



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA
CREAR UNA EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES PARA PERSONAS NATURALES
EN LA REGIÓN METROPOLITANA DE CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

FELIPE ALEXIS ANGUITA FUENTES

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
MITZI ANDREA SALAS AGUILAR**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA CREAR UNA EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES PARA PERSONAS NATURALES EN LA REGIÓN METROPOLITANA DE CHILE

El presente trabajo muestra la evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para crear una empresa de servicios legales para personas naturales en la Región Metropolitana de Chile, que genere una utilidad acumulada de al menos MM\$108 en un plazo de 3 años.

En el estudio se determinó el tamaño del mercado y su crecimiento en base al gasto familiar de los habitantes de la Región Metropolitana en servicios legales, el cual alcanzó los MM\$23.078 anuales, también se observó un crecimiento del 4,3% en el número de causas del tipo “Familia” y “Civil” que ingresaron a tribunales en los últimos 5 años.

Al caracterizar la oferta de servicios legales presente en el mercado, se observó que está compuesta por grandes estudios jurídicos que entregan una amplia gama de servicios legales y estudios de menor tamaño enfocados en la especialización, con ello se logró identificar los elementos base a validar en el estudio de mercado aplicado, se comprobó que las preferencias del mercado demandan atributos como confianza con 33%, como también experiencia y conocimientos técnicos ambos con un 18% de las preferencias del mercado.

En función de las condiciones y factores evaluados, se identificó a los grupo socios económicos AB, C1a y C1b con el mayor atractivo para el proyecto, como también las comunas de Las Condes y Santiago como las ubicaciones con mayor potencial, todo bajo un entorno económico que muestra perspectivas de crecimiento en torno al 4% para el año 2021, también se identificó los factores dependencia a profesionales calificados, inestabilidad político social y contingencia sanitaria como las amenazas para el proyecto.

La propuesta de valor se orientó a la entrega de servicios por medio de profesionales con alto nivel técnico y experiencia, se complementó con una estructura organizacional coherente, con procesos de atención y controles de calidad que aseguren la entrega de servicios con los atributos definidos, la creación de la marca “Experticia Abogados” y posicionamiento en base a dos oficinas y página web, con ello se estima captar el 2% del mercado equivalente a ventas por MM\$1.232 para el periodo evaluado.

La evaluación económica da cuenta de una utilidad acumulada de MM\$143, además de la capacidad de generar riquezas con un VAN de MM\$1.493 influenciado por el valor residual de la compañía y una TIR de 205,3% que revela la capacidad del proyecto para ser exigido a tasas de descuentos mayores al 9,4%. Confirmando que el proyecto bajo las condiciones evaluadas es factible técnica, económica y estratégicamente. Se recomienda realizar la inversión en las condiciones evaluadas, así también, ampliar el horizonte de evaluación e incorporar nuevas tecnologías para dar soporte y complementar la propuesta de valor.

Dedicatoria

Dedicado a la gran mujer madre de tres hijos y emprendedora, mi esposa quien fue un apoyo esencial para completar esta etapa, asimismo es la persona que transformará este proyecto en una empresa real.

Tabla de Contenido

1.	Introducción	1
1.1.	Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder	1
1.2.	Alcance del tema a abordar	3
2.	Objetivos y resultados esperados	3
2.1.	Objetivo general.....	3
2.2.	Objetivos específicos	3
3.	Marco conceptual.....	4
4.	Metodología	5
5.	Descripción de la organización	6
6.	Diagnóstico de la situación actual del mercado	6
6.1.	Análisis de la industria	6
6.2.	Mercado potencial.....	9
6.2.1.	Mercado potencial desde la oferta.....	9
6.2.2.	Mercado potencial desde la demanda.....	11
6.3.	Análisis de los clientes.....	14
6.3.1.	Investigación de mercado.....	14
6.3.2.	Caracterización de segmentos	21
6.4.	Análisis de la competencia	23
6.4.1.	Servicios profesionales.....	23
6.4.2.	Grandes estudios jurídicos	23
6.4.3.	Estudios tipo “Boutique”	23
6.4.4.	Corporaciones de asistencia judicial	24
6.5.	Fortalezas y debilidades de la competencia.	25
6.6.	Análisis del entorno.....	26
6.6.1.	Situación macroeconómica.....	27
6.6.2.	Legislación.....	27
6.6.3.	Tecnológico	28
6.6.4.	Factor político - social.....	28
7.	Síntesis estratégica.....	29
7.1.	Síntesis de oportunidades	29
7.2.	Síntesis de amenazas.....	30
8.	Diseño de la estrategia	30
8.1.	Segmentos objetivo	30

8.2. Definición de propuesta valor.....	32
8.3. Definición del modelo de negocios	34
8.4. Estrategia de precios	36
8.5. Servicio	36
8.5.1. Estructura organizacional	37
8.5.2. Puesta en Marca	38
8.5.3. Canales de distribución	38
8.6. Estrategia de posicionamiento y Comunicación.....	40
8.7. Estrategia de comercialización	40
8.8. Riesgos estratégicos.....	41
9. Evaluación económica	41
9.1. Estimaciones de costos y gastos	42
9.2. Determinación de inversión y Capital de trabajo.....	43
9.3. Fuente financiamiento.....	44
9.4. Determinación de la tasa de descuento	45
9.5. Proyección de flujos.....	46
9.6. Valor actual neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR)	47
9.7. Análisis de sensibilidad	48
10. Conclusiones y comentarios finales.....	50
11. Bibliografía.....	52

Índice de Tablas

Tabla 1: Principales firmas de abogados en Chile [19].....	9
Tabla 2: Ventas registradas en el año 2018 por empresas con “Actividades jurídicas” en la Región Metropolitana cifras en miles de UF	10
Tabla 3: Habitantes mayores de 18 años de la Región Metropolitana por Estrato social	14
Tabla 4: Variables para calcular el tamaño de muestra	15
Tabla 5: Tipo de servicios contratados por clientes con experiencia previa	18
Tabla 6: Motivos de insatisfacción de clientes con experiencia en servicios legales.....	18
Tabla 7: Motores de búsquedas de servicios legales	18
Tabla 8: Atributos requeridos de un servicio legal	19
Tabla 9: Caracterización de segmentos.....	21
Tabla 10: FODA por estratos sociales.	22
Tabla 11: FODA, fortalezas y debilidades de la competencia.....	26
Tabla 12: Matriz de atractivo por segmento	31
Tabla 13: Perfil de cliente.	33
Tabla 14: Propuesta valor.....	34
Tabla 15: Bussines Model Canvas	35
Tabla 16: Oficinas de la nueva empresa	39
Tabla 17: Estimación de ingresos.....	41
Tabla 18: Principales Costos	42
Tabla 19: Principales Gastos.....	42
Tabla 20: Requerimiento de inversión.	43
Tabla 21: Requerimiento de capital de trabajo e inversión.	44
Tabla 22: Simulación de comparativa de financiamiento bancario.	45
Tabla 23: Síntesis de variables para determinar costos de capital.....	45
Tabla 23: Tasa de descuento para el proyecto.....	46
Tabla 24: Flujo de caja proyecto.....	47
Tabla 25: Resumen de indicadores financieros.....	48
Tabla 26: Simulación de sensibilidad VAN	49
Tabla 27: Simulación de sensibilidad TIR.....	49

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Ingresos de causas a tribunales del país para los años 2018 y 2019.....	7
Gráfico 2: Ingresos de causas por tipo a tribunales para los años 2018 y 2019	8
Gráfico 3: Ventas en miles de UF y Números de Empresas en los último 5 años	10
Gráfico 4: Ventas en miles de UF y Números de Empresas por comuna para el año 2018	11
Gráfico 5: Comunas con mayor concentración de habitantes de la Región Metropolitana	12
Gráfico 6: Ingresos y gastos promedio por hogar y per cápita de la Región Metropolitana de Chile	13
Gráfico 7: Distribución encuestas procesadas, agrupadas por rangos etarios y género	16
Gráfico 8: Distribución encuestas procesadas, agrupadas porcentualmente por estratos económicos	17
Gráfico 9: Distribución de encuestas procesadas, agrupadas por nivel de estudios.....	17
Gráfico 10: Limitantes para la contratación de servicios legales.....	19
Gráfico 11: Atributos valorados de un servicio legal por el total de encuestados.....	20
Gráfico 12: Atributos valorados de un servicio legal, comparados por el nivel de experiencia de los encuestados.	20
Gráfico 13: Proyección de flujo de caja acumulado.	44

Índice de Imágenes

Imagen 1: Síntesis de factores para determinar el tamaño del mercado potencias desde la demanda de servicios legales.	13
Imagen 2: Imagen panel de control de la plataforma Qualtrics, encuesta investigación de mercado	15
Imagen 3: Modelos de negocios industria	25
Imagen 4: Organigrama propuesto para la empresa	38

1. Introducción

En el presente documento, se propone como tema de tesis el estudio de la factibilidad estratégica, técnica y económica para el desarrollo de una empresa de servicios legales para Personas Naturales en la Región Metropolitana de Chile.

Los servicios legales forman parte de la economía nacional, prueba de ello es el creciente número de causas que registran los tribunales de justicia [1]. También se observa crecimiento en el número de empresas con actividad económica de “Servicios de asesoramiento y representación jurídica” [2], esto da cuenta de una actividad desarrollada por empresas y profesionales del mercado local.

Un factor relevante para el estudio es la relación Abogado - Cliente, existen estudios que indican que es una relación con información imperfecta que se asemeja al modelo Agente – Principal [3], en donde el Abogado o Agente es quien realiza el esfuerzo no observable y además posee información desconocida por el Cliente o Principal, el esfuerzo realizado por el Abogado otorgará beneficios al Cliente, este último buscará establecer contratos con el objeto de monitorear las acciones, establecer incentivos y asegurar el beneficio, no obstante, no serán suficiente o prohibitivamente costosa para generar una distribución del riesgo óptima. La información informal es utilizada para aliviar el Riesgo Moral [4], un ejemplo habitual es la supervisión del esfuerzo.

Según lo descrito en el punto anterior, se plantea la hipótesis a resolver, los clientes buscan confiar en el profesional que le entregará los servicios legales requeridos, en este contexto se estudiará al cliente con el propósito de responder esta hipótesis y con ello determinar cómo la empresa puede orientar sus recursos de forma efectiva hacia las necesidades del cliente.

En el estudio se analizará el entorno, mercado, consumidores y competidores con el objeto de identificar oportunidades para desarrollar relaciones de largo plazo por medio de una oferta valor dirigido a cada segmento relevante, que permita rentabilizar cada transacción.

1.1. Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder

En este estudio se profundizará la relación Agente - Principal para abordar las etapas que forman parte del ciclo de vida de Servicios Legales, es decir el recorrido que debe realizar el cliente para conseguir el servicio requerido, se identificará cada momento de verdad y con ellos oportunidades de diferenciación como también aquellos puntos críticos en donde no existirá una segunda oportunidad. Para visualizar actividades específicas que los agentes económicos Abogado - Cliente ejecutan, comenzando por los clientes tratando de compartir el riesgo, pero con pocas posibilidades de establecer contratos de amplio alcance, quedando expuestos a informaciones informales, recurrirán a experiencias propias o de cercanos, también consultarán sitios web sin embargo el resultado a lo sumo servirá para descartar alternativas, pero estará lejos encontrar del objetivo esperado. Lo planteado por este estudio resulta una alternativa real y efectiva para evaluar la factibilidad una empresa que entregue servicios legales valorados por el cliente.

Hoy la oferta de servicios legales en la región metropolitana es amplia compuesta por estudios jurídicos, corporaciones de asistencia judicial y profesionales independiente preparados para atender la necesidad de cada cliente.

Sin embargo, es conocido que los clientes buscarán asegurar que el abogado realice el mayor esfuerzo, según estudio previo “Un sistema donde las firmas reciban una cantidad fija por cada caso tratado implicaría que los abogados gastaran poco tiempo en cada caso. Un sistema que pague por el tiempo que toma resolver un caso, podría dar el incentivo perverso a los abogados de demorar los casos más de lo necesario, con el objetivo de recibir una compensación mayor” [4], como resolver esta necesidad de cara a los clientes parece ser una pregunta relevante, solo basta revisar las propuestas presentes en los principales estudios jurídicos del país, para ello se puede revisar las publicaciones de la revista “Best Lawyers” [5] presente en 75 países, esta publicación destaca anualmente estudios jurídicos en distintas áreas para nuestro país, en si la publicación es una diferenciación, también se puede observar que dentro de las firmas destacadas, existen estudios jurídicos que conforman su staff de abogados solo con egresados de ciertas casas de estudios, prueba de ello es el Estudio Jurídico Carey que cuenta con 270 [6] profesionales egresados en su mayoría de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile, la misma situación se puede evidenciar con el Estudio Claro & Cia el que cuenta con un equipo de 128 [7] profesionales egresados mayoritariamente de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Contar con los mejores profesionales asegura poseer las competencias que requiere para toda compañía. Se podría pensar que esta práctica es parte de una táctica para transmitir confianza, sin embargo, solo se puede concluir que el factor humano en este tipo de servicios es altamente relevante para conformar la oferta valor deseada.

A continuación, se muestran las preguntas que serán resueltas por este estudio:

- ¿Cuál es el tamaño del mercado para la entrega de servicios legales?
- ¿Cuál es el crecimiento en los últimos años?
- ¿Quiénes son los principales competidores del mercado?
- ¿Cuáles son las características de los segmentos de clientes?
- ¿Quiénes son los potenciales clientes?
- ¿Cuáles son las necesidades de los clientes?
- ¿Qué oportunidades y amenazas otorga el mercado?
- ¿Es la Región Metropolitana, un buen lugar para una empresa de servicios de asesoría legal?
- ¿Cuál es la ubicación óptima para instalar la empresa?
- ¿Cuáles son los principales servicios legales que se ofrecen en el mercado?
- ¿Cuáles son los atributos valorados a la hora de contratar servicios de asesoría legal?
- ¿Cuál debe ser la propuesta de valor para entregar a los clientes?
- ¿Cuál es disposición a pagar?

- ¿Qué segmento es atractivo para la empresa?
- ¿Cuáles son las principales competencias que la empresa debe tener para captar clientes y cumplir con el objetivo de rentabilidad planteado?
- ¿Cuáles serán los canales de ventas?
- ¿Cuántos recursos se requerirán por concepto de inversión y capital de trabajo?
- ¿Cuál será la estructura organizacional de la empresa?
- ¿Se podrá alcanzar la rentabilidad mínima acumulada de MM\$108 en un horizonte de tiempo de 3 años?

1.2. Alcance del tema a abordar

El estudio considerará servicios legales del tipo Familia y causas del tipo Civil como término de arrendamiento e incumplimiento de contrato, también se considerará servicios jurídicos no judiciales como contratos, escrituras y derecho sucesorio (herencias) para clientes personas naturales con cobertura geográfica acotada a la Región Metropolitana.

Para el estudio se analizará la oferta por canales presenciales y no presenciales.

El estudio no considerará otros tipos de servicios, entre ellos servicios relacionados con causas del tipo Penal y violencia intrafamiliar, también se descartan servicios específicos como derechos de agua, minero o laboral.

2. Objetivos y resultados esperados

2.1. Objetivo general

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para crear una empresa de servicios legales para personas naturales en la Región Metropolitana de Chile, que genere una utilidad acumulada de al menos MM\$108 en un plazo de 3 años

2.2. Objetivos específicos

- Realizar análisis de la industria, con foco en los competidores y entorno.
- Identificar y caracterizar a los competidores, determinar su propuesta de valor.
- Identificar, caracterizar segmento/s objetivo/s y tipo de servicios legales demandados.
- Diseñar propuesta de valor de la nueva empresa.
- Diseñar la estrategia, en específico la propuesta de valor de la nueva empresa.
- Determinar la factibilidad económica, con una exigencia de rentabilidad mínima acumulada de MM\$108 en un horizonte de tiempo de 3 años.

3. Marco conceptual

Este trabajo de evaluación de negocio busca hacer una revisión desde diversos puntos de acción como también un análisis y una interpretación en perspectiva a las diversas prácticas de implementación de empresa de servicios legales dentro de la Región Metropolitana en lo que concierne a su impacto en todos los procesos relacionados, con el propósito claro de lograr fieles representaciones del entorno en donde se desarrollará la empresa, para aquello se estudiará el entorno, clientes, competidores, estructura de organización y viabilidad del negocio para aquello se aplicarán procedimientos metodológicos y así lograr el beneficio planteado en el objetivo principal del estudio.

En este estudio se analizará los servicios del tipo legal que puede entregar una empresa a sus clientes, para esto es necesario considerar que, dentro de los servicios legales se pueden distinguir servicios judiciales y extrajudiciales, para ambos servicios se analizará similitudes y diferencias que puedan impactar en los consumidores y que la empresa deberá considerar para desarrollar una gama de servicios rentable.

También se analizarán el comportamiento de los consumidores, sus conductas y motivaciones, todo con el objeto determinar cuáles son los atributos valorados de los servicios de este tipo y con ello generar una propuesta de valor coherente con el cliente, acotada a la viabilidad técnica y económica exigida para la empresa.

A continuación, se describe brevemente el contexto desde el punto vista jurídico legal que debe estar presente al evaluar este tipo de servicios, el acceso a la justicia es un derecho fundamental que exige a los Estados garantizar que todos los ciudadanos que así lo requieran puedan recurrir al sistema de justicia y obtener una respuesta efectiva a una necesidad legal, según la constitución chilena.

Artículo 19. La Constitución asegura a todas las personas: 3°La igual protección de la ley en el ejercicio de sus derechos.

Toda persona tiene derecho a defensa jurídica en la forma que la ley señale y ninguna autoridad o individuo podrá impedir, restringir o perturbar la debida intervención del letrado, si hubiere sido requerida [8].

Los distintos servicios legales existentes en el mercado se pueden categorizar de distintos puntos de vista, el más simple corresponde a la separación de aquellos que requieren la representación de un abogado frente a un tribunal para resolver un conflicto, en este caso corresponde a servicios de asistencia judicial, por otro lado la asesoría jurídica corresponde al servicio en donde se entrega información jurídica y profesional relevante para abordar un conflicto puntual, en este último caso corresponden confecciones de contrato, estudios de títulos y derecho sucesorio [9].

Es relevante para el estudio considerar que el poder judicial está compuesto por 450 tribunales, los cuales se agrupan en 17 jurisdicciones ubicadas en distintas ciudades del país, las dos jurisdicciones atinentes al estudio corresponden a Santiago con 61 tribunales y San Miguel con 39 tribunales [10].

La composición de los tribunales del Poder Judicial por competencia está definida de la siguiente forma juzgados de letra con competencia mixta con 9 tribunales, los tribunales

civiles con 35 tribunales, los juzgados de garantía con 21 tribunales, los tribunales de juicio oral en lo penal con 12 tribunales, los juzgados de familia con 14 tribunales, los juzgados de letras del trabajo con 5 tribunales y los juzgados de cobranza laboral y previsional con 2 tribunales.

4. Metodología

1. Diagnóstico
 - 1.1. Análisis de mercados potenciales
 - 1.1.1. Tamaños
 - 1.1.2. Rentabilidad
 - 1.1.3. Crecimiento
 - 1.2. Análisis de clientes
 - 1.2.1. Segmentar (VPC)
 - 1.2.2. Levantamiento de las necesidades de cada segmento (CJM)
 - 1.2.3. Niveles de valoración del servicio por cada segmento
 - 1.3. Análisis de la competencia
 - 1.3.1. Benchmark con instituciones similares
 - 1.3.2. Fortalezas y debilidades de la competencia
 - 1.4. Canales de distribución
 - 1.5. Análisis del entorno
 - 1.5.1. Situación macroeconómica
 - 1.5.2. Legislación
 - 1.5.3. Geografía
 - 1.5.4. Tecnología
2. Síntesis estratégica a través de análisis FODA
3. Diseño de la estrategia
 - 3.1. Selección de segmento objetivo
 - 3.2. Definición de propuesta valor (VPC)
 - 3.3. Definición de política de precios

- 3.4. Diseño de estrategia de posicionamiento
- 3.5. Descripción de los modelos de negocios
 - 3.5.1. Canales de ventas
 - 3.5.2. Estrategia de ventas
 - 3.5.3. Modelo de comercialización
- 4. Evaluación de factibilidad económica
 - 4.1. Obtención de estados consolidados
 - 4.1.1. Proyección de ventas
 - 4.1.2. Flujo de caja
 - 4.1.3. Estado de resultado
 - 4.2. Evaluación y análisis económico del proyecto
 - 4.2.1. Tasa interna de retorno y valor actual neto
 - 4.2.2. Sensibilización por variación ventas
- 5. Conclusiones y resultados esperados

5. Descripción de la organización

El estudio considera la creación de una empresa, será parte del mismo definir la organización adecuada, sin embargo, al evaluar una estructura organizacional se deberá considerar la alta relevancia que tiene el factor humano en la entrega de servicios con la calidad previamente determinada.

6. Diagnóstico de la situación actual del mercado

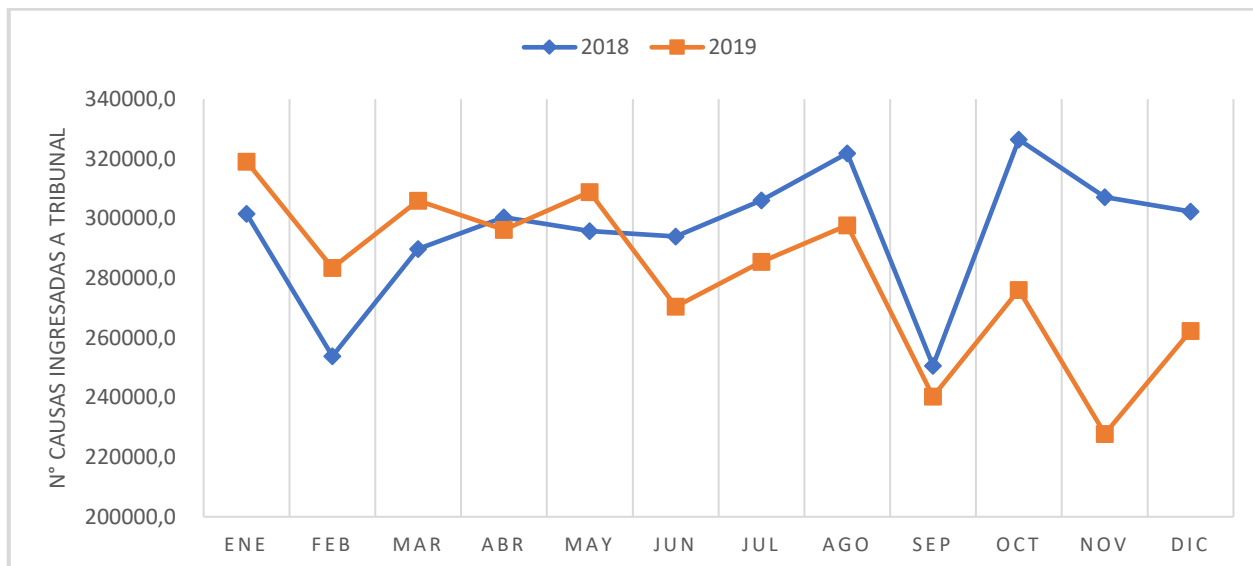
El presente capítulo contiene el análisis de mercado de los servicios legales con objeto de determinar el atractivo de este, para ello se investigó y determinó las características y el tamaño del mercado, los clientes con sus preferencias, la competencia y entorno del mercado.

6.1. Análisis de la industria

Para determinar la dimensión del mercado, se debe comenzar analizando las estadísticas que comprenden los ingresos de causas a tribunales del país, de esta forma, se puede identificar el tamaño del mercado representativo como también el crecimiento del mismo. Durante el año 2018 en promedio ingresaron 295.818 causas mensuales a nivel nacional, en total 3.549.819 en el año [11].

Para el año 2019 el promedio mensual de ingreso de causas a tribunales alcanzó las 281.131 causas [12], acumulándose 3.373.577 en el año, lo que representó un decrecimiento del 5%, este comportamiento se ve acentuado en el último trimestre y particularmente en el mes de noviembre, se estima que la disminución en ingreso de causas nuevas es atribuible al fenómeno estallido social que afectó al funcionamiento del país [13], que impactó en mayor medida a la Región Metropolitana.

Gráfico 1: Ingresos de causas a tribunales del país para los años 2018 y 2019.

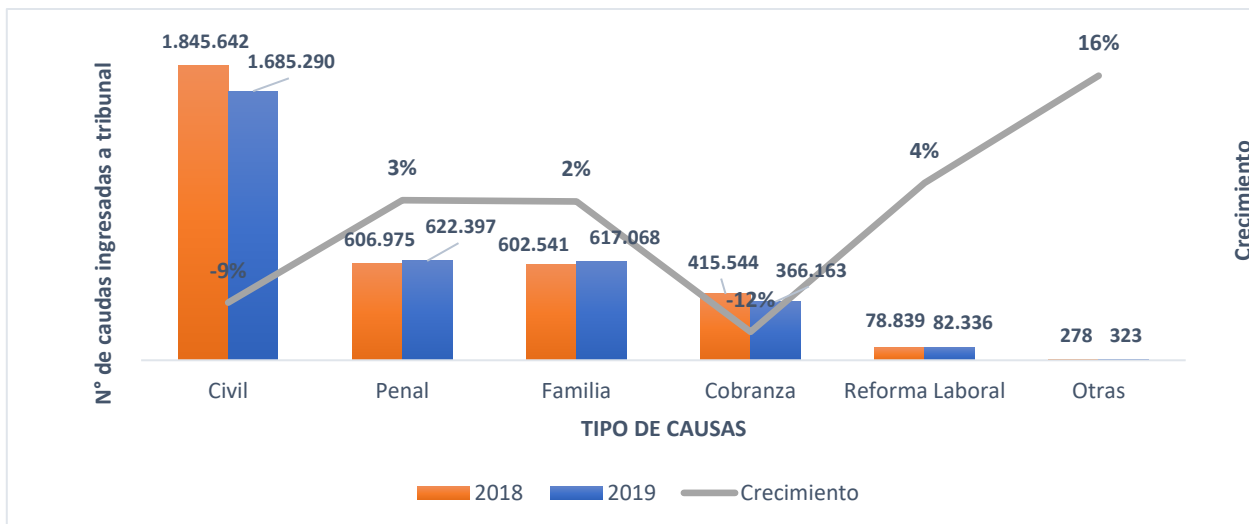


Fuente: Elaboración propia con información estadística de www.pjud.cl

Según la misma fuente estadística del poder judicial, la disminución en el ingreso de causas se concentró en el tipo Civil y Cobranza con un 9% y 12% de decrecimiento respectivamente, la situación opuesta se muestra en causas del tipo Penal y Familia las cuales muestran crecimiento de un 3% y 2% respectivamente.

Al revisar el primer mes del año 2020, se puede evidenciar un comportamiento similar al descrito para el año 2019, afectando el ingreso de causas del tipo Civil, Cobranza y sumándose Penal, solo las causas del tipo familia experimentaron crecimiento, pero solo con 1,3% de aumento respecto al 2019.

Gráfico 2: Ingresos de causas por tipo a tribunales para los años 2018 y 2019



Fuente: Elaboración propia con información estadística de www.pjud.cl

La disminución en el ingreso de causas rompe la tendencia de crecimiento del 2% [14] de los últimos 10 años y del 7% experimentada en el año 2018, en este estudio se analizará el origen del decrecimiento y con ello también determinar el efecto “Pandemia”.

El efecto “Pandemia” afectó el funcionamiento de los tribunales del país, frente a esta situación el Poder Judicial habilitó el uso de plataformas digitales para realizar audiencias de forma remota, se estima se realizan 900 audiencias diarias [15] por este medio, también se ha dispuesto de manuales [16] para que los usuarios puedan acceder de mejor forma, esta situación significa un cambio importante en el proceso de entrega del servicio legal, que debe ser considerado en el estudio.

Es importante considerar que las estimaciones de crecimiento en el asesoramiento jurídico previo al “Estallido Social” y “Pandemia” estaban entre el 3% y 5%.

Las causas de mayor relevancia para este estudio corresponden al tipo Civil y Familia, la que acumulan un crecimiento ponderado del 4,39% en los últimos 5 años.

Respecto al valor monetario de los servicios jurídicos de nuestro país, se debe considerar que existen diferencias entre las firmas de mayor tamaño con un staff de abogados cercano a los 100 colegiados en comparación con los estudios pequeños con equipos de 20 abogados, los estudios de mayor tamaño cobran entre 7 y 10 UF promedio la hora, sin embargo, el precio baja a 3 y 9 UF promedio la hora para estudios más pequeños [17].

Un factor importante para analizar la composición de la oferta de servicios jurídicos es el número de colegiados que anualmente se suman a la fuerza laboral incorporándose a estudios jurídicos u ofrecen simplemente sus servicios profesionales de forma independiente, el año 2018, recibieron el título de abogada o abogado por parte de la Corte Suprema 4.171 [18] personas se destaca la mayor presencia femenina con un 51,3%.

Tabla 1: Principales firmas de abogados en Chile [19]

Áreas Práctica	Firma
Arbitraje y mediación	Claro & Cia.
Ley Bancaria y Financiera	Carey
Ley de Mercados de Capitales	Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría
Competencia / Ley Antimonopolio	Barros & Errázuriz
Ley Corporativa y de Fusiones y Adquisiciones	Claro & Cia.
Defensa criminal	Albagli Zaliasnik
Derecho Ambiental	FerradaNehme
Ley de Seguros	Acuña, Hoetz & Cifuentes
Ley de Propiedad Intelectual	Silva
Derecho Laboral y Laboral	Arthur, Humeres, Mejía, Toloza & Cía.
Litigios	Cariola, Díez, Pérez-Cotapos
Ley de Recursos Naturales	Quinzio & Anríquez Novoa Abogados
Práctica de Financiación y Desarrollo de Proyectos	Morales & Besa Ltda
Derecho Inmobiliario	Fontaine y Cía. Abogados
Ley Tributaria	Baraona Fischer & Cía.
Derecho de Familia	Abdala & Cía.
Derecho de Familia	Horvitz y Cia Ltda.

Fuente: “Law Firm Of The Year Chile 2020”

6.2. Mercado potencial

Para determinar el tamaño del mercado potencial de la empresa, se realizarán estimaciones desde la perspectiva de la oferta de servicios jurídicos tanto judiciales como no judiciales, también se considerará la perspectiva de la demanda de servicios jurídicos, de esta forma se podrá contar con una visión global del mercado potencial real acotado al alcance del proyecto, en particular se debe considerar que las estimaciones desde la oferta contienen información de clientes que están fuera del alcance de este estudio, como por ejemplo servicios jurídicos destinados a satisfacer necesidades de Empresas.

6.2.1. Mercado potencial desde la oferta

Para desarrollar las estimaciones del mercado potencial desde la perspectiva de la oferta, se consideró como base de información principal, el Servicios de Impuestos Internos de Chile. En particular se observó el rubro económico “Actividades profesionales, científicas y técnicas”, sub-rubro económico “Actividades jurídicas” y por último la actividad económica “Servicios de asesoramiento y representación jurídica”. El desarrollo de esta actividad registró UF24.518.000 de ventas en la Región Metropolitana para el año 2018, lo que es equivalente a un crecimiento acumulados al 13% en los últimos 5 años. La siguiente tabla muestra las ventas anuales registradas en el sub-rubro económico “Actividades jurídicas”.

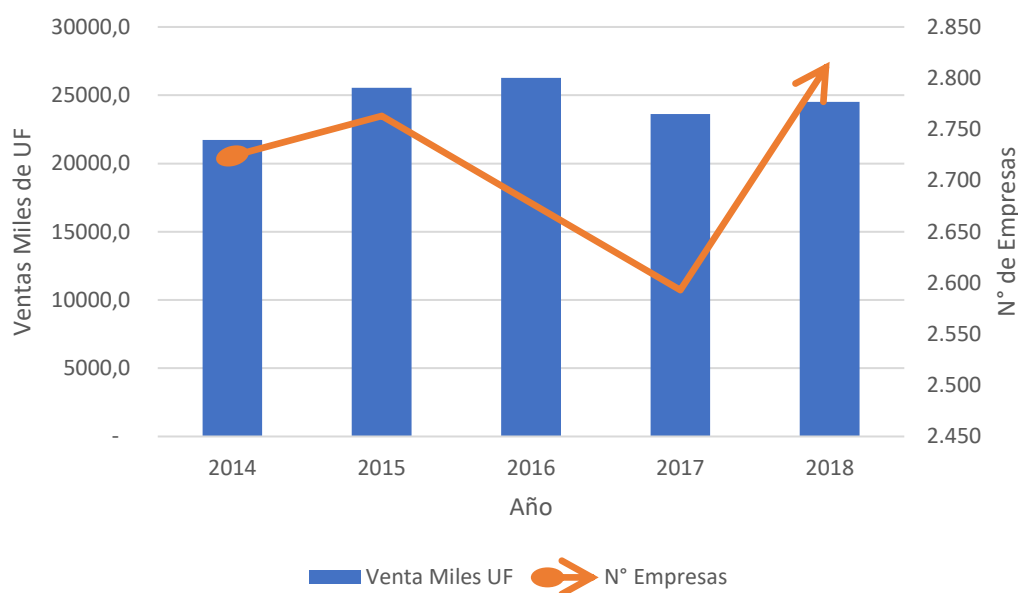
Tabla 2: Ventas registradas en el año 2018 por empresas con “Actividades jurídicas” en la Región Metropolitana cifras en miles de UF

Actividad Económica	Venta Miles UF
Servicios de asesoramiento y representación jurídica	24.518
Servicio notarial	1.294
Servicios de arbitraje; síndicos de quiebra y peritos judiciales.	573
Receptores judiciales	224
Conservador de bienes raíces	-
Total general	26.608

Fuente: Elaboración propia con información de www.sii.cl

Por otro lado, el número de empresas alcanzó las 2.816 firmas, acumulando un crecimiento de un 3% en los últimos 5 años. Tanto las ventas de registradas para esta actividad económica como el número de empresas registraron caídas en los años 2016 y 2017, el gráfico “Ventas en miles de UF y Números de Empresas en los último 5 años” muestra la evolución del sector de interés para el estudio.

Gráfico 3: Ventas en miles de UF y Números de Empresas en los último 5 años

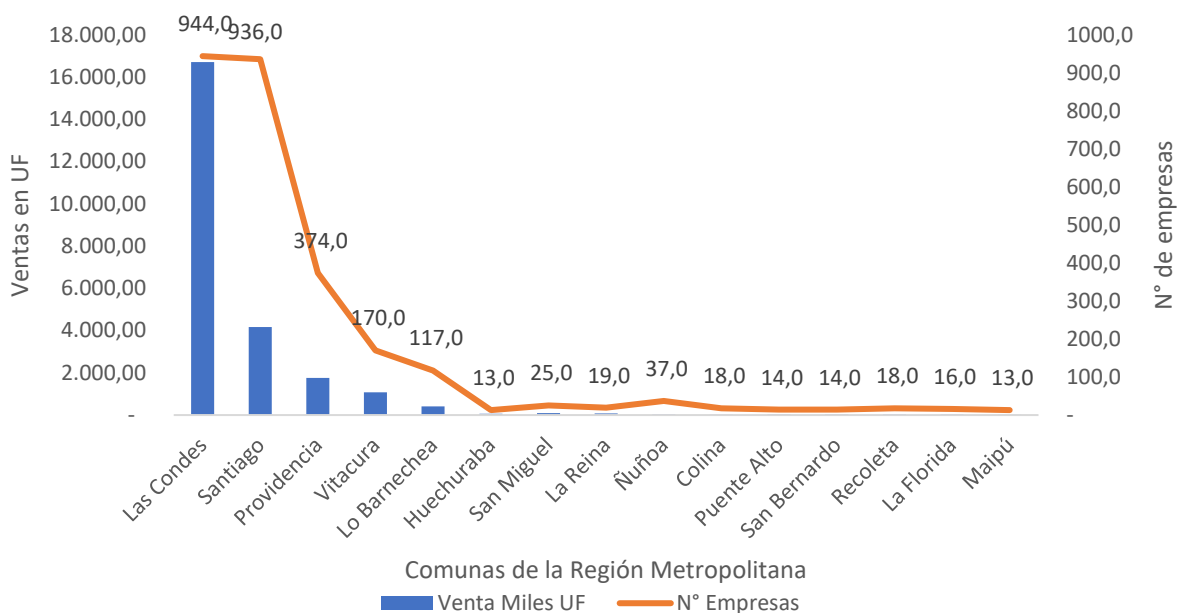


Fuente: Elaboración propia con información estadística de www.SII.cl

Al comparar las empresas que desarrollan la actividad económica de “Servicios de asesoramiento y representación jurídica” con las comunas donde registran domicilio, se puede observar concentraciones similares en las comunas de “Las Condes” y “Santiago”, acumulando ambas el 69% de las empresas de la Región, por otro lado, al observar las ventas anuales por comuna, “Las Condes” se muestra como la principal comuna

concentrando el 68% de las ventas de la Región, seguido por la comuna de “Santiago” la cual representa el 17% de las ventas de la Región. El siguiente gráfico muestra “Ventas en miles de UF y Números de Empresas por comuna para el año 2018” muestra las Ventas anuales y número de empresas por comuna para el año 2018.

Gráfico 4: Ventas en miles de UF y Números de Empresas por comuna para el año 2018



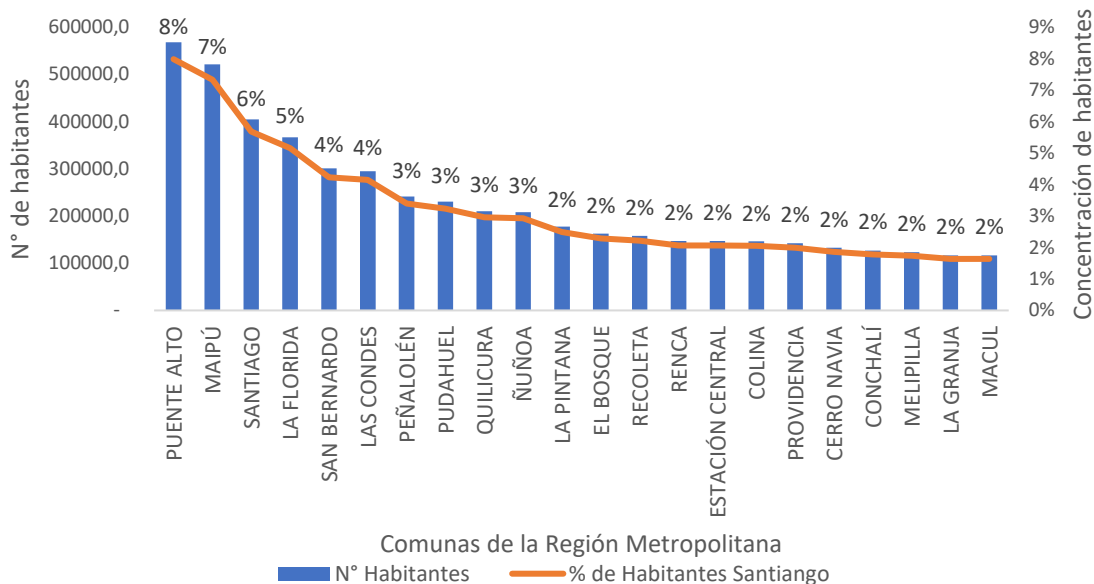
Fuente: Elaboración propia con información estadística de www.SII.cl

6.2.2. Mercado potencial desde la demanda

Para realizar las estimaciones del mercado potencial que consume servicios legales desde la perspectiva de la demanda, se debe considerar que el estudio se encuentra dirigido a personas naturales de la Región Metropolitana de Chile. Según el resultado del Censo 2017, el cual sitúa a la Región Metropolitana como la más numerosa del país con 7.112.808 habitantes, representando el 60% de la población chilena.

La Región Metropolitana está compuesta por 6 provincias y 52 comunas, la provincia más numerosa en la provincia de Santiago con 5.250.565 habitantes equivalente al 74% de la población de la Región. Las 22 comunas con mayor cantidad de habitantes concentran el 70% de los habitantes de la Región, como se puede ver en el gráfico “comunidades con mayor concentración de habitantes de la Región Metropolitana”.

Gráfico 5: Comunas con mayor concentración de habitantes de la Región Metropolitana



Fuente: Elaboración propia con información estadística de www.ine.cl

Al estudiar el gasto de la población en servicios de “honorarios por servicios de asesoramiento jurídico y agencias de contratación de personal”, se puede observar las mediciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadística, la cuales muestran el nivel de gasto destinado a los servicios de interés del estudio, en ellos podemos observar que para junio del 2018 los quintiles de mayores ingresos son los únicos que registran gastos en este tipo de servicio. El promedio de gasto per cápita de la Región Metropolitana alcanza los \$309 mensuales, el gasto se concentra en 2.845.562 habitantes equivalente al 40% de la población [20].

La estimación final del tamaño del mercado desde la perspectiva de la demanda considera el nivel de gastos promedio de la población destinado al servicio de interés del estudio (\$309) y el número de habitantes de la Región Metropolitana de Chile lo que traducen un mercado que alcanzó ventas anuales de MM\$23.078 para el año 2018.

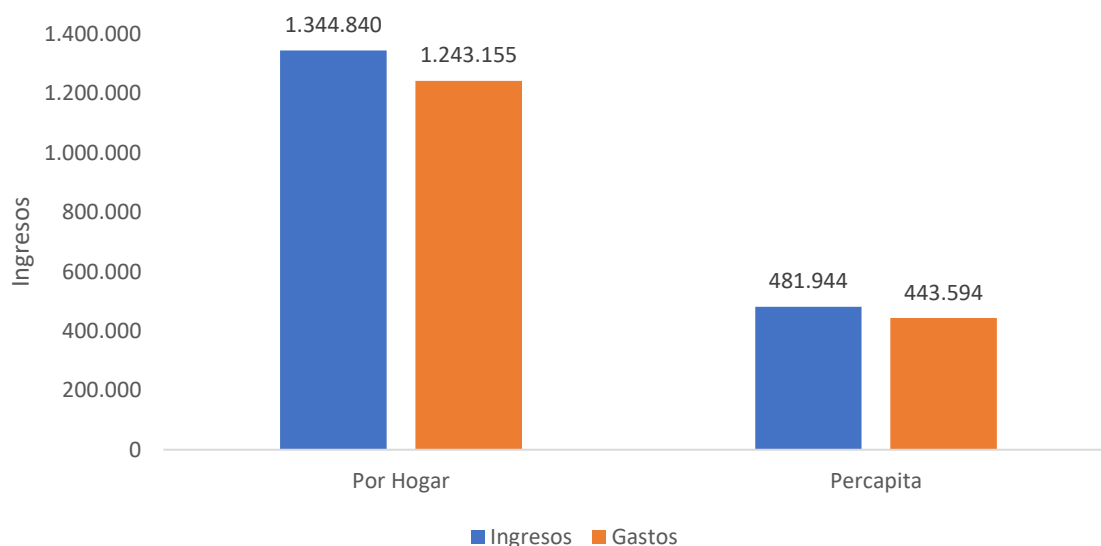
Imagen 1: Síntesis de factores para determinar el tamaño del mercado potencias desde la demanda de servicios legales.



Fuente: Elaboración propia con información estadística de www.ine.cl

Otra variable relevante para el proyecto corresponde a los ingresos y gastos de los hogares y habitantes de la Región Metropolitana, el “Informe de principales resultados VIII encuesta de presupuestos familiares (EPF)” publicado en junio 2018, el resultado se muestra en el siguiente gráfico [21].

Gráfico 6: Ingresos y gastos promedio por hogar y per cápita de la Región Metropolitana de Chile



Fuente: Elaboración propia con información estadística de www.ine.cl

El gasto de los hogares situados en los dos quintiles con mayores ingresos corresponden a \$1.353.217 para el cuarto quintil y \$2.763.159 para quinto quintil.

Los tres primeros quintiles no registran gasto en servicios legales, es decir el 60% de la población no destina recursos a la contratación de servicios relacionados con este

estudio, el número alcanza los 4.267.684 habitantes pertenecientes a los estratos sociales de E2, E1, D y el 79% de C3.

6.3. Análisis de los clientes

6.3.1. Investigación de mercado

Para realizar la estimación de la demanda del mercado potencial en la Región Metropolitana, se consideró como base la población de la Región Metropolitana de Chile, la cual alcanza los 7.112.808 habitantes según datos obtenidos del Censo realizado el año 2017 [22], de los cuales 5.242.158 habitantes (74%) superan los 18 años de edad, la siguiente tabla muestra la composición de la población de la Región Metropolitana, estructurada por estratos social, ingresos promedios por hogar y la participación en el gasto doméstico [23].

Tabla 3: Habitantes mayores de 18 años de la Región Metropolitana por Estrato social

Estrato social	Distribución de hogares	Ingresos promedio hogar M\$	Habitantes	Participación en el gasto nacional
AB	3,00%	6.452	157.265	21%
C1a	9,00%	2.739	471.794	15%
C1b	8,00%	1.986	419.373	16%
C2	15,00%	1.360	786.324	18%
C3	28,00%	899	1.467.804	18%
D	30,00%	562	1.572.647	9%
E	7,00%	324	366.951	4%

Fuente: Elaboración propia, con información de www.ine.cl

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró los factores presentes en la siguiente tabla, se debe tener en cuenta que para determinar el tamaño de la muestra se debe considerar el tamaño de la población, margen de error, nivel de confianza y desviación estándar. La siguiente imagen muestra la fórmula para determinar el tamaño de la muestra.

Imagen 2: Fórmula para determinar el tamaño de la muestra para poblaciones de tamaño conocido.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Tabla 4: Variables para calcular el tamaño de muestra

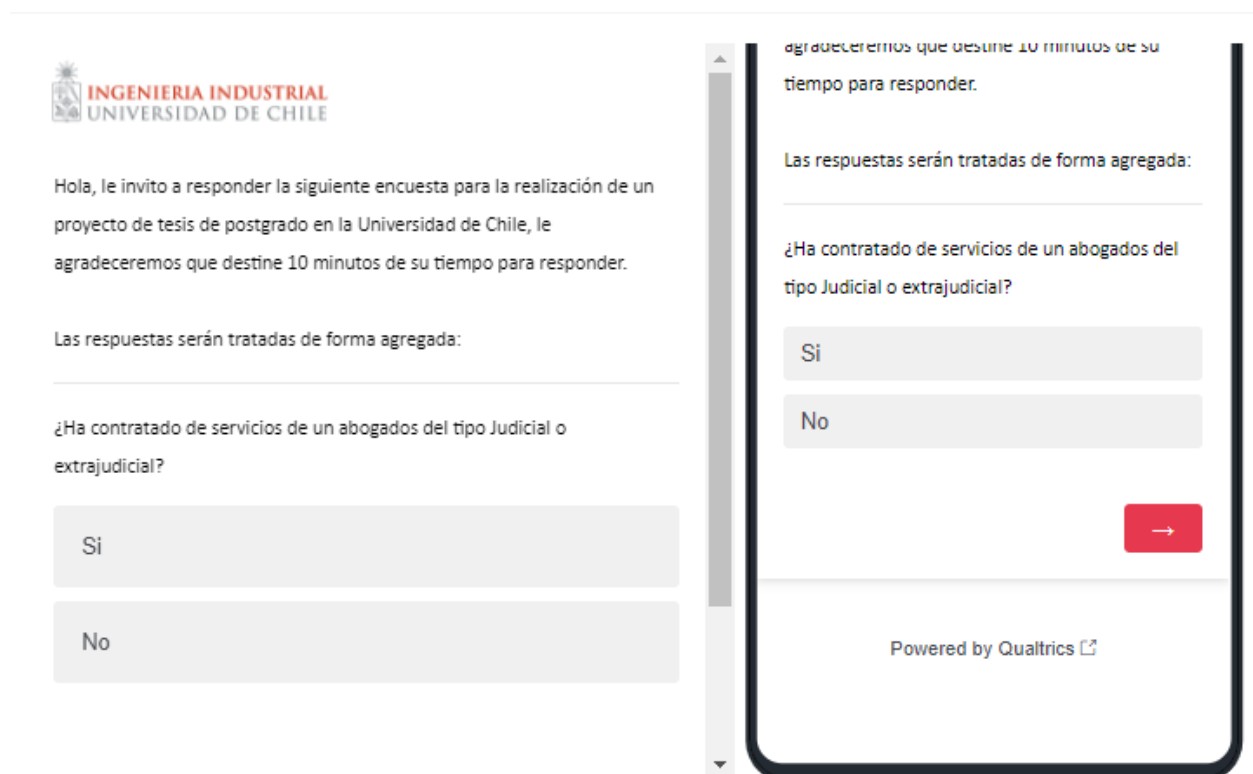
Nombre Variable	Variabl	Valor
Población	N	5.263.478
	N-1	5.263.477
Nivel confianza	-	95%
Constante nivel de confianza	Z	1,96
	Z^2	3,8416
Error muestral deseado	d	5%
	d^2	0,0025

Fuente: Elaboración propia.

Al reemplazar los valores de la tabla 3 en la fórmula de la imagen 2, se determina que el tamaño de la muestra estadísticamente representativo corresponde a las 384 encuestas.

Para la aplicación de las encuestas se utilizó la plataforma “Qualtrics costumer XM” [24] especializada en levantamiento de datos.

Imagen 2: Imagen panel de control de la plataforma Qualtrics, encuesta investigación de mercado

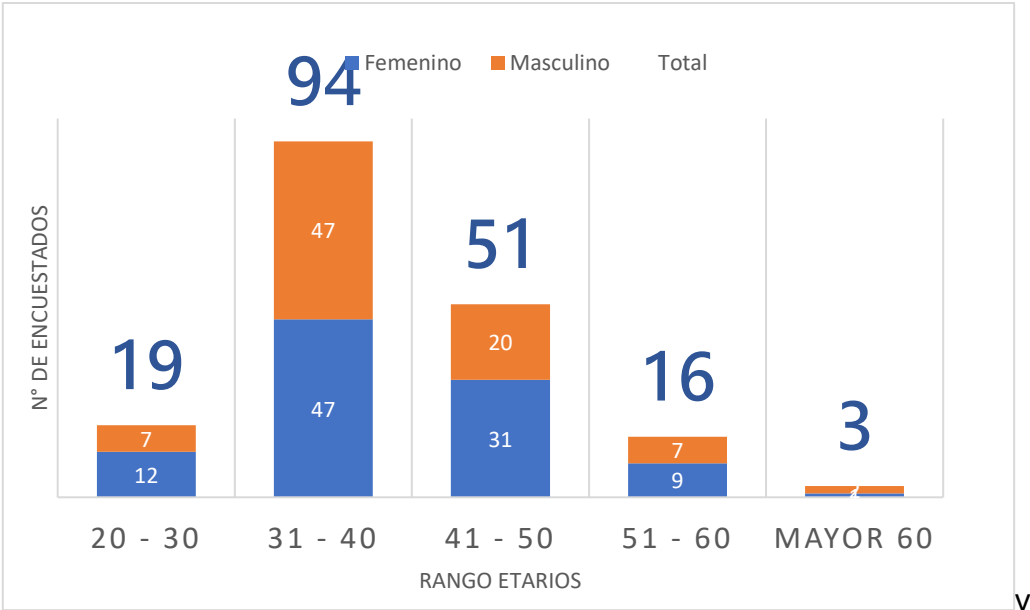


Fuente: Elaboración propia con imagen de plataforma www.Qualtrics.com

Se debe considerar que el resultado del trabajo de campo no alcanzó a cubrir número de encuestas necesarias para recoger características representativas del mercado, no obstante, como este estudio es para fines académicos será considerado como un insumo válido para identificar las características del mercado. En el caso que se requiera utilizar las conclusiones obtenidas se debe realizar encuestas a 384 personas.

De los resultados obtenidos de la investigación de mercado realizada sobre la muestra de 187 encuestas procesadas un 55% corresponden a al género femenino y un 45% a género masculino, el grupo etario con mayor número de respuestas corresponde al rango de 31 a 40 años, el siguiente gráfico muestra la distribución de las respuestas procesadas por rangos etarios y género.

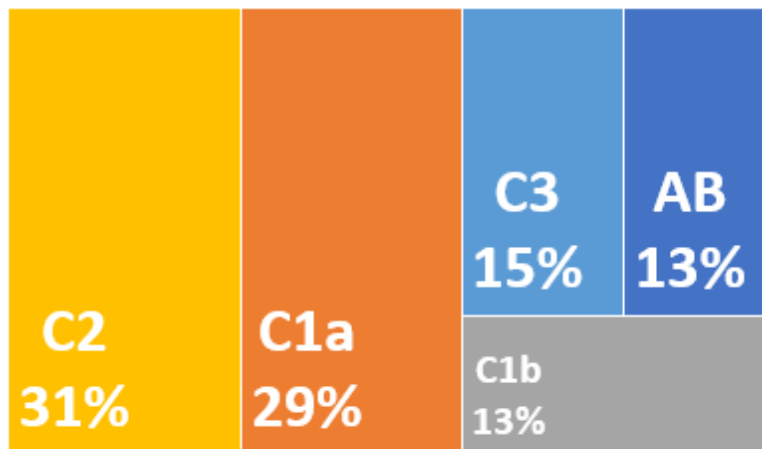
Gráfico 7: Distribución encuestas procesadas, agrupadas por rangos etarios y género



Fuente: Elaboración propia.

Del total de encuestado se puede observar una concentración mayoritariamente en el estrato socio económico C1a, con un 29% del total de encuestados, la distribución de los distintos grupos por estratos económicos se muestra en el siguiente gráfico.

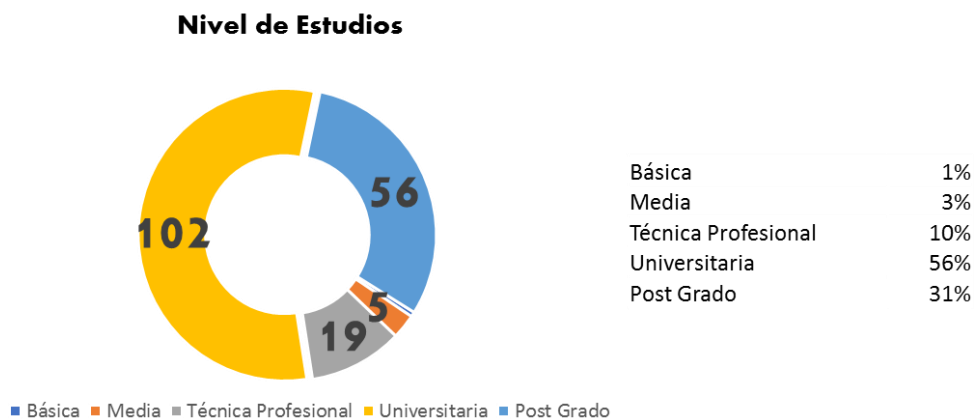
Gráfico 8: Distribución encuestas procesadas, agrupadas porcentualmente por estratos económicos



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que del total de encuestados el 86% contaba con estudios universitarios (56%) y estudios de post grado (31%), el siguiente grafico muestra la distribución de los encuetados por nivel de estudios.

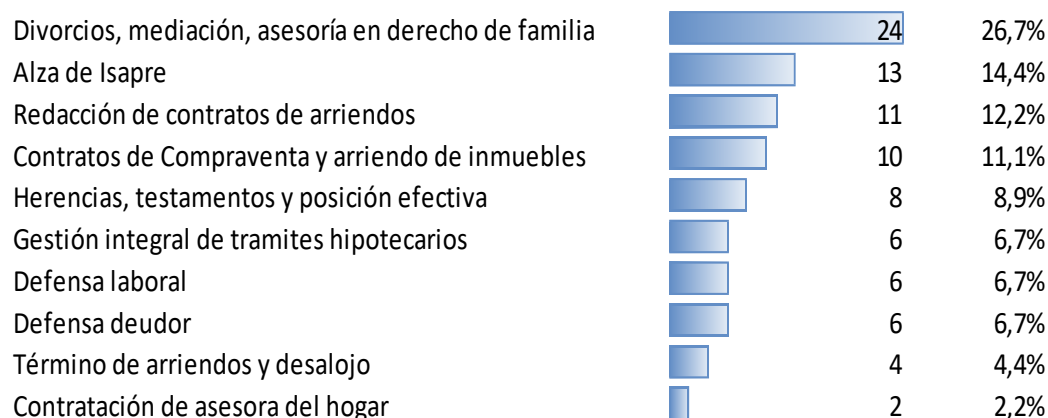
Gráfico 9: Distribución de encuestas procesadas, agrupadas por nivel de estudios



Fuente: Elaboración propia.

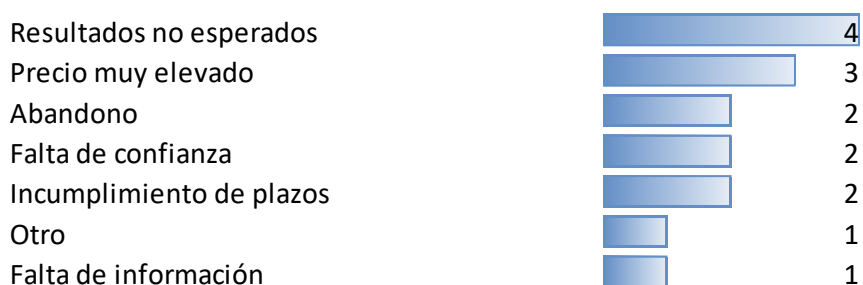
Del total de encuestados (197 personas) un 34% es decir 63 personas, tenían experiencia en la contratación de servicios legales, de este universo el 40% mostró algún grado de insatisfacción con el servicio, las tablas que se muestran a continuación describen los tipos de servicios contratados y los motivos por los cuales los encuestados no quedaron satisfechos con el servicio legal contratado.

Tabla 5: Tipo de servicios contratados por clientes con experiencia previa



Fuente: Elaboración propia.

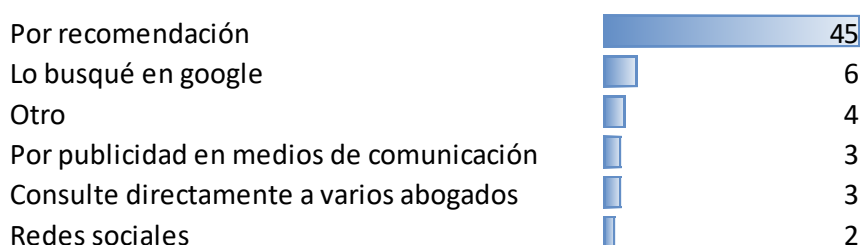
Tabla 6: Motivos de insatisfacción de clientes con experiencia en servicios legales



Fuente: Elaboración propia.

Al levantar los medios por los cuales se utilizó para buscar servicios legales, se puede destacar la recomendación como el principal motor de búsqueda, equivalente al 71% de las preferencias.

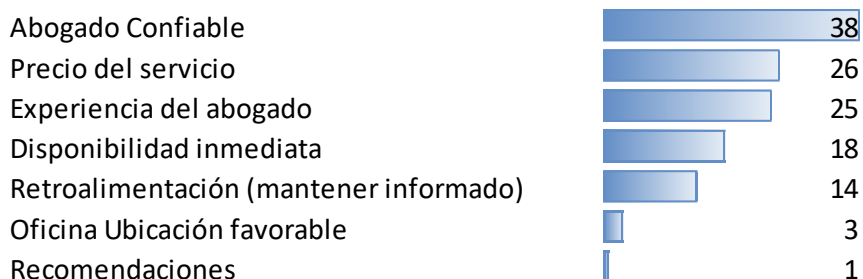
Tabla 7: Motores de búsquedas de servicios legales



Fuente: Elaboración propia.

El levantamiento de los atributos que el mercado requiere de un servicio del tipo legal ya sea judicial o no judicial, indicó que la confianza acumula el 30% de las preferencias, seguido por el precio con un 21%.

Tabla 8: Atributos requeridos de un servicio legal



Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la investigación de mercados, sobre aquellos clientes que no poseen experiencia en la contratación de servicios legales, se puede indicar que existe un alto conocimiento en aquellos servicios extrajudiciales que pueden ser contratados (81%).

Al consultar los motivos que limitan la contratación del servicio se puede apreciar que el 28% no contrato el servicio legal debido a la existencia de limitantes, principalmente motivadas por el precio.

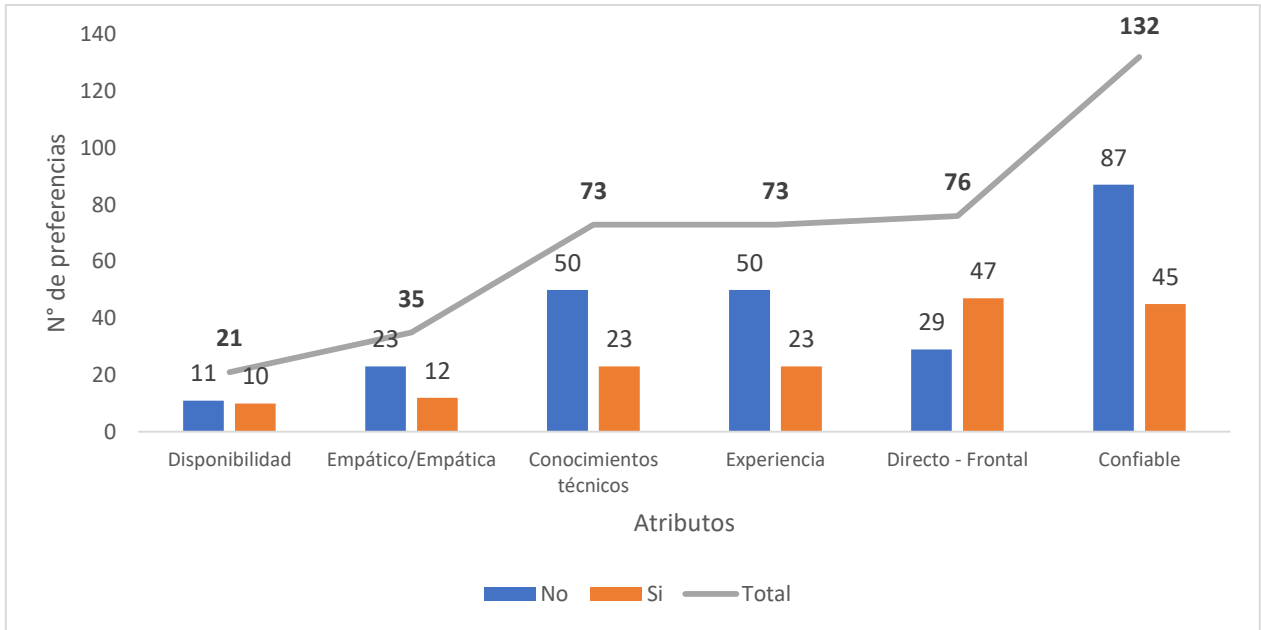
Gráfico 10: Limitantes para la contratación de servicios legales.



Fuente: Elaboración propia.

El mercado de clientes de servicios legales entregó sus preferencias sobre los atributos mayormente valorados, en este aspecto se muestra el atributo “Confiable”, como el que acumula la mayor cantidad de preferencias, en particular para clientes sin experiencia previa en la contratación de servicios. En contraste se observa que los clientes que tiene mayor experiencia en la contratación de servicio legales valoran el atributo “Directo - Frontal”.

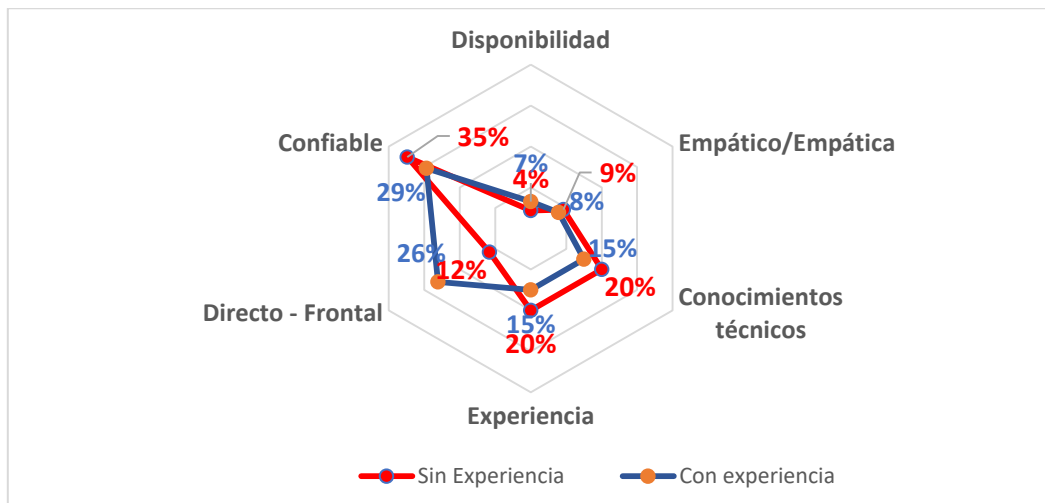
Gráfico 11: Atributos valorados de un servicio legal por el total de encuestados.



Fuente: Elaboración propia

Al comparar las respuestas de los grupos de encuestados por aquellos que tenían experiencia previa en la contratación de servicios legales, podemos observar similitud en las valoraciones de los atributos, sin embargo, se destaca el atributo “Directo - Frontal”, que se muestra con mayor proporción en el grupo de clientes que cuentan con experiencia previa.

Gráfico 12: Atributos valorados de un servicio legal, comparados por el nivel de experiencia de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

6.3.2. Caracterización de segmentos

La investigación de mercado ha proporcionado información para identificar las preferencias de los consumidores de servicios legales, entre ellos los atributos valorados del servicio como también del profesional que entrega el servicio al igual que revela limitaciones para la contratación, a continuación, se muestra la consolidación de las preferencias de los estratos sociales presentes en el mercado.

Tabla 9: Caracterización de segmentos.

Atributos Valorados del Servicios	AB	C1a	C1b	C2	C3
Recomendación	31%	28%	40%	27%	30%
Confianza	19%	22%	13%	18%	26%
Experiencia	15%	21%	16%	21%	13%
Retroalimentación	13%	13%	18%	14%	15%
Precio	23%	15%	9%	15%	9%
Disponibilidad	0%	1%	4%	3%	0%
Asesoría	0%	0%	0%	1%	4%
Ubicación favorable	0%	0%	0%	1%	4%
Atributos Valorados del Abogado	AB	C1a	C1b	C2	C3
Confiable	34%	30%	35%	34%	33%
Conocimientos técnicos	14%	21%	18%	16%	18%
Experiencia	21%	17%	12%	22%	12%
Directo - Frontal	20%	17%	14%	16%	21%
Empático/Empática	7%	8%	14%	7%	11%
Disponibilidad	4%	6%	6%	5%	5%
Preferencia canal de atención	AB	C1a	C1b	C2	C3
Presencial	50%	60%	39%	55%	56%
Videoconferencia	36%	25%	43%	31%	30%
Telefonía	5%	10%	9%	9%	7%
Correo electrónico	9%	6%	9%	5%	7%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra la consolidación de oportunidades y amenazas de cada estrato social analizado en el estudio de mercado para los estratos sociales AB, C1a, C1b y C2. Como se indicó anteriormente se descartan los segmentos C3 al E, ya que no registran gasto en la contratación de servicios legales, además de ser sujetos de atención por corporaciones de asistencia judicial.

Tabla 10: FODA por estratos sociales.

OPORTUNIDADES			
AB	C1a	C1b	C2
Registran el mayor gasto en servicios legales.	Registran gastos en servicios legales.	Registran gastos en servicios legales.	Registran gastos en servicios legales.
El 50% muestra disposición a atención por canales no presenciales.	Residen en comunas, con oferta de servicios legales.	Residen en comunas, sin oferta de servicios legales, exceptuando a Santiago.	Es el segmento más numeroso.
Residen en comunas, con oferta de servicios legales.	Se valora la retroalimentación con un 13% de valoración.	Muestra la mayor disposición a pago.	Residen en comunas, sin oferta de servicios legales.
Se valora la retroalimentación con un 13% de valoración.	Muestra disposición a pago, valorando el atributo con un 15%.	Tiene mayor disposición a canales no presenciales con 61%.	Se concentran en típicamente en 4 comunas.
Valora el atributo "Directo - Frontal" con el un 20%.	Valora el atributo "Directo - Frontal" con el un 17%.	Valora atributos recomendación con un 40%.	Se valora la retroalimentación con un 18% de valoración.
Valoran la experiencia del abogado con un 21% de los atributos.	Valoran la confianza del servicio en un 22%.	Exigen confianza del abogado con 35%.	Muestra disposición a pago, valorando el atributo con un 15%.
		Valora la retroalimentación con un 18% de valoración.	
		Muestra mejor disposición a pago, valorando el atributo con un 9%.	
AMENAZAS			
AB	C1a	C1b	C2
Menor disposición a pago, valoran el atributo precio con un 23% de las preferencias.	El 60% requiere atención presencial.	Es el segmento con mayor dispersión en atributos valorados del servicio (5) como del abogado (6).	Es el segmento con menores ingresos.
Existe mayor concentración de empresas por habitantes.	Es el segmento más exigente, demanda experiencia con un 21% y Conocimiento técnicos con 17%.	Es el segmento con mayor dispersión en las comunas de residencia típica, en total 8.	Es el segmento exigente, demanda experiencia con un 22% y Conocimiento técnicos con 16%.

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Análisis de la competencia

En el sector, se pueden identificar 4 tipos de empresas o profesionales que entregan servicios legales, esta mirada, diferencia la forma de entregar el servicio al cliente, es decir se identifican las distintas propuestas de valor presentes en la industria.

6.4.1. Servicios profesionales

En nuestro país existe una tasa de 260 abogados por cada 100.000 habitantes, esta cifra es menor en comparación con países de la región, en el año 2018 juraron más de 4.000 nuevos abogados, se estima que existen 45.000 profesionales habilitados para ejercer esta profesión [25].

Esta categoría no será abordada en el estudio, ya que, si bien representan una competencia directa para la empresa, no se puede identificar el desarrollo de una propuesta de valor elaborada, más allá del servicio que pueda entregar un profesional competente.

Según Big Law [26], la práctica independiente es una excepción, el crecimiento de la industria está dado por estudios, en el pasado la imagen dominante de la práctica legal más exitosa era la de un abogado que ejercía la profesión de manera independiente, cercano a la figura de un médico de cabecera, a comienzos del siglo XXI la imagen de esa práctica legal es la de lo que vamos a denominar una “firma de abogados” que, aspiracionalmente al menos, se constituye como una empresa.

6.4.2. Grandes estudios jurídicos

En el segundo lugar podemos observar en el mercado la propuesta más clásica de servicios legales, esta propuesta es entregada por grandes estudios jurídicos, en este punto podemos encontrar a estudios jurídicos con grandes equipos de abogados por lo general exhibidos en sus páginas web, ejemplo de estos estudios son Carey y Claro & Cia.

La propuesta de valor de las grandes firmas se base es sus staff de abogados con amplia experiencia, con ello también muestran capacidad para entregar full service, es decir cuentan con departamentos especializados en distintas materias, es importante destacar que esta propuesta es versátil y es capaz de responder rápidamente a los vaivenes del mercado, es decir es capaz de orientar su capacidad hacia donde el mercado lo requiera.

Se observa que la debilidad de este tipo de compañías es la gran carga financiera que exige mantener un staff de abogados como también la infraestructura, según Felipe Lavín director de Idealis [27], los estudios deberán reducir sus espacios.

6.4.3. Estudios tipo “Boutique”

La tercera propuesta de servicios legales presente en el mercado, corresponde estudios del tipo Boutique, en este caso corresponde a una propuesta especializada de servicios de legales con el tamaño de un departamento de un estudio grande, es decir el número de abogados no supera a los 10 profesionales.

El principio fundamental de esta propuesta es la especialización, lo que se traduce que sus clientes requieren servicios en materias específicas, siendo contratados incluso por otros estudios jurídicos.

La apuesta de esta propuesta es la especialización, este aspecto diferenciador puede también significar el fracaso de un estudio, ya que como indica Rafael Mery, especialista en mercado legal y director para América Latina en la consultora Mirada 360°, lo importantes es estar en la especialidad correcta.

Se destacan estudios tipo Boutique como Harasic y López, Vergara Galindo y Correa y RBL y Cía. Ltda.

6.4.4. Corporaciones de asistencia judicial

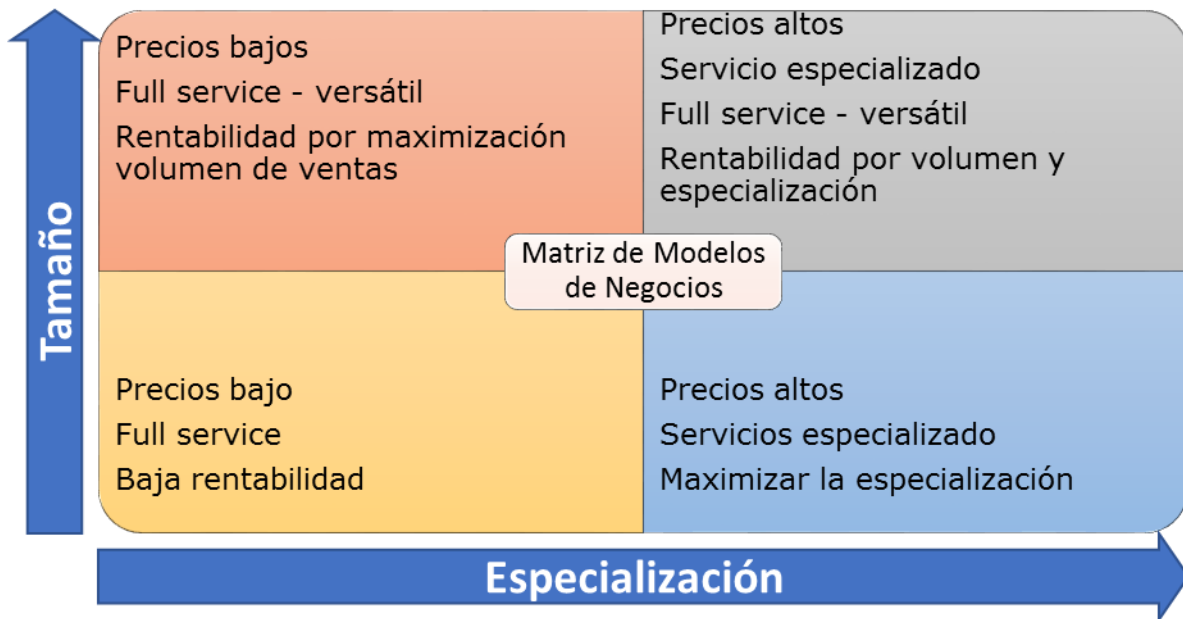
La cuarta oferta de servicios legales presente en el mercado nacional corresponde a las corporaciones de asistencia judicial, según señala en su página web [28] las personas o usuarios de este servicio están definidos en la misión institucional que se encuentra establecida en el artículo 2º de la Ley N° 17.995 que crea las Corporaciones de Asistencia Judicial, ésta señala que su “finalidad será prestar asistencia jurídica y judicial gratuita a personas de escasos recursos”.

Las corporaciones reciben usuarios según análisis de los ingresos de este, en cuyo caso se analiza la capacidad de pagos por reglas preestablecidas y “Criterios Profesionales”.

Como regla general se evalúa la capacidad de pago de cada usuario, excluyendo del patrocinio de la corporación a aquellos que registren una capacidad de pago superior a las 12 unidades de fomento.

A continuación, se muestra imagen que consolida los distintos modelos de negocio presente en el mercado de servicios legales, diferenciados por el tamaño de la compañía y nivel de especialización.

Imagen 3: Modelos de negocios industria



Fuente: Elaboración propia.

6.5. Fortalezas y debilidades de la competencia.

Las distintas ofertas de servicios legales presentes en el mercado están desarrolladas para atender las necesidades de los clientes diversos de distintas formas, en particular los servicios profesionales y las Corporaciones de asistencia judicial no representan competencia relevante para el estudio ya que están orientadas a clientes que pueden acceder a estos servicios de forma gratuita. Los formatos de grandes estudios jurídicos y los estudios especializados representan la competencia relevante para el estudio, a continuación, se muestran las fortalezas y debilidades de ambas ofertas.

Tabla 11: FODA, fortalezas y debilidades de la competencia

Grandes Estudios Jurídicos			
Fortalezas		Debilidades	
F1	Grandes estudios con departamentos especializados en distintas materias, generan una propuesta versátil.	D1	Gran carga financiera por mantención de staff e infraestructura, generan mayor susceptibilidad a bajas de ventas.
F2	Su propuesta se basa en sus staff de abogados con sus curricular académico y profesional.	D2	Grandes estudios, basan su propuesta valor en sus staff numerosos, no se observa especialización al cliente.
F3	Atraen a profesionales jóvenes destacados.	D3	
F4	Pueden asumir aumentos de demandas y partida de profesionales.		
Estudios Especializados			
Fortalezas		Debilidades	
F1	Estudios de menor tamaño especializados en materias acotadas.	D1	La especialización limita la capacidad de adaptación a cambios en el mercado.
F2	Estudios de menor tamaño entregan servicios personalizados.	D2	Los estudios especializados muestran menor capacidad para incorporar nuevos profesionales, debido a la especialización requerida.
F3	Estudios de menor tamaño pueden adoptar formas de trabajo no presencial, sin llevar cargas financieras excesivas.	D3	Son menos atractivos para jóvenes profesionales sin experiencia.
F4	Pueden competir con grandes estudios en materias específicas.	D4	Son susceptible a la salida del staff, lo que puede afectar a su propuesta valor.
F5	Requiere menor inversión en infraestructura.	D5	Alto grado de inversión en capital humano.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que para el proyecto del presente trabajo la falta de experiencia significará una debilidad importante que debe suplirse con la combinación de personal adecuada que permita entregar la confianza que requieran los clientes.

6.6. Análisis del entorno

El análisis del entorno permitirá identificar las tendencias que pueden tener impacto en el sector de la nueva empresa, a continuación, se describen los factores relevantes:

6.6.1. Situación macroeconómica

El crecimiento de la economía chilena es destacado dentro de las economías latinoamericanas, esto es el reflejo del crecimiento sostenido en las últimas décadas, sin embargo, en el contexto de agitación social que surgió en octubre del año 2019, generó un impacto significativo en el PIB el cual se redujo de 3,9% para el año 2018 a 1,1% en 2019, se suma a este contexto la emergencia sanitaria que acentúa los resultados negativos llegando a un PIB de cierre estimado para el 2020 de -5,5 y -4,5%.

EL Índice Mensual de Actividad Económica IMACEC para el mes de agosto 2020 cayó un 11,3%, fuertemente impactado por la emergencia sanitaria. El Banco Central de Chile señaló que las actividades más impactadas fueron servicios y construcción [29].

Según el propio Banco Central, el escenario de proyección supone que hacia el 2021 y 2022, el PIB crecerá entre 4 y 5%, y entre 3 y 4% respectivamente. Estas tasas son coherentes con el escenario sanitario que permitirá el avance del desconfinamiento.

Las condiciones planteadas, describen un panorama expuesto a factores negativos para la nueva empresa, sin embargo, las estimaciones para los próximos años son positivas recuperando el ritmo de crecimiento del país.

6.6.2. Legislación

Para evaluar los efectos de los cambios legislativos que afecten al proyecto, se debe considerar dos ámbitos:

El primero de ellos, está relacionado con aquellos cambios que afectan directamente al cliente, es decir cambios en las regulaciones que restringen o habilitan las actividades en la vida de las personas, un ejemplo reciente de este tipo de modificaciones es el que permite el retiro del 10% de los fondos de AFP [30], con ello también se habilitó la opción de retener el retiro para el pago de pensiones alimenticias.

La segunda mirada, corresponde a los cambios en la legislación que modifican los procedimientos que definen los hitos procesales que se deben cumplir por cada causa tramitada, en este aspecto se puede observar que estas modificaciones pueden impactar en el servicio que entregan los estudios jurídicos, un ejemplo de este tipo de modificaciones corresponde a la reforma al sistema de justicia para enfrentar la pandemia, la que particularmente busca entregar una solución a la sobrecarga de causas por medio de modernizaciones en aras de una mayor eficiencia de los tribunales [31].

El factor legislativo puede afectar el desarrollo de las actividades económicas de una empresa que entregue servicios legales, la capacidad de mantenerse actualizado en este tipo de modificaciones puede otorgar oportunidades de diferenciación, en el caso contrario puede transformarse en una amenaza con servicios obsoletos o el peor de los casos quedar inhabilitado para operar.

Un factor adicional que debe ser considerado es el proceso constituyente para redactar una nueva constitución, es un elemento relevante que puede impactar en el más amplio espectro de las regulaciones del país, sin embargo, el proceso se encuentra en una etapa inicial lo que imposibilita evaluar los resultados finales, acotando las opciones a mantener

la atención sobre el avance de este proceso, para minimizar y maximizar los riesgos y oportunidades respectivamente.

6.6.3. Tecnológico

Los cambios tecnológicos han impactado en la mayoría de las actividades económicas, sin embargo, el sector de servicios legales no se ha visto impactado en mayor medida.

En el último tiempo se visualizan tecnologías aplicadas al mercado legal, la mayoría de ellas orientadas al proceso de entrega de un servicio por plataformas de atención, lo que se traduce en agilidad para los trámites y disminución de costos.

Sin embargo, las tecnologías existentes, se encuentran en proceso de adaptación a los procesos legales, esto impactará en los siguientes aspectos:

- Investigación de jurisprudencia, la tecnología permitirá analizar sentencias previas de forma más rápida facilitando el proceso de investigación de cara a los abogados.
- Predicciones judiciales, en la actualidad existen software que pueden predecir el sentido de una sentencia, actualmente utilizado en países como Estados Unidos e Inglaterra.
- Mayor rapidez y eficacia, la aplicación de inteligencia artificial permitirá entregar respuestas directas que favorece a los clientes.

El cambio más reciente en este aspecto corresponde a la incorporación de plataformas digitales para realizar audiencias, esto para cumplir con la exigencia de la emergencia sanitarias derivadas del COVID-19. Esta modificación obligó a los clientes y abogados adoptar rápidamente esta tecnología.

En conclusión, el sector no es proclive a implementar cambios tecnológicos, sin embargo, se visualiza la oportunidad de aplicar la tecnología existente para mejorar los procesos actuales.

6.6.4. Factor político - social

Las cifras entregadas por el Instituto Nacional de Estadísticas [32], y de acuerdo con el último CENSO realizado el año 2017, Chile cuenta con 17.373.831 habitantes, con una distribución porcentual entre hombres y mujeres, de 48,9% y 51,1% respectivamente, y con una tasa de crecimiento anual de la población del 1,06%. En cuanto a la Región Metropolitana el número de habitantes alcanza los 7.112.808, de los cuales 5.242.158 habitantes son mayores de edad.

Un factor relevante para el estudio corresponde al movimiento originado en octubre del año 2019 denominado “Estallido Social” [33], el cual generó masivas manifestaciones que expresaban su descontento con las desigualdades de las clases sociales en el país. Este fenómeno afectó a la economía nacional particularmente a la comuna de Santiago, también afectó el funcionamiento de tribunales y estudios jurídicos del sector.

Uno de los efectos más importantes que originó el “Estallido Social”, es el plebiscito nacional convocado inicialmente para el 26 de abril de 2020 y posteriormente fijado para el 25 de octubre debido a la pandemia de COVID-19, donde finalmente la ciudadanía aprobó iniciar un proceso constituyente para redactar una nueva constitución.

El factor social es relevante para el proyecto ya que otorga oportunidades de comercialización, no obstante, los sucesos recientes generan incertidumbre impactando negativamente en la estabilidad política - social del país.

7. Síntesis estratégica

El presente apartado contiene y sintetiza los hallazgos relevantes para el proyecto, clasificándolos como oportunidades y amenazas.

7.1. Síntesis de oportunidades

- **Potenciales Clientes:** La contratación de servicios legales esta acotada los dos quintiles con mayores ingresos, es decir 40% de la población, equivalente 2.845.562 habitantes.
- **Mercado Potencial:** La demanda anual de los hogares por servicios legales alcanza los MM\$23.078, con un crecimiento anual del 4,39% de las causas relevantes para el estudio.
- **Economía de ámbito y ubicación estratégica:** Se identifica a las comunas de Las Condes y Santiago con el mayor potencial para la ubicación de la Empresa, ambas concentran el 69% de la oferta de Región Metropolitana.
- **Preferencias del mercado:** los siguientes puntos concentran las preferencias del mercado relevantes para el estudio.
 - La recomendación es el principal motor de búsqueda de un servicio legal, con 71% de las preferencias.
 - Existen limitantes para la contratación de servicios legales, se observa que un 28% de la población tienen la necesidad de contratar servicios, pero se ve limitada por diversos factores.
 - EL mercado de servicios legales, demanda confianza y certeza, con un 32% y 19% respectivamente.
 - Disposición a pago, el mercado se muestra dispuesto al pago de un servicio de alto estándar, con un 65% de la población dispuesta a pago a precios superior a la media.
- **Bajas barreras de entrada:** en la industria no se muestran barreras de entrada para nuevos entrantes, los estudios de menor tamaño pueden competir por medio de la especialización con grandes firmas de abogados.

- **Perspectiva económica:** Las proyecciones económicas de crecimiento para los años 2021 y 2022 son auspiciosas, se espera un crecimiento basado en un PIB en torno entre 4 y 5%, y entre 3 y 4% respectivamente.
- **Nuevas tecnologías:** En el ámbito tecnológico se observa una oportunidad para incorporar a la oferta actual de servicios legales tecnología para una operación eficiente, como también para entregar nuevos servicios basado en predicciones e inteligencia artificial.

7.2. Síntesis de amenazas

- **Falta de experiencia:** El mercado valora el factor experiencia de un servicio legal, este elemento es preponderante particularmente en la etapa inicial de la implementación de la oferta.
- **Exposición a movimientos sociales:** se observó un decrecimiento del ingreso de causas a tribunales del 5% en el año 2019, particularmente causas del tipo civil y penal, lo que reveló el efecto del estallido social en la industria, dicho efecto puede expandirse a otros tipos de causas.
- **Exposición a los efectos de la contingencia sanitaria:** La pandemia afectó el normal funcionamiento de los tribunales del país, efecto que puede extenderse para el año 2021.
- **Baja respuesta a cambios en las preferencias del mercado:** los estudios de menor tamaño especializados presentan limitaciones para responder a los cambios en las preferencias del mercado.
- **Dependencia a profesionales calificados:** Los estudios jurídicos de mayor tamaño se muestran con mayor atractivo para contratar profesionales con las competencias requeridas.
- **Efectos en cambios normativos:** EL proyecto se ve potencialmente afectado por cambios en las regulaciones, lo que exige constante actualización en ámbitos que afectan a los clientes o a los procedimientos judiciales.
- **La inestabilidad político – Social:** este factor puede afectar el funcionamiento de la empresa como también contraer la demanda por su efecto en la economía.

8. Diseño de la estrategia

8.1. Segmentos objetivo

La investigación de mercado proporcionó información valiosa sobre las preferencias de los consumidores de servicios legales, dicha información corresponde al principal insumo para caracterizar a los distintos segmentos, para posteriormente apuntar al segmento que presenta mayor atractivo para la nueva compañía.

La selección del segmento objetivo se fundamentó en la identificación de las variables relevante para el proyecto, en este contexto, se muestran las variables utilizadas:

- **Tamaño del mercado:** representa el tamaño de cada estrato social.
- **Disposición a contratar servicios legales:** posición de cada estrato social frente a la oferta de servicios legales.
- **Competidores:** Cantidad de competidores para cada estrato social.
- **Margen:** representa la clasificación de los estratos sociales con mayor disposición a pago.
- **Costo alternativo:** considera el trade off entre contratar un servicio legal y buscar soluciones de manera no profesional.
- **Ingresos:** representa la base económica necesaria para contratar servicios legales.
- **Rentabilidad operativa:** representa la oportunidad de entregar servicios legales con el estándar definido a un menor costo operativo.

Para realizar la evaluación de las variables descritas, se aplicó la siguiente escala de valoración:

- (3) Muy Atractivo
- (1) Medianamente atractivo
- (0) Sin atractivo

Tabla 12: Matriz de atractivo por segmento

Grupo Socioeconómico	Nomenclatura	Tamaño del Mercado	Disposición a contratar servicios legales	Menor Competidores	Margen	Costo Alternativo	Ingresos	Oportunidad operativa	Total
AB	Clase Alta	0	1	0	0	3	3	0	1,0
C1a	Clase Media Acomodada	0	3	0	1	3	1	0	1,1
C1b	Clase Media Emergente	1	3	3	3	1	0	3	2,0
C2	Clase Media Típica	3	0	1	0	0	0	1	0,7
C3	Clase Media Baja	Nula disposición a la contratación de servicios legales							0
D	Vulnerables								0
E	Pobres								0

Fuente: Elaboración propia.

Segmento de clientes:

En base a los resultados obtenidos, se puede identificar el segmento de clientes atractivo para la nueva empresa, el cual está compuesto por hombres y mujeres de los estratos sociales AB, C1a, y C1b, las características de estos grupos confieren oportunidades para ser desarrolladas y capitalizar utilidades por la empresa.

Apuntar:

Los grupos del segmento residen típicamente en las comunas:

- Las Condes, Providencia, La Reina, Vitacura, Lo Barnechea.
- Santiago, Maipú, San Miguel, La Cisterna, La Florida.

8.2. Definición de propuesta valor

El modelo de negocios que permita entregar valor al cliente por medio de un servicio legal fue definido en base a los elementos identificados en los apartados precedentes.

La propuesta de valor de la empresa fue desarrollada con el objetivo de identificar los principales atributos que debe tener el servicio, para logra una propuesta exitosa se identificaron los elementos del modelo de The Value Proposition Canvas.

A continuación, se identifican los elementos del perfil del cliente, esta primera parte de la elaboración de la propuesta de valor está compuesta por las necesidades y deseos del cliente, es importante considerar que los elementos descritos que conforman el perfil del cliente son el resultado del diagnóstico realizado en este estudio.

Tabla 13: Perfil de cliente.

Trabajos	<p>Trabajos funcionales: consiste en resolver litigio legal y/o contar con una asesoría para resolver limitar riesgos. Trabajo emocionales: resolver problemáticas familiares y/o tranquilidad por medio de resoluciones judiciales y no judiciales.</p>
Dolores	<p>Los resultados no deseados por los clientes se resumen en los siguientes puntos: Limitantes: dificultad para encontrar un servicio que resuelva las necesidades del cliente, por ausencia de confianza o resultado inesperados. Riesgo: exposición a resultados negativos puede provocar pérdidas económicas y emocionales. Frustraciones: malas experiencia con servicios legales, con promesas que no se cumplen. Pérdida económica: producto de la ausencia de un servicio legal o un servicio mal ejecutado.</p>
Alegrías	<p>Los beneficios esperados por los consumidores se sintetizan en los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beneficio económico - Protección - Confianza - Tranquilidad - Felicidad - Seguridad

Fuente: Elaboración propia.

La segunda parte del modelo consiste en diseñar el servicio que responderá a las necesidades y deseos del cliente, para aquello se identifican los elementos característicos del servicio como también los efectos en los requerimientos del cliente.

Tabla 14: Propuesta valor


Servicios	Servicio legal de alto estándar que entrega confianza por medio de profesionales de primer nivel técnico y experiencia.
Aliviadores de dolor	Alinear expectativas del cliente. Servicio planificado a la medida. Seguimiento programa del servicio. Personal con experiencia. Defensa especializada. Exponer riesgo, resultados no deseados y probabilidad de éxito. En su conjunto los puntos anteriores, entregan información al cliente para facilitar la toma de decisiones.
Creadores de alegría	Asesoría especializada. Servicio a la medida para cada situación con cronograma de actividades. Estrategia judicial y cronograma del servicio al alcance del cliente Servicio rentable para el cliente.

Fuente: Elaboración propia.

8.3. Definición del modelo de negocios

En este apartado se conceptualiza el modelo de negocios por medio del segmento de clientes identificado como también la propuesta de valor definida anteriormente, se incorporan elementos relevantes como los son socios clave, actividades clave, recursos clave que serán el soporte para la comercialización por medio de los canales definidos, como también la relación con los clientes, con lo anterior se identifica la base de costos para soportar la operación y las fuentes de ingreso del proyecto.

Tabla 15: Bussines Model Canvas

<p>Socios clave</p> <p>Directos a la operación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Receptores judiciales. • Peritos • Mediadores <p>Indirecto a la operación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contador. • Asesoría en capacitación y reclutamiento. • Asesoría en publicidad. 	<p>Actividades clave</p> <p>Desarrollo de modelo de atención a cliente basado en contacto de abogado – cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Evaluación de calidad del servicio. •Posicionamiento en redes de sociales y Google.  <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abogados del alto perfil. • Comunity manager. • Asesoría RRHH. • Oficinas. • Pagina Web 	<p>Oferta de valor</p> <p>Ofrecer servicio de alto estándar que entregue confianza por medio de profesionales con alto nivel técnico y experiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Asesoría gratuita de una hora dependiendo de viabilidad. •Cotización con cronograma en un día hábil. •Acceso directo a un abogado de alta competencia. 	<p>Relación con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación Personal: directa por medio de los profesionales del servicio. • Relación impersonal: por medio de redes sociales.  <p>Canales</p> <p>Llegar a los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telefónica. • Presencial. • Video conferencia. • Correo electrónico. • WhatsApp. • Redes Sociales. 	<p>Segmentos clientes</p> <p>Personas ubicadas en la región metropolitana perteneciente a los estratos sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta • Media Acomodada • Media Emergente 
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos de profesionales. • Fijos en arriendo y sueldos fijos. • Costo de marketing digital fuerte en primera etapa y luego estable para mantener flujo. 		<p>Fuente de ingresos</p> <p>Ingresos por servicios entregados</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cuotas primera cuota al inicio y última antes del último trámite. • Tarjeta de crédito. 		

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Estrategia de precios

En relación con los precios de ventas de los servicios legales que entregará la nueva empresa, para el desarrollo de este trabajo y con el fin de determinar los ingresos, se determinó definir un precio único para todos los estratos sociales del segmento objetivo.

Sumado a lo anterior, se consideró que todos los estratos sociales del segmento objetivo mostraron disposición a pago y la propuesta de valor definida para la nueva empresa se fundamenta en un servicio que entregue confianza por medio de profesionales competentes y procesos dirigidos a generar satisfacción al cliente.

El precio determinado promedio de los servicios legales que entregará la empresa alcanzará las 37,6 unidades de fomento, lo que equivale a \$1.091.333.

Cabe señalar que el precio señalado, se sitúa en el extremo superior del precio de los servicios legales que se entregan en Chile ver Anexo 1: Precios servicios tipo familia.

Al mismo tiempo es importante considerar que el precio definido es referencial pudiendo variar por nivel de complejidad de la causa y consolidación de servicios que requiera el cliente.

En consecuencia, el precio definido para el proyecto es el reflejo de un servicio especializado de centrado en los atributos que crean alegría a los clientes.

8.5. Servicio

De acuerdo con los modelos de negocios levantados de la industria y el modelo diseñado para el proyecto, se determina que el modelo de operación para el proyecto difiere de la mayoría de las ofertas presentes en el mercado, ajustándose al modelo que entregan los estudios de menor tamaño especializados en materias acotadas, esto con el propósito de cumplir con lo definido en el modelo de negocios que prioriza asegurar la calidad del servicio para lograr la satisfacción del cliente.

El servicio que entregará la empresa al segmento objetivo consistirá en la asesoría y representación especializada en materias de civil y familia, para aquello se identifican los atributos que apalancan la calidad requerida como también son fuente de diferenciación:

- Staff de abogados con alto nivel técnico, es el pilar base para entregar un servicio de calidad.
- Servicio a la medida, se recogen las necesidades y requerimiento de cada cliente, con aquello se establece una estrategia judicial con cronograma de sucesos posteriores, en este punto se ajustan las expectativas que serán parte de la evaluación de calidad del servicio.
- Acceso a información, desde el primer contacto el cliente podrá acceder a un abogado para cumplir con sus requerimientos de información, se debe considerar que la información dirigida al cliente debe ser entregada de forma proactiva con objeto de informar avances o desviaciones de la planificación original.

- Mediciones de calidad, permitirá evaluar el cumplimiento de las promesas realizadas al cliente, de esta forma contar con evaluaciones al staff y al proceso que da soporte a la operación, es relevante considerar en esta medición aquellas alegrías que el cliente espera recibir como también aquellas que superan sus expectativas.

8.5.1. Estructura organizacional

El capital humano es un elemento clave para asegurar la entrega de un servicio que genere valor para el cliente, tanto los abogados que entregarán el servicio y los profesionales que ejecutarán la operación conforman la estructura organizacional que entregará la base para llevar la oferta a los clientes.

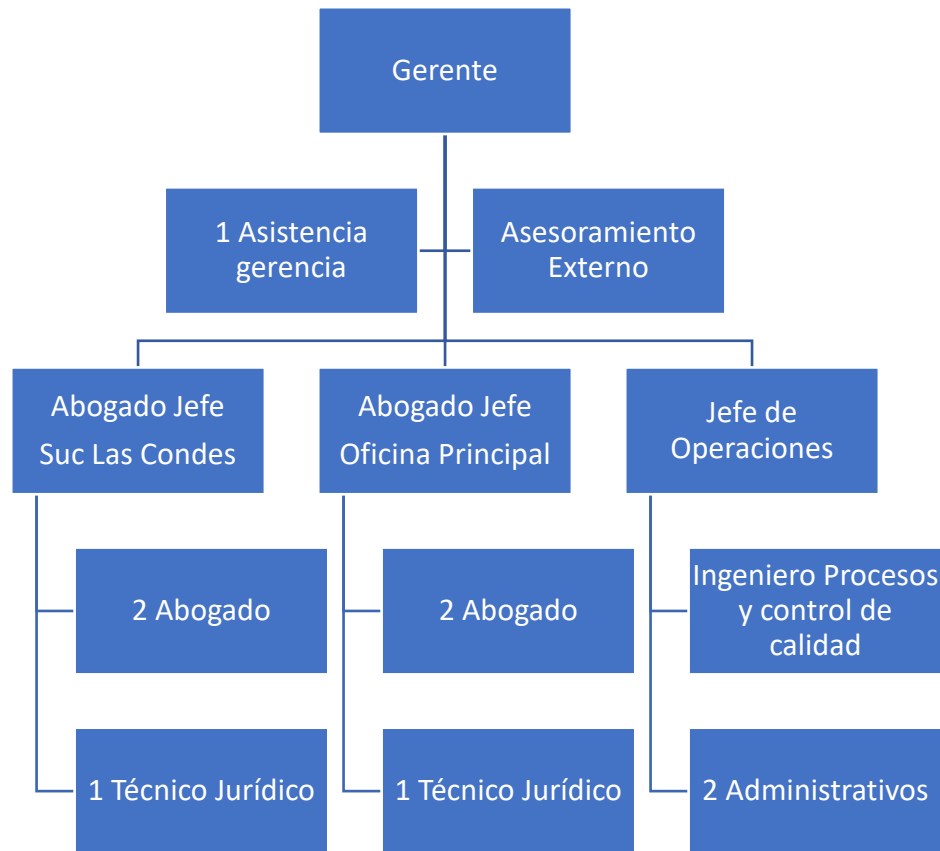
A continuación, se describe los profesionales requeridos por la empresa:

- **Gerente General**, responsable de planificar los objetivos de la empresa, definir la táctica de esta, asegurar y gestionar los recursos necesarios, liderar la toma de decisiones y asegurar la calidad del servicio. El perfil del profesional corresponde a Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, se requiere experiencia de 5 años en cargos similares.
- **Abogado jefe**, responsable de ejecutar las actividades de ventas, líder de grupo de abogados, es el responsable de establecer contacto con los clientes para transformarlo en relaciones de largo plazo. El profesional deberá contar con experiencia previa de 5 años, además de ser egresado de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile.
- **Abogado**, profesional ejecutor del servicio, toma contacto con el cliente en la ejecución del servicio, responde a los requerimientos del abogado jefe. El profesional deberá contar con 3 años de experiencia, además de ser egresado de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile.
- **Técnico jurídico**, responsable de brindar apoyo a los abogados en tareas como agendamientos, trámites judiciales, gestión documental y comunicaciones menores con clientes, responde al Abogado Jefe y se requiere un profesional con título de Técnico Jurídico con 2 años de experiencia.
- **Jefe de Operaciones**, profesional responsable de la operación de la empresa, debe asegurar los recursos necesarios, definir proceso, generar mediciones de calidad, coordinar servicios de asesoría en marketing y recursos humanos y liderar el equipo de apoyo. El profesional deberá contar con experiencia de 5 años, poseer el título de Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile.
- **Ingeniero de procesos**, profesional ejecutor de las actividades de apoyo, responsable de la gestión de datos y generar mediciones propias como cumplimiento de metas, responde al jefe de operaciones, El profesional deberá contar con experiencia de 3 años, poseer el título de Ingeniero Industrial.

- **Administrativos**, profesiones de apoyo operacional, responde al jefe de operaciones, ejecutores de tareas administrativas, se requiere profesional titulado de técnico de administración de empresas.

El requerimiento de profesionales para la empresa alcanza a las 14 personas distribuidas según la composición de la estructura que queda plasmada en el siguiente organigrama:

Imagen 4: Organigrama propuesto para la empresa



Fuente: Elaboración propia.

8.5.2. Puesta en Marca

Se estima un periodo de 10 meses para alcanzar plena ocupación de los recursos, es en este periodo se esperar contratar y capacitar el recurso humano requerido por el proyecto, se encuentra previsto que en este periodo se incorporará todos los recursos descritos en el apartado 9.1.

8.5.3. Canales de distribución

Según lo definido en el modelo de negocios presente **Tabla 15:** Bussines Model Canvas, se observan los medios de comunicación de la empresa con los clientes, con el propósito de dar a conocer la propuesta de valor.

En este contexto se definen los siguientes canales de comunicación:

- **Telefónica**, destinado a la comunicación directa cliente abogado, por este canal se podrá concretar la venta, por este medio se podrá dar a conocer la propuesta de valor.
- **Video conferencia**, destinado a la comunicación directa cliente abogado, por este canal se podrá concretar la venta, por este medio se podrá dar a conocer la propuesta de valor, esta alternativa emana de la contingencia sanitaria derivada del virus COVID-19 que obliga a mantener distanciamiento social.
- **Correo electrónico**, canal de comunicación destinado principalmente para cerrar o pactar condiciones, como también para la comunicación post venta.
- **WhatsApp**, canal destinado a la comunicación con cliente, debido a las limitantes de información, solo estará destinados a comunicaciones indirectas con el objeto de agendamiento o reportes breves.
- **Redes Sociales**, canal destinado para dar a conocer la propuesta de valor, con el objeto de captar potenciales clientes.
- **Presencial**, es el canal más clásico destinado a la entrega del servicio de forma presencial, es relevante contar con una ubicación conveniente para el cliente como para la operación de la empresa.

A continuación, se muestran la selección de las dos oficinas definidas para el proyecto.

Tabla 16: Oficinas de la nueva empresa

Ítems	Ubicación 1	Ubicación 2
Tipo	Casa Matriz	Sucursal
Ubicación	Santiago Centro	Las Condes
Servicios	Punto de atención y centro de operaciones	Punto de atención
Clientes	C1B	AB y C1a
Origen clientes	Santiago, Maipú, San Miguel, La Florida	Las Condes, Providencia, Ñuñoa, La Reina, Vitacura, Lo Barnechea
Justificación	Cercano a tribunales y punto de encuentro para comunas zona poniente	Concentración de clientes con nivel de contratación

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que se considera que ambas oficinas operarán desde la puesta en marcha del proyecto.

8.6. Estrategia de posicionamiento y Comunicación

La estrategia de posicionamiento tiene como objetivo situar a la compañía en una posición clara en la mente de los clientes, como también frente a la competencia relevante.

El objetivo es posicionar a la compañía con base en los aspectos que son atractivos para el mercado, de esta forma alcanzar el reconocimiento del mismo para ocupar el lugar de una empresa que entrega servicios de confianza por medio en un equipo competente y procesos claros orientados al cliente.

Para cumplir con las expectativas del mercado, la empresa requerirá de un equipo altamente calificado, con experiencia y competencias comprobables quienes concretarán la entrega del servicio, al mismo tiempo se requerirá de un equipo de apoyo que de soporte a la operación, seguimiento a los plazos y sea responsable de las mediciones de calidad para implementar mejoras continuas.

Identificados los pilares del posicionamiento de la compañía, corresponde seleccionar los canales de comunicación con los clientes del segmento objetivo para aquello se definió la siguiente declaración de posicionamiento, en base a la creación de la marca **Experticia Abogados**:

“Para las personas que resolver problemáticas legales, en una amplia de gama de ofertas de servicios legales, **Experticia Abogados** entregará servicios a la medida que emanan confianza por medio de un equipo altamente calificado, con respuestas certeras y oportunas”

En línea con el servicio especializado que la empresa busca proyectar, la selección del canal de comunicación con los clientes corresponderá:

- Posicionamiento en Google para zonas geográficas del segmento objetivo con las distintas comunas de donde se encuentran los estratos sociales.
- Página web con contenidos, servicios y equipo de profesionales.
- Posicionamiento en redes sociales, como Facebook, Instagram y Linkeind.

Se debe considerar que las necesidades de los clientes varían y muestran concentraciones por servicios específicos motivados por situaciones del entorno, por esta razón el posicionamiento requerirá de actualizaciones constantes, como también mediciones de efectividad de cada canal.

8.7. Estrategia de comercialización

Se estima captar y mantener una cuota de mercado del 2%, lo que implicar asumir un crecimiento el ritmo del mercado del 4,39% anual, según se determinó en el apartado 6.6 Mercado potencial de este estudio.

Adicionalmente se consideró la información presentada en el punto 8.4 Estrategia de precios, en donde se determinó el precio representativo para este proyecto, según los

segmentos que generarán la demanda. Con esto la estimación de ingresos corresponderá la multiplicación del número de causas por el precio.

Por último, con el objeto de determinar la necesidad de capital de trabajo para la nueva empresa, se determinó los flujos de efectivo, considerando las facilidades de pago que la empresa otorgará sus clientes.

Tabla 17: Estimación de ingresos

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda de servicios	232	440	458	476	495
Ventas	253.118.065	480.022.400	499.223.296	519.192.228	539.959.917
Ingreso de efectivo	219.245.457	478.667.496	497.814.196	517.726.763	538.435.834

Fuente: Elaboración propia.

8.8. Riesgos estratégicos

El proyecto está expuesto a riesgos estratégicos que podría impedir a la empresa cumplir con los objetivos planteados:

Cambios en las preferencias del cliente, es el riesgo de mayor relevancia para el proyecto, particularmente por el nivel de especialización limitará la capacidad de reconvertirse a los nuevos requerimientos del mercado.

Estancamiento del mercado, en el último tiempo ha tomado preponderancia, principalmente por factores sociales y sanitarios.

Cambios en la tecnología, el sector no responde a la oferta de nuevas tecnologías, sin embargo, el desarrollo en países de primer orden da cuenta de la reformulación del servicio. Para evitar la obsolescencia requiere atención constante.

Exposición a clientes insatisfechos o con resultados no esperados, esto se traduce en la posibilidad de recibir por medio de redes sociales, experiencias de clientes insatisfechos que desacrediten al estudio jurídico.

Ausencia de recurso humano crítico, el riesgo de perder este tipo de recursos afectará la calidad de servicio, como también exponerse a partida masiva de clientes, para contener este riesgo se debe contar con capacitación constante y evitar concentraciones de clientes y/o actividades críticas.

9. Evaluación económica

El presente capítulo corresponde a la evaluación económica, en este apartado se desarrollan simulaciones de flujos, costos y la rentabilidad de la nueva empresa, con el objeto de determinar la factibilidad económica de implementar el proyecto. Todo bajo el contexto de las decisiones y condiciones determinadas anteriormente, con el objeto de

conocer la viabilidad económica del proyecto y el cumplimiento del objetivo de alcanzar una rentabilidad mínima acumulada de MM\$108 en un horizonte de tiempo de 3 años.

9.1. Estimaciones de costos y gastos

El primer apartado de este capítulo corresponde a las estimaciones de los costos y gastos de la empresa para el primer año de operación, en primer lugar, se determinó los costos asociados al funcionamiento de la empresa los cuales están concentrados en egresos destinados a la incorporación del capital humano determinado en apartado 8.5.1 Estructura organizacional.

Tabla 18: Principales Costos

Recursos Humanos		Costo unitario	Cantidad	Costo total
Cargo	Profesional			
Gerente	Ingeniero Civil Industrial	3.806.339	1	3.806.339
Abogado jefe	Abogado	3.100.000	2	6.200.000
Abogado Junior	Abogado	2.200.000	4	8.800.000
Administrativo Ventas	Técnico Jurídico	700.000	2	1.400.000
Jefe de Operaciones	Ingeniero Industrial	1.700.000	1	1.700.000
Ingeniero de Procesos	Ingeniero Industrial	1.200.000	1	1.200.000
Administrativo	Técnico Jurídico	700.000	3	2.100.000
Total		13.406.339	14	25.206.339

Fuente: Elaboración propia.

Los gastos del proyecto corresponden a los egresos de la empresa para mantener las actividades de complemento al servicio principal, a continuación, se muestran la estimación de los principales gastos que debe asumir la empresa una vez que comience la operación.

Tabla 19: Principales Gastos

Gastos Administrativos	Unidades	Costo	Total	Total anual
Publicidad y Asesorías	1	1.000.000	1.000.000	12.000.000
Web Hosting + página web.	1	35.000	35.000	420.000
Gastos comunes	2	120.000	240.000	2.880.000
Telefonía celular	14	15.000	210.000	2.520.000
Internet	2	40.000	80.000	960.000

Costo licencias	14	3.750	52.500	630.000
Arriendo Santiago A+ (mts2 x costo UF)	110	0	1.307.900	15.694.800
Arriendo Las Condes A+ (mts2 x costo UF)	30	1	495.900	5.950.800
Total			3.421.300	41.055.600

Fuente: Elaboración propia.

9.2. Determinación de inversión y Capital de trabajo

El presente apartado corresponde a la determinación de la inversión inicial del proyecto, para esto se consideró todos los requerimientos necesarios para la puesta en marcha de la nueva empresa como también mantener la operación mientras los flujos sean negativos.

Se destaca que la inversión requerida corresponde a activos de rápida depreciación, a continuación, se muestran los principales requerimientos de inversión.

Tabla 20: Requerimiento de inversión.

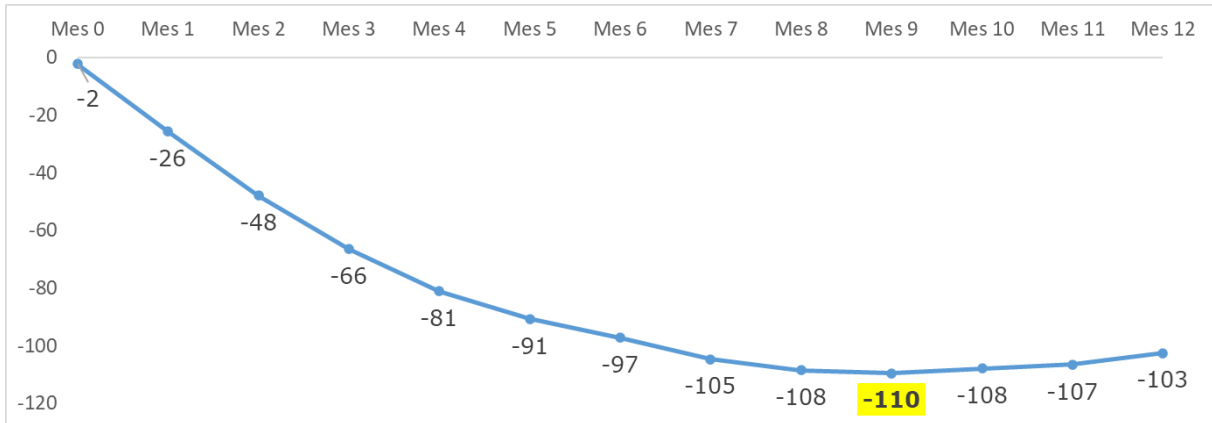
Equipos	Unidades	Costo	Total
Notebook	14	750.000	10.500.000
Teléfonos móviles	14	300.000	4.200.000
Mobiliario 4 UF	14	116.000	1.624.000
Total			16.324.000

Fuente: Elaboración propia.

Es importante considerar que la necesidad de capital de trabajo se determinó en función del máximo déficit del flujo de caja proyectado, para lograr un flujo representativo para el proyecto se asumió cuentas por cobrar que corresponden al pago en cuotas, ver **Anexo 8:** Flujo de caja proyectado.

El siguiente grafico representa los flujos proyectados para los primeros meses de operación, en él se puede determinar el máximo déficit de caja, el cual se alcanza en el mes 9 de operación por un monto de \$109.645.887.

Gráfico 13: Proyección de flujo de caja acumulado.



Fuente: Elaboración propia.

El requerimiento de recursos iniciales para la empresa corresponde a la suma de la inversión inicial y el capital de trabajo, el bajo monto de inversión se explica por el tipo de servicio y monto de capital de trabajo por el alto costo del capital humano.

Tabla 21: Requerimiento de capital de trabajo e inversión.

	Inversión
Capital de Trabajo	109.645.887
Inversión	16.324.000
Total	125.969.887

Fuente: Elaboración propia.

9.3. Fuente financiamiento

Para el proyecto se consideró un escenario con un financiamiento del 60% y el restante 40% con capital propio, la tasa de interés anual utilizada para costear el financiamiento es 12,7% para un plazo de 3 años (condiciones vigentes a la fecha de evaluación del proyecto).

Para determinar el financiamiento bancario se realizó simulación presente en **Anexo 6:** Simulación de comparativa de financiamiento bancario. En donde se determina que el escenario con financiamiento representa la mejor opción para el proyecto.

Tabla 22: Simulación de comparativa de financiamiento bancario.

	Sin Financiamiento Bancario	Con Financiamiento Bancario del 60%
Tasa de Descuento	9,5%	9,4%
TIR	158,7%	205,3%
VAN	1.469.967.564	1.493.855.946
Valor Residual Descontado	1.450.313.058	1.482.677.162
Utilidad acumulada	154.646.673	143.182.072

Fuente: Elaboración propia.

9.4. Determinación de la tasa de descuento

Para determinar el costo del capital de la empresa, se debe considerar las fuentes de financiamiento, las que corresponden a un 40% de capital propio y 60% financiamiento bancario.

En consecuencia, la determinación de la tasa de descuento para el proyecto fue determinada mediante el método de "Costo Promedio Ponderado de Capital" - WACC (Weighted Average Cost of Capital), cuya fórmula se presenta a continuación:

$$Wacc = Kd * \left(\frac{D}{E + D} \right) * (1 - t) + Ke * \left(\frac{E}{E + D} \right)$$

También es necesario determinar el costo del capital propio, para determinar su valor se utilizó el método CAPM (Capital Asset Pricing Model), este modelo vincula la rentabilidad de cualquier activo financiero con el riesgo de mercado. Su fórmula es la siguiente:

$$Ke = Rf + (Rm - Rf) * \beta$$

A continuación, se muestra la síntesis de variables para determinar el costo de capital ponderado.

Tabla 23: Síntesis de variables para determinar costos de capital.

Ke	Costo capital propio	9,5%
Rf	Tasa libre de riesgo	1,8%
β	volatilidad del sector	1,18
Rm- Rf	Premio de mercado	6,5%
t	Impuesto	27,0%
T	Tasa de interés	12,7%

Fuente: Elaboración propia.

Al aplicar las variables en las fórmulas de modelos descritos, se obtiene el costo de capital ponderado para el proyecto.

Tabla 24: Tasa de descuento para el proyecto

Tipo Ítem	Monto \$	Composición	Tasa real	Tasa de descuento	Tasa Ponderada
Socios capitalistas	50.387.955	40%		9,47%	3,79%
Deuda Bancaria	75.581.932	60%	12,70%	9,27%	5,56%
Costo Capital Ponderado para la Empresa					9,35%

Fuente: Elaboración propia.

9.5. Proyección de flujos

A continuación, se presenta la construcción del flujo de caja del proyecto con el fin de establecer la relación costo / beneficio que conlleva su implementación.

El flujo de caja fue elaborado para un horizonte de 36 meses, para la preparación de este se consideraron los ingresos determinados en la **Tabla 17:** Estimación de ingresos, como también los egresos del punto 9.1 Estimaciones de costos y gastos.

Tabla 25: Flujo de caja proyecto

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
(+) Ingreso		253.118.065	480.022.400	499.223.296
(-) Costos de ventas		-170.400.000	-196.800.000	-196.800.000
Margen Bruto \$		82.718.065	283.222.400	302.423.296
(-) Gasto Adm y Ventas		-105.676.068	-105.676.068	-105.676.068
(-) Gasto Ventas / Publicidad		-41.055.600	-41.055.600	-41.055.600
(-) Sub Total GAV		-146.731.668	-146.731.668	-146.731.668
EBITDA		-64.013.603	136.490.732	155.691.628
(-) Depreciación		-5.441.333	-5.441.333	-5.441.333
(-) Interés (12,7%)		-8.342.613	-5.368.476	-1.993.843
EBIT		-77.797.549	125.680.923	148.256.452
(-) Impuesto a la renta (27%)		0	-12.928.511	-40.029.242
Utilidad Neta		-77.797.549	112.752.412	108.227.210
Utilidad Neta Acumulada		-77.797.549	34.954.862	143.182.072
(+) Depreciación		5.441.333	5.441.333	5.441.333
Flujo Operacional		-72.356.216	118.193.745	113.668.543
(-) Inversión	-16.324.000	0	0	0
(+) Valor Residual	0	0	0	1.945.055.296
(-) Capital de Trabajo	-109.645.887	0	0	0
(+) Deuda Bancaria	75.581.932	0	0	0
(-) Amortizaciones	0	-22.086.342	-25.060.479	-28.435.112
Flujo de Capitales	-50.387.955	-22.086.342	-25.060.479	1.916.620.184
Flujo de Caja	-50.387.955	-94.442.558	93.133.266	2.030.288.727

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos se desprende flujos de caja negativo para el primer año de operación, a partir del segundo año se observan resultados positivos, para el tercer periodo se observa el mayor resultado positivo, sustentado en el valor residual de la empresa.

9.6. Valor actual neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR)

A continuación, se muestran los principales indicadores financieros previstos para concluir sobre el cumplimiento del objetivo VAN y TIR, además se consideraron indicadores adicionales que permitieron determinar la viabilidad del negocio para el periodo definido para la evaluación.

Tabla 26: Resumen de indicadores financieros

Indicadores Financieros	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad Neta Acumulada	143.182.072		
Tasa de Descuento	9,4%		
TIR	205,3%		
VAN	1.493.855.946		
Valor Residual Descontado	1.482.677.162		
EBITDA	-64.013.603	136.490.732	155.691.628
EBIT	-77.797.549	125.680.923	148.256.452
ROA Operacional	-62%	117%	56%
ROA	-75%	97%	39%
Punto de Equilibrio Meses	10		
PAYBACK Meses	31,278		

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores obtenidos revelan la viabilidad de la empresa en el desarrollo de las actividades económicas preestablecidas, es decir se proyecta que la empresa tendrá la capacidad para generar flujos para mantenerse por los 3 años evaluados.

La tasa de descuento se ve beneficiada por el apalancamiento bancario, esto se debe principalmente al efecto tributario que se aplica al costo del financiamiento (tasa de interés).

La tasa interna de retorno (TIR) obtenida es ampliamente superior a la tasa de descuento, lo que se traduce que el proyecto puede ser exigido a tasas de descuentos mayores.

El valor actual neto obtenido es señal que el proyecto es capaz de generar riquezas, sin embargo, se debe considerar que el valor obtenido está fuertemente influenciado por el valor residual de la empresa.

Al evaluar la rentabilidad sobre los activos operacionales (ROE), se puede determinar que el proyecto es capaz de generar retornos a partir del segundo año, por su parte, el ROE operacional es indicador que el retorno de la inversión esta soportado por la explotación de los activos operacionales destinados al proceso de operación.

Los últimos dos indicadores evaluados corresponden al punto de equilibrio el cual indica el momento cuando la empresa comienza a generar flujos positivos a partir del mes 10, también se observa que la recuperación de la inversión ocurre en el mes 31,2.

9.7. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permitió realizar simulaciones de estrés para el proyecto, esto se traducen análisis de variaciones negativas en variables claves para el proyecto.

Para el análisis de sensibilidad se consideró variaciones en las ventas y costos del proyecto, ambas variables representan situaciones que pueden afectar los flujos del

proyecto, la siguiente tabla muestra las variaciones en el Valor Actual Neto (VAN) sometido al análisis de sensibilidad.

Tabla 27: Simulación de sensibilidad VAN

Sensibilidad VAN		variación Ventas			
		24%	-20%	-10%	Base
Aumento de Costos	31,9%	-1.489.848.011	-1.230.984.861	-614.644.027	0
	20,0%	-407.461.346	-148.598.196	467.742.638	1.361.220.576
	10,0%	-202.766.627	56.096.523	672.437.357	1.426.436.840
	Base	0	258.971.436	875.312.269	1.493.855.946

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestran las simulaciones en la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto, sometido a variaciones negativas de las ventas y aumentos de costos.

Tabla 28: Simulación de sensibilidad TIR

Sensibilidad TIR		variación Ventas			
		24,20%	-20%	-10%	Base
Aumento de Costo	31,9%				9,7%
	20,0%		-28,5%	79,0%	175,5%
	10,0%		21,4%	110,0%	189,0%
	Base	9,7%	61,8%	142,7%	205,3%

Fuente: Elaboración propia.

Con el análisis de sensibilidad aplicado a los indicadores valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR), simulando disminuciones en la ventas y aumento de costos, se puede concluir que el proyecto se muestra mayormente sensible a variaciones en las ventas, en este sentido se pudo determinar que variaciones negativas superiores al 24,2% el proyecto perderá la capacidad de generar riquezas, en cuanto la capacidad del proyecto para responder a aumentos de costos, la empresa se muestra con mayor grado de tolerancia, en este caso el proyecto podrá resistir variaciones de hasta un 31,9%, a partir de este punto se perderá la capacidad de generación de flujos positivos.

Es importante indicar que la tasa interna de retorno (TIR) frente al análisis de sensibilidad, reacciona de igual forma que el valor actual neto (VAN), en particular, en las variaciones extremas la tasa interna de retorno (TIR) se asemeja a la tasa de descuento.

10. Conclusiones y comentarios finales

Se concluye que es factible, desde los ámbitos estratégicos, técnico y económico la creación de una empresa de servicios legales para personas naturales en la Región Metropolitana de Chile.

En el país, al año 2019, el ingreso de causas a tribunales experimentó un decrecimiento de un 5%, comportamiento que es atribuible al fenómeno de estallido social, se suma el efecto que la pandemia limitó el normal funcionamiento de los tribunales del país, efecto que puede extenderse para el año 2021. En contraste las proyecciones económicas para los años 2021 y 2022 son auspiciosas, se espera un crecimiento basado en un PIB en torno entre 4 y 5%, y entre 3 y 4% respectivamente

Se observó que los competidores presentes en la industria desarrollan dos modelos de negocios diferenciados por el tamaño de la empresa y nivel de especialización, en este contexto se identificó estudios jurídicos que ofrecen una amplia gama de servicio legales con una gran carga económica por el tamaño de sus equipos, en contraste se encuentran los estudios jurídicos de menor tamaño que compiten en base a la especialización, pero con baja capacidad de reacción frente a cambios en las preferencias del consumidor.

Tras el desarrollo del diagnóstico se pudo determinar el tamaño del mercado que alcanza MM\$23.050 anuales en le Región Metropolitana, el cual corresponde al consumo de servicios legales de los 2 quintiles de mayores ingresos equivalente al 40% de la población.

Se identificó los segmentos con mayor atractivo para el proyecto, por medio de la matriz de atractivo por segmento la cual sintetizó las variables relevantes para la selección, el resultado seleccionó a los estratos sociales AB; C1a y C1b, del segmento se desataca la valoración de servicios basados en la confianza y disposición a pago.

El estudio de mercado reveló las preferencias de los consumidores, se identificaron los elementos claves para desarrollar la propuesta de valor, el insight que consolida las necesidades de los consumidores corresponde a los clientes demandan confianza y competencia de un servicio legal.

Se diseñó la propuesta de valor que consiste en ofrecer un servicio de alto estándar que entregue confianza por medio de profesionales con alto nivel técnico y experiencia, de esta propuesta de valor se desprende el recurso clave correspondiente al capital humano calificado, como también la actividad clave que consiste en elaborar un modelo de atención especializado.

A partir del análisis económico, se concluye que el proyecto es factible, ya que la utilidad neta acumulada proyectada para el tercer año es de MM\$143, situándose MM\$35 por sobre el objetivo. El análisis también determinó que el flujo de caja proyectado entrega indicadores favorables con un (VAN = MM\$1.493; TIR = 205,3%), el proyecto se muestra sensible a variaciones en las ventas superiores al 24,2% se pierde la capacidad de generar riquezas.

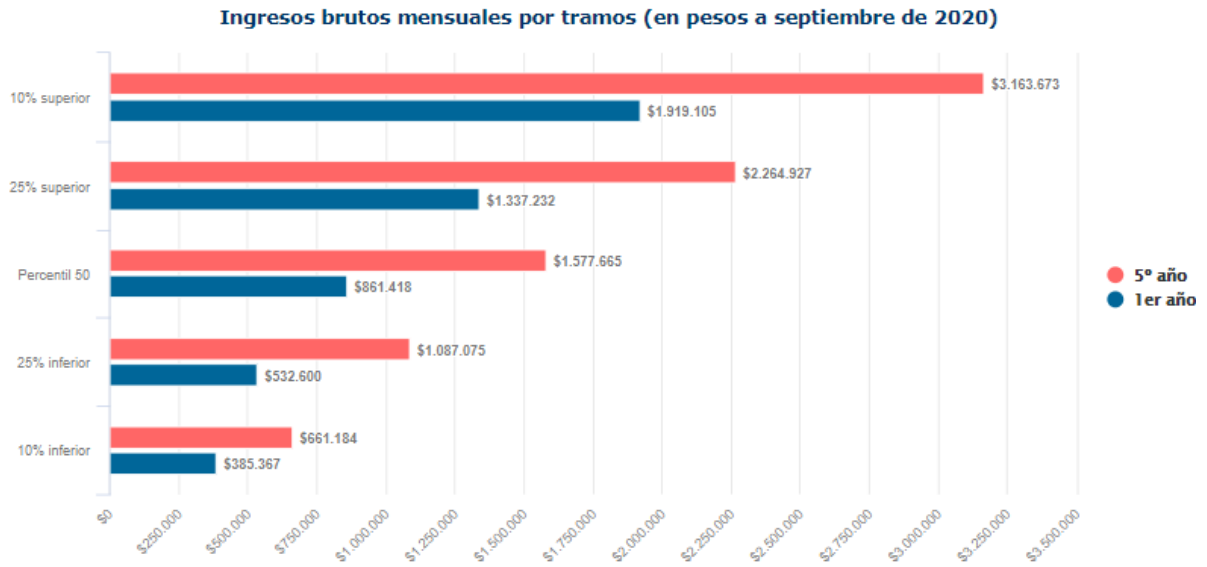
Se recomienda ampliar el plazo de evaluación a 5 años, para conseguir mayores flujos positivos por mayor plazo, de igual forma posterior al 3er año se requerirá evaluar nuevos recursos, como también ampliar el número de oficinas.

11. Bibliografía

- 1) PODER JUDICIAL REPUBLICA DE CHILE. Estadísticas por cortes y juzgados [en línea] <https://www.pjud.cl/trib.-por-competencia> [consulta: 23 junio 2020]
- 2) SERVICIO DE IMPUESTO INTERNOS. Estadísticas de empresas por rubro económico [en línea] https://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm [consulta : 10 Julio 2020]
- 3) Bengt Hölmstrom, “Moral Hazard and Observability”, The Bell Journal of Economics, Vol. 10, No. 1 (Spring, 1979), pp. 74-91
- 4) Jorge Agustín Lemus Encala, Tesis “Obtención De Servicios Legales A Través De Un Contrato Descentralizado”, Universidad De Chile Facultad De Ciencias Físicas Y Matemáticas
- 5) BEST LAWYERS. Publicaciones [en línea] <https://www.bestlawyers.com/publications> [Consulta: 23 agosto 2020].
- 6) ESTUDIO JURÍDICO CAREY. Nuestro Equipo [en línea] <https://www.carey.cl/nuestro-equipo/> [consulta: 24 septiembre 2020]
- 7) ESTUDIO JURÍDICO CLARO Y CIA. Abogados [en línea] <https://www.claro.cl/abogados/> [consulta: 24 septiembre 2020]
- 8) CAMARA DE DIPUTADOS DE CHILE. Leyes y Normas [en línea] https://www.camara.cl/camara/doc/leyes_normas/constitucion_politica.pdf [consulta: 30 septiembre 2020]
- 9) CORPORACIÓN DE ASISTENCIA JUDICIAL. Consultas Jurídicas [en línea] <http://www.cajmetro.cl/presentacion/> [consulta: 30 septiembre 2020]
- 10) PODER JUDICIAL REPUBLICA DE CHILE. Tribunales [en línea] <https://www.pjud.cl/tribunales-del-pais> [consulta: 30 septiembre 2020]
- 11) PODER JUDICIAL REPUBLICA DE CHILE. Estadística [en línea] <https://www.pjud.cl/estadisticas> consulta: 30 septiembre 2020]
- 12) PODER JUDICIAL REPUBLICA DE CHILE. Estadística por Cortes y Juzgado [en línea] <https://www.pjud.cl/trib.-por-competencia> [consulta 30 septiembre 2020]
- 13) ESTALLIDO SOCIAL. Protestas en Chile Octubre 2019 [en línea] https://es.wikipedia.org/wiki/Protestas_en_Chile_de_2019-2020 [Consulta 27 octubre 2020]
- 14) PODER JUDICIAL REPUBLICA DE CHILE. Estadística desde enero 2012 al año 2020 [en línea] <https://www.pjud.cl/cuadro-resumen-estadisticas-anales-del-poder-judicial-ano-2007-a-2016> [Consulta 27 octubre 2020]
- 15) EL MERCURIO. Noticias y reportajes [en línea] <https://www.elmercurio.com/legal/movil/detalle.aspx?Id=908365&Path=/0D/DC/> [consulta 27 octubre 2020]
- 16) PODER JUDICIAL REPUBLICA DE CHILE. Tutoría Videoconferencia [en línea] <https://www.pjud.cl/guia-rapida-zoom> [consulta 3 noviembre 2020]
- 17) REVISTA CAPITAL. Cuanto Cobran los abogados [en línea] <https://www.capital.cl/cuanto-y-como-cobran-los-abogados/> [consulta 3 noviembre 2020]
- 18) EL MERCURIO. Noticias y reportajes [en línea] <https://www.elmercurio.com/legal/movil/detalle.aspx?Id=907118&Path=/0D/D7/> [consulta 4 noviembre 2020]
- 19) BEST LAWYERS. Principales firmas de abogados en Chile [en línea] www.bestlawyers.com/current-edition/chile [consulta 15 noviembre 2020]

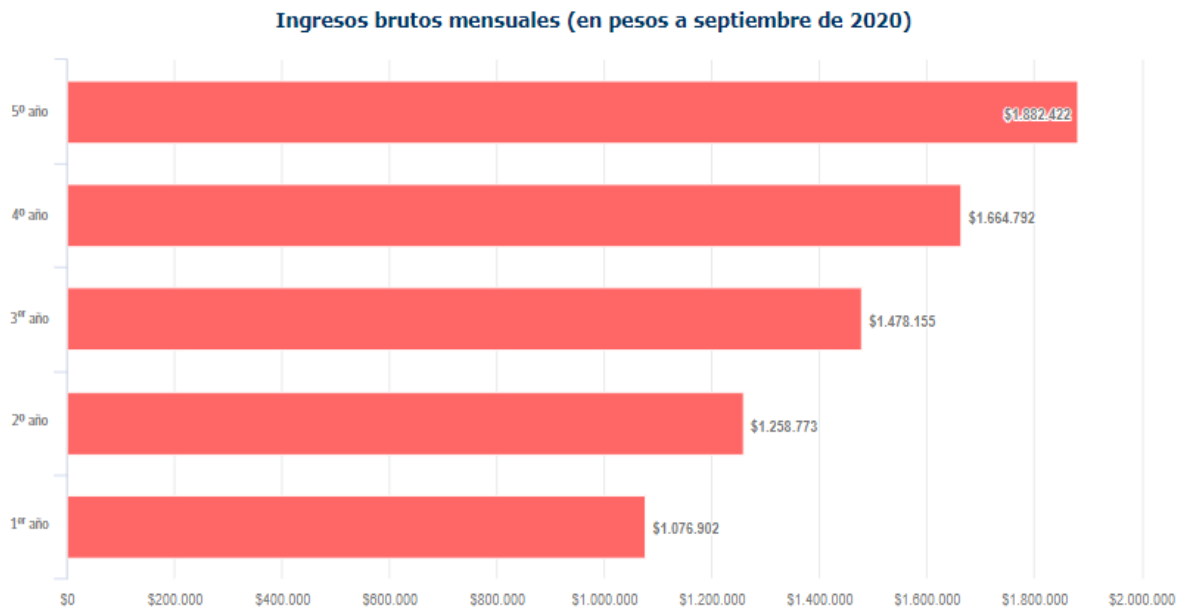
- 20) ESTADO DIARIO NOTICIAS JURIDICAS. Noticias [en línea] <https://estadodiario.com/noticias/1814-abogados-titulados/> [consulta 15 noviembre 2020]
- 21) PAUTA MEDIO MULTIPLATAFORMA. Noticias Nacional [en línea] <https://www.pauta.cl/nacional/los-estudios-de-abogados-enfrentan-covid-grandes-bufetes-versus-boutique> [consulta 22 noviembre 2020]
- 22) Daniel Ricardo Sánchez Leal, Tesis “Estrategia De Negocio Para Una Oficina De Asesorías Legales Laborales En La Region Del Bío Bío”, Universidad De Chile Facultad De Ciencias Físicas Y Matemáticas
- 23) INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Encuesta de presupuestos familiares [en línea] <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-de-presupuestos-familiares> [consulta 28 noviembre 2020]
- 24) QUALTRICS COSTUMER XM”. Software para estudios de mercado. [en línea] <https://www.qualtrics.com/es-la/experiencia-del-cliente/> [consulta 27 octubre 2020]
- 25) EL MERCURIO. Noticias y reportajes [en línea] <https://www.elmercurio.com/legal/movil/detalle.aspx?Id=908365&Path=/0D/DC/> [consulta 27 octubre 2020]
- 26) Big Law, Estudio de Abogados, [en línea]. <https://proview.thomsonreuters.com/title.html?redirect=true&titleKey=LALEY%2F2016%2F41968332%2Fv1.2&titleStage=F&titleAcct=ia744803f000001634ac7ad9a6ce3f224#sl=e&eid=f9ffb6d69db87d7df7b65eb6a8497579&eat=er mark 4&pg=&psl=&nvgS=true&tmp=256> [consulta 31 octubre 2020]
- 27) IDEALIS CONSULTORA RECURSOS HUMANOS AREA LEGAL. [en líneas] <http://idealis.cl/guia-salarial/> [consulta 27 noviembre 2020]
- 28) CORPORACIÓN DE ASISTENCIA JUDICIAL. Consultas Jurídicas [en línea] <http://www.cajmetro.cl/presentacion/> [consulta: 30 noviembre 2020]
- 29) BANCO CENTRAL DE CHILE. Informe de política monetaria [en línea] <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/informe-de-politica-monetaria-septiembre-2020> [consulta 12 diciembre 2020]
- 30) CHILE ATIENDE [en línea] <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/81027-retiro-del-10-de-los-fondos-de-afp#:~:text=El%20retiro%20del%202010%25%20de,capitalizaci%C3%B3n%20individual%20de%20cotizaciones%20obligatorias.&text=El%20tr%C3%A1mite%20se%20realiza%20directamente,cada%20persona%20de%20forma%20online.> [consulta 12 diciembre 2020]
- 31) PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAISO [en línea] <https://www.pucv.cl/uuaa/derecho/noticias/expertos-analizaron-el-proyecto-de-ley-que-reformara-la-justicia-civil-y/2020-10-01/110312.html> [consulta 12 diciembre 2020]
- 32) INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Resultado Censo 2017 [en línea] <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/poblacion-y-vivienda> [consulta 28 noviembre 2020]
- 33) ESTALLIDO SOCIAL. Protestas en Chile Octubre 2019 [en línea] https://es.wikipedia.org/wiki/Protestas_en_Chile_de_2019-2020 [Consulta 27 octubre 2020]

Anexo 2: Gráfico de Ingresos brutos para Abogados con 5 años de experiencia.



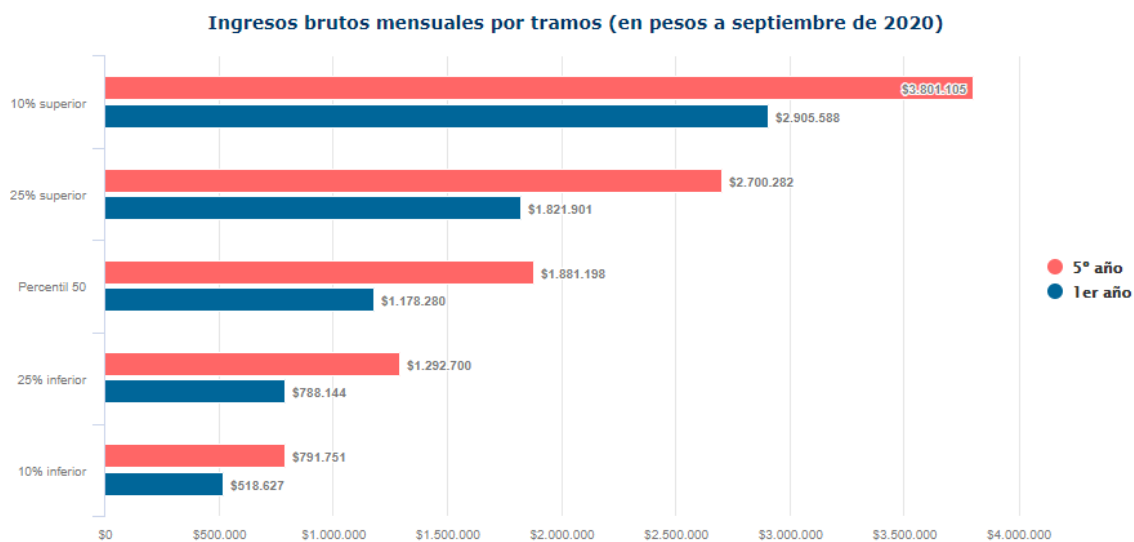
Fuente: MiFuturo.cl.

Anexo 3: Gráfico de Ingresos brutos para Abogados con 5 años de experiencia.



Fuente: MiFuturo.cl.

Anexo 4: Tabla de ingresos brutos para ingenieros industriales con 5 años de experiencia.



Fuente: MiFuturo.cl.

Anexo 5: Precios servicios tipo familia

Tipo servicio Familia	PRECIO MIN.	PRECIO PROM.	PRECIO MAX.
Audiencia de medida de protección y divorcio	448.000	700.000	1.148.000
Audiencia de medida de protección	40.000	100.000	300.000
Divorcio	150.000	825.000	1.500.000
Divorcio común acuerdo	150.000	475.000	800.000
Custodia Común acuerdo	320.000	560.000	800.000
Custodia hijos judicial	500.000	1.250.000	2.000.000
Precio promedio causa familia	268.000	651.667	1.091.333

Fuente: www.2x3.cl

Anexo 6: Simulación de comparativa de financiamiento bancario.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7: Tabla de amortización de financiamiento

N° de cuotas	36	Financiamiento	75.581.932
Tasa de interés anual	12,70%	Valor cuota	\$-2.535.746,25

N° Cuota	Inicial	Interes	Amortizacion	Cuota	Saldo
1	75.581.932	799.909	1.735.837	\$2.535.746	73.846.095
2	73.846.095	781.538	1.754.208	\$2.535.746	72.091.887
3	72.091.887	762.972	1.772.774	\$2.535.746	70.319.113
4	70.319.113	744.211	1.791.536	\$2.535.746	68.527.577
5	68.527.577	725.250	1.810.496	\$2.535.746	66.717.081
6	66.717.081	706.089	1.829.657	\$2.535.746	64.887.424
7	64.887.424	686.725	1.849.021	\$2.535.746	63.038.403
8	63.038.403	667.156	1.868.590	\$2.535.746	61.169.813
9	61.169.813	647.381	1.888.366	\$2.535.746	59.281.447
10	59.281.447	627.395	1.908.351	\$2.535.746	57.373.097
11	57.373.097	607.199	1.928.548	\$2.535.746	55.444.549
12	55.444.549	586.788	1.948.958	\$2.535.746	53.495.591
13	53.495.591	566.162	1.969.585	\$2.535.746	51.526.006
14	51.526.006	545.317	1.990.429	\$2.535.746	49.535.577
15	49.535.577	524.252	2.011.495	\$2.535.746	47.524.082
16	47.524.082	502.963	2.032.783	\$2.535.746	45.491.299
17	45.491.299	481.450	2.054.297	\$2.535.746	43.437.002
18	43.437.002	459.708	2.076.038	\$2.535.746	41.360.964
19	41.360.964	437.737	2.098.009	\$2.535.746	39.262.955
20	39.262.955	415.533	2.120.213	\$2.535.746	37.142.742
21	37.142.742	393.094	2.142.652	\$2.535.746	35.000.090
22	35.000.090	370.418	2.165.329	\$2.535.746	32.834.761
23	32.834.761	347.501	2.188.245	\$2.535.746	30.646.516
24	30.646.516	324.342	2.211.404	\$2.535.746	28.435.112
25	28.435.112	300.938	2.234.808	\$2.535.746	26.200.304
26	26.200.304	277.287	2.258.460	\$2.535.746	23.941.844
27	23.941.844	253.385	2.282.362	\$2.535.746	21.659.483
28	21.659.483	229.230	2.306.517	\$2.535.746	19.352.966
29	19.352.966	204.819	2.330.927	\$2.535.746	17.022.039
30	17.022.039	180.150	2.355.596	\$2.535.746	14.666.442
31	14.666.442	155.220	2.380.526	\$2.535.746	12.285.916
32	12.285.916	130.026	2.405.720	\$2.535.746	9.880.195
33	9.880.195	104.565	2.431.181	\$2.535.746	7.449.015
34	7.449.015	78.835	2.456.911	\$2.535.746	4.992.104
35	4.992.104	52.833	2.482.913	\$2.535.746	2.509.191
36	2.509.191	26.556	2.509.191	\$2.535.746	0

Anexo 8: Flujo de caja proyectado.

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por ventas	-	749.414	2.096.377	5.735.792	9.739.901	14.717.061	17.878.519	21.436.472	25.215.424	27.755.807	30.606.934	30.311.187	33.002.570
Costos venta		-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000	-16.400.000	-16.400.000	-16.400.000	-16.400.000	-16.400.000	-16.400.000
Gastos generales	-2.180.800	-3.421.300	-3.421.300	-3.421.300	-3.421.300	-3.421.300	-3.421.300	-3.421.300	-3.421.300	-3.421.300	-3.421.300	-3.421.300	-3.421.300
Sueldos		-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339
Flujo	-2.180.800	-23.478.225	-22.131.262	-18.491.847	-14.487.738	-9.510.578	-6.349.120	-7.191.167	-3.412.215	-871.832	1.979.295	1.683.548	4.374.931
PPM		-22.482	-40.409	-109.182	-142.606	-189.724	-204.026	-249.344	-303.092	-280.238	-334.878	-294.220	-360.979
Ingr - Egre	-2.180.800	-23.500.708	-22.171.671	-18.601.029	-14.630.344	-9.700.302	-6.553.146	-7.440.511	-3.715.308	-1.152.069	1.644.417	1.389.328	4.013.951
Ingr - Egr Acum	-2.180.800	-25.681.508	-47.853.179	-66.454.208	-81.084.552	-90.784.854	-97.338.000	-104.778.510	-108.493.818	-109.645.887	-108.001.471	-106.612.143	-102.598.191

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos venta c/IVA	37.427.775	41.628.863	44.736.191	43.273.135	43.880.471	41.600.337	40.773.946	40.167.791	38.737.261	37.659.011	33.849.035	34.933.678
Costos venta c/IVA	-16.400.000	-16.400.000	-16.400.000	-16.400.000	-16.400.000	-16.400.000	-16.400.000	-16.400.000	-16.400.000	-16.400.000	-16.400.000	-16.400.000
Arriendo c/IVA	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400
Gastos generales c/IVA	-3.280.000	-3.280.000	-3.280.000	-3.280.000	-3.280.000	-3.280.000	-3.280.000	-3.280.000	-3.280.000	-3.280.000	-3.280.000	-3.280.000
Sueldos	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339
Flujo	7.851.036	12.052.124	15.159.452	13.696.396	14.303.732	12.023.598	11.197.207	10.591.052	9.160.522	8.082.272	4.272.296	5.356.939
PPM	-467.634	-420.252	-454.199	-423.743	-438.473	-385.795	-398.951	-420.288	-342.879	-366.603	-305.989	-375.418
Ingr - Egr Acum	-95.214.789	-83.582.917	-68.877.665	-55.605.011	-41.739.751	-30.101.948	-19.303.692	-9.132.927	-315.285	7.400.384	11.366.692	16.348.212

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Ingresos venta c/IVA	38.924.886	43.294.018	46.525.638	45.004.061	45.635.690	43.264.351	42.404.904	41.774.503	40.286.751	39.165.372	35.202.996	36.331.025
Costos venta c/IVA	18.600.000	18.600.000	18.600.000	18.600.000	18.600.000	18.600.000	18.600.000	18.600.000	18.600.000	18.600.000	18.600.000	18.600.000
Arriendo c/IVA	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400	-1.090.400
Gastos generales c/IVA	3.720.000	3.720.000	3.720.000	3.720.000	3.720.000	3.720.000	3.720.000	3.720.000	3.720.000	3.720.000	3.720.000	3.720.000
Sueldos	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339	-8.806.339
Flujo	51.348.147	55.717.279	58.948.899	57.427.322	58.058.951	55.687.612	54.828.165	54.197.764	52.710.012	51.588.633	47.626.257	48.754.286
PPM	-486.340	-437.063	-472.367	-440.692	-456.011	-401.227	-414.909	-437.099	-356.594	-381.267	-318.228	-390.435
Ingr - Egr Acum	67.210.020	122.490.236	180.966.769	237.953.398	295.556.338	350.842.723	405.255.979	459.016.643	511.370.061	562.577.426	609.885.456	658.249.307

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9: Composición patrimonial

Balance Año 1		Balance Año 2		Balance Año 3	
Activos	Pasivos 51%	Activos	Pasivos 36%	Activos	Pasivos 14%
	53.495.591		41.363.623		40.029.242
103.883.546	Patrimonio 49%	116.219.981	Patrimonio 64%	276.553.891	Patrimonio 86%
	50.387.955		74.856.359		236.524.649
103.883.546	103.883.546	116.219.981	116.219.981	276.553.891	276.553.891

Fuente: Elaboración propia.