South)	56	10	2,4	52	60	47	67
46	Brunei	55	3	9,1	40	70	41	72
46	Hungary	55	10	3,5	49	61	37	71
48	Costa Rica	54	5	7,0	43	66	31	71
48	Lithuania	54	7	5,3	45	63	31	71
50	Rwanda	53	5	6,3	42	63	40	77

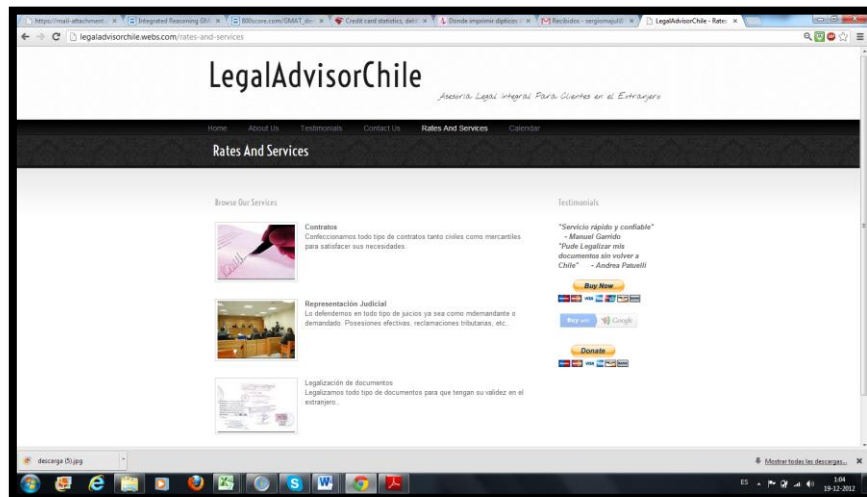
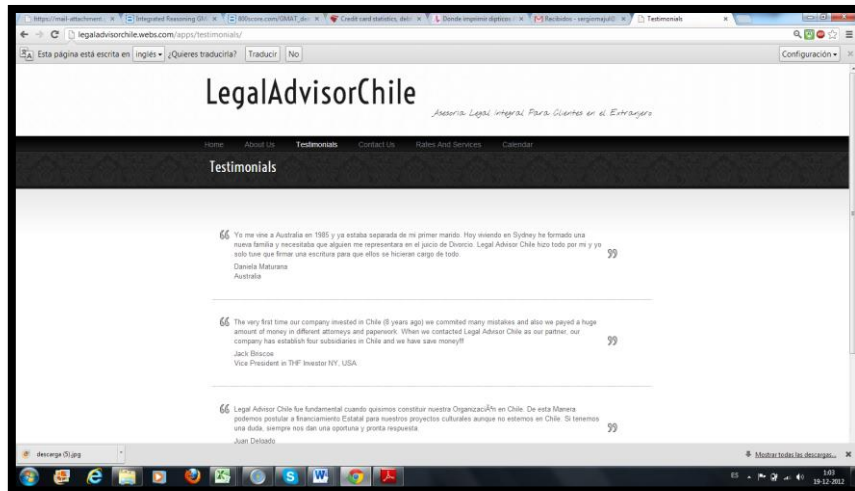
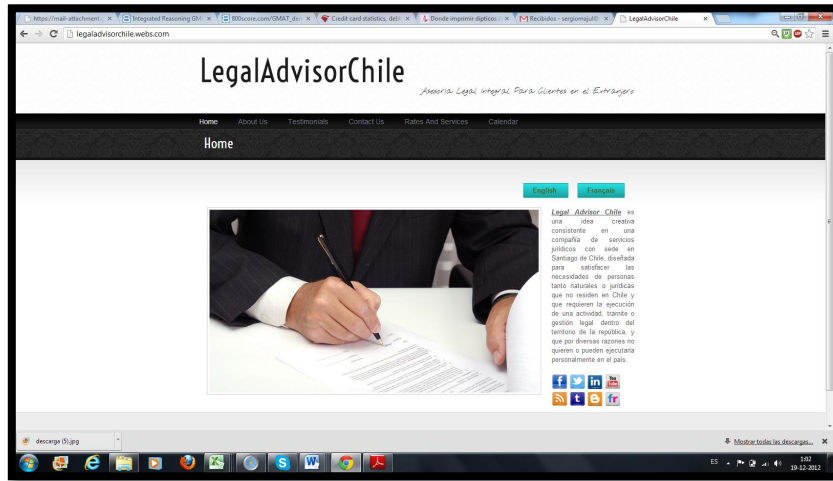
ANEXO E

Misiones Consulares de Chile en el Mundo



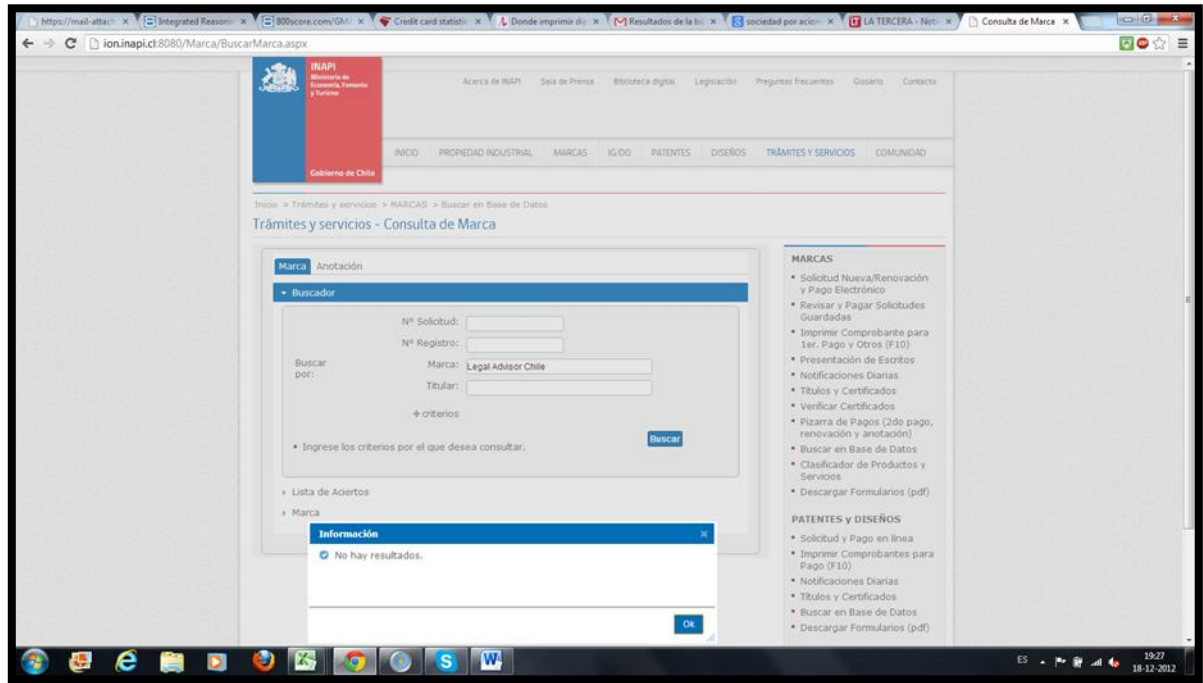
ANEXO F

Web Page Legal Advisor Chile



ANEXO G

Consulta Registro INAPI



ANEXO H

Cotización Folletos

imprenta online
Tel: 902 05 02 69
09:30 a 13:30 h. y 15:30 a 19:30 h.
http://www.impresiononline.net

PRESUPUESTO DE DIPTICOS A7 HORIZONTALES - Cerrado - 10,5x7,4 cm.

Imprimir Dipticos > Dipticos A7 horizontales

DIPTICOS A7 HORIZONTALES
Medida Abierto: 21x7,4 cm.
Medida Cerrado: 10,5x7,4 cm.
(PRESUPUESTO/PRECIOS DE IMPRESION)

Impresión todo color interior y exterior
(4 caras)

Precios incluido transporte a España / Precios sin IVA

CARRITO
Sin producto
Transporte: Gratuito
IVA: 0,00 €
Total: 0,00 €
Confirmar

OPINIONES
Valoración media de nuestros clientes: 4.8 sobre 5
Último comentario: Muchas gracias por todo. Un trabajo perfecto, enhorabuena!
Más opiniones
Debe estar registrado para colocar una puntuación y comentario.

Cantidad	Papel brillo 150 gr ¡Ahora 150 gr!		Papel 170 gr mate	Cartulina 250 gr brillo
	Envío 5-7 días	Express 1-2 días	Envío 5-7 días	Envío 5-7 días
100	104,00 €	157,33 €	116,13 €	125,60 €
250	106,70 €	165,93 €	126,35 €	132,35 €
500				
1000	112,10 €	169,30 €	129,65 €	164,75 €
2500	125,60 €	186,85 €	144,50 €	195,80 €
5000	164,00 €	197,30 €	180,90 €	232,90 €
7500				
10000	209,50 €	241,00 €	230,30 €	353,80 €
12500				
15000	255,00 €	287,10 €	313,50 €	
20000	308,30 €		362,90 €	568,30 €
25000	361,60 €		487,70 €	
30000	407,10 €		495,50 €	794,50 €
40000	520,20 €		635,90 €	1.041,50 €

ANEXO I:

Cálculo de la Tasa de Descuento (TRR)

Para el cálculo de la tasa de descuento (TRR) de la empresa se utiliza el modelo CAPM (Capital Assets Pricing Model), el cual se define mediante la siguiente fórmula:

$$r_0 = r_f + \beta \cdot (r_m - r_f)$$

Dónde:

r_0 = Costo de capital del patrimonio

r_f = Tasa libre de riesgo, Bonos en UF a 5 años

$r_m - r_f$ = Prima por riesgo de mercado

β = Riesgo sistemático

Cálculo de r_0		
r_f	2.7% ²⁵	
β_{proxy}	0.99 ²⁶	Se utiliza el beta para empresas e-commerce
FS	2.00	(Riesgo medio)
β	1.98	
$r_m - r_f$	7.6% ²⁷	
r_0	17.7%	

²⁵ Banco Central de Chile. Tasas de Interés Mercado Secundario [en línea]. Chile. <<http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>> [consulta: 15 enero 2013]

²⁶ Aswath Damodaran. Betas by sector [en línea]. New York, USA. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html> [consulta: 15 enero 2013]

²⁷ Banco Central de Chile. Estimación del premio por riesgo en Chile, Marzo 2011 [en línea]. Chile. <<http://www.bcentral.cl/eng/studies/working-papers/pdf/dtbc617.pdf>> [consulta: 15 enero 2013]

ANEXO J

Análisis de las 5 fuerzas de Porter de Legal Advisor Chile

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	neutral	Atractiva	Muy atractiva	
1- Intensidad de la rivalidad de los competidores de la industria							
- Concentración y equilibrio:	grande						pequeño
- Crecimiento de la industria	lento						rápido
- Costo fijo o de almacenaje	elevado						bajo
- Diferenciación de producto	genérico						único
- Incremento de capacidad	bajo						alto
- Intermitente	bajo						alto
- Diversidad de competidores	alto						bajo
- Costo de cambio	alto						bajo
- Intereses estratégicos de nivel corporativo	grande						chico
2- Amenazas de nuevos participantes (barreras de entrada)							
- Economías de escala	bajas						alto
Diferenciación de productos	bajas						alto
- Identificación de marca	bajas						alto
- Costo de cambio	bajas						alto
- Acceso a canales de distribución	amplio						restringido
- Requerimientos de capital	bajo						alto
- Acceso a tecnologías avanzadas	amplio						restringido
- Acceso a materias primas	amplio						restringido
- protección del gobierno	inexistente						elevada
- Efecto de la experiencia	sin importancia						muy importante
3- Barreras de salida							
- Especialización de activos	elevado						bajo
- Costo fijo de salida	elevado						bajo
- Interrelación estratégica	elevado						bajo
- Barreras emocionales	elevado						bajo
- Restricciones gubernamentales y sociales	elevado						bajo
4- Poder de negociación de los compradores							
- Cantidad de compradores importantes	pocos						muchos
- Disponibilidad de sustitutos de la industria	muchos						pocos
- Costo de cambio del comprador	bajos						altos
- Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	elevado						bajos
- Amenaza de integración hacia delante	bajos						altos
- Contribución a la calidad o a servicios de productos de compradores	grande						chico
- Contribución de la industria al costo total de los compradores	grande						chico
- Rentabilidad de los compradores	baja						altos
5- Poder de negociación de los proveedores							
- Cantidad de proveedores importantes	bajo						altos
- Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	bajo						altos
- Diferencia o costo de cambio de productos de proveedores	elevado						bajo
- Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	elevado						bajo
- Amenaza de proveedores de integración hacia atrás	bajo						altos
- Contribución de proveedores a calidad o servicio de producto de la industria	elevado						bajo
- Costo total de la industria contribuido por proveedores	grande						chico
- Importancia de la industria para rentabilidad de proveedores	bajo						altos
6- Disponibilidad de sustitutos							
- Disponibilidad de sustitutos cercanos	grande						chico
- Costo de cambio de usuarios	bajo						alto
- Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	elevado						bajo
- Precio-valor de sustitutos	elevado						bajo
7- Acciones de gobierno							
- Protección a la industria	desfavorable						favorable
- Regulación a la industria	desfavorable						favorable
- Consistencia de políticas	bajo						alto
- Movimiento de capital entre países	restringido						sin restricción
- Tarifa aduaneras	restringido						sin restricción
- Acceso a divisas extranjeras	restringido						sin restricción
- Propiedad extranjera	limitada						ilimitada
- Ayuda a competidores	substantial						ninguna