



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

**ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA UNA OFICINA DE ASESORÍAS LEGALES  
LABORALES EN LA REGION DEL BÍO BÍO**

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

**DANIEL RICARDO SÁNCHEZ LEAL**

**PROFESOR GUÍA:  
CLAUDIO ENRIQUE PIZARRO TORRES**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
IGNACIO PATRICIO PARDO ANDRADE**

**SANTIAGO DE CHILE  
AÑO 2019**

## RESUMEN

### **ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA UNA OFICINA DE ASESORÍAS LEGALES LABORALES EN LA REGION DEL BÍO BÍO**

RBL Abogados es una sociedad que presta servicio de asesorías legales laborales a empresas, principalmente, en la Octava región. Tiene una estructura y producto definido, y además, cuenta con una cartera de clientes que ha crecido desde su fundación en el año 2014, surgiendo la necesidad de ampliar también su estructura operativa y de administración.

La empresa tiene el desafío de seguir creciendo, lo que implica generar nuevos contratos con clientes, mejorar los ya existentes y cimentar los pasos hacia el futuro. Para esto, es necesario establecer lineamientos estratégicos que permitan diseñar la ruta para avanzar hacia los siguientes rumbos.

La metodología que se utiliza está basada en el libro Administración Estratégica de Hitt, Ireland y Hoskisson, en su 7<sup>o</sup> edición, y comienza con el análisis de los clientes de la Organización, caracterizándolos en torno a su tamaño y tipo de actividad. A continuación se realiza el análisis interno y externo de la empresa, lo que permite consolidar la posición que se encuentra respecto de los entornos en los que se desenvuelve. Luego, se caracterizan las preferencias de los clientes potenciales, mediante la realización de un estudio en base a encuestas aplicadas a empresas de la Octava Región. En función de los análisis descritos se lleva a cabo el proceso de formulación de la estrategia de negocios que tendrá RBL para los siguientes 5 años. A partir de esto, se establecen los indicadores que permitirán medir cada uno de los avances de los planes estratégicos, con lo cual se tendrá una visión clara en el tiempo de que tanto las acciones han logrado cumplir con los objetivos tratados.

Las fuentes de información para los estudios fueron el poder judicial, servicio de impuestos internos, publicaciones, revistas y datos con estudios y elaboración propia.

Los resultados obtenidos arrojaron una importante oportunidad de crecimiento, basado en el establecimiento de relaciones duraderas con clientes del tramo Pequeña 2 y Grande 1 en la octava Región del Bío Bío.

Los indicadores esperados de rentabilidad, luego de la implementación de la Estrategia de Negocios, son de un VAN igual a 97.273 M\$, y una tasa interna de retorno de 26%, lo que sobrepasa la tasa exigida y calculada para esta empresa, equivalente al 12,6%.

Finalmente, en relación con los datos obtenidos, las conclusiones respecto de las oportunidades detectadas en el mercado, y los valores esperados a partir de la implementación de las acciones estratégicas, se recomienda la implementación de la Estrategia de Negocios, en función a lo que se describe en el presente documento.

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mi esposa Claudia, a mi Papá, mi Mamá, a mi Germito, a mis hermanas y a Gonzalo. Sin ustedes no tiene sentido.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi Claudia, por tu paciencia en estos dos años, te amo.

A mi Papá por estar ahí siempre, siempre, siempre.

A mi Mamá por creer en mí siempre.

A mis hermanas por soportarme, por aguantarme, por apoyarme. Son  
totales!

A Rodolfo Belmar, por tu ayuda y disposición en este desafío.

**Por siempre...Gracias Dios!**

## TABLA DE CONTENIDO

1.- INTRODUCCIÓN	1
2.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
3.- OBJETIVOS	2
3.1 General	2
3.2 Específicos	2
4.- MARCO CONCEPTUAL	3
4.1.- Análisis Estratégico	3
4.1.1.- Concepto de Estrategia de Negocio	3
4.1.2.- Etapas de análisis que componen la estrategia de Negocios	3
4.1.2.1.- Análisis del entorno externo.	3
4.1.2.1.1.- Análisis PEST.	4
4.1.2.1.2.- Análisis 5 fuerzas competitivas de Porter.	4
4.1.2.2.- Análisis del entorno Interno	4
4.1.3.- Definición de Estrategia	5
4.2.- Definición de Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral	5
5.- VISIÓN ACTUAL Y METAS DE CRECIMIENTO	6
6.- DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	8
6.1.- Antecedentes de la empresa	8
5.1.1 Definiciones estratégicas.	9
6.2.- Descripción de la estructura organizacional	10
6.3.- Descripción de servicios de la empresa	10
6.4.- Descripción de clientes	10
6.5 Descripción económica y financiera de la empresa	12
7.- DESCRIPCIÓN ENTORNO EXTERNO	12
7.1.- Análisis del Sector	12
7.1.1.- Industria Legal en Chile	13
7.1.1.1.- Servicios Profesionales Individuales	13
7.1.1.2.- De Firmas de Socios y Asociados.	14
7.1.1.3.- De estudios tipo Boutique	15
7.1.2.- Evolución de causas Judiciales Laborales, nivel País	15
7.1.3.- Evolución de causas Judiciales Laborales, Octava Región	16
7.1.4.- Estadísticas de la Octava región, Estudios legales	16
7.2.- Análisis de Mercado Potencial local	16
7.3.- Análisis PEST	19
7.3.1.- Político	19
7.3.2.- Económico	20
7.3.2.1 Visión General	20
7.3.2.2 Composición regional de la actividad económica	21
7.3.2.3 Estado en la octava región	22
7.3.2.4 Proyecciones económicas generales del país.	24
7.3.3.- Social	24
7.3.4.- Tecnológico	27
7.4.- Análisis de las 5 fuerzas Competitivas	28
7.4.1 Poder de Negociación de los clientes	28
7.4.2 Rivalidad en la competencia	29

7.4.3 Amenaza de los nuevos entrantes	29
7.4.4 Poder de Negociación de los proveedores	30
7.4.5 Amenaza de productos sustitutos	30
7.5.- Conclusiones análisis Externo	31
7.5.1.- Oportunidades	31
7.5.2.- Amenazas	32
8.- ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	32
8.1.- Descripción de Recursos de RBL Abogados	33
8.1.1.- Descripción de Recursos Tangibles	33
8.1.1.1 Recursos Financieros	33
8.1.1.2 Recursos Organizacionales	34
8.1.1.3 Recursos Físicos	35
8.1.1.4 Recursos Tecnológicos	35
8.1.2.- Descripción de Recursos Intangibles presentes y ausentes.	35
8.2.- Descripción de Capacidades presentes y ausentes de RBL Abogados	37
8.3.- Descripción de Competencias Centrales de RBL Abogados	39
8.4.- Conclusiones del Análisis Interno.	39
8.4.1.- Fortalezas	40
8.4.2.- Debilidades	41
9.- ESTRATEGIA DE NEGOCIOS RBL LTDA	41
9.1.- Análisis del Cliente final	42
9.1.1.- Segmentación	43
9.1.1.1.- Segmentación Geográfica	43
9.1.1.2.- Segmentación por Tamaño de ventas	43
9.1.1.3.- Segmentación por cantidad de trabajadores	43
9.1.2.- Segmento Objetivo	43
9.2.- Estrategia Genérica	44
9.3.- Declaración de Misión	44
9.4.- Declaración de Visión	44
9.5.- Definición de Objetivos	44
9.6.- Estrategia comercial	45
9.6.1.- Posicionamiento	45
9.6.2.- Plan de Marketing	45
9.6.2.1.- Producto	46
9.6.2.2.- Precio	46
9.6.2.3.- Punto de Venta (Distribución)	48
9.6.2.4.- Promoción	48
9.6.3.- Fidelización	50
9.7.- Estrategia de Operaciones	51
9.8.- Estrategia de Recursos Humanos	53
9.8.1 Capacitaciones	53
9.8.2 Generación de descripciones de cargo en la Organización.	54
9.8.3 Desarrollo de Carrera	54
9.8.4 Cursos	55
9.8.5 Política de compensaciones	55
9.9.- Estrategia Financiera	56
9.9.1 Presupuesto de Largo Plazo	56

9.9.2 Estimación de Beneficios	57
9.9.3 Análisis de Sensibilidad	60
10.- IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA	61
10.1 Estructura Organizacional de RBL Abogados	61
10.2 Gestión del cambio de RBL Abogados	62
10.3 Factores claves de Éxito	64
10.4 Factores críticos de Fracaso	65
10.5 Canales de Comunicación	65
10.6 Carta Gantt de Actividades	66
11.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL	67
11.1 Mapa Estratégico	67
11.2 Cuadro de Mando Integral	67
12.- CONCLUSIONES	69
13.- BIBLIOGRAFÍA	71
14.- ANEXOS	73

ANEXO 1: Descripción del Servicio de RBL Abogados	73
ANEXO 2: Total de empresas y servicios profesionales con giro similar en las regiones del país.	74
ANEXO 3: Total Ingresos Primera Instancia por competencia y Año.	74
ANEXO 4: Tabla de Crecimiento de América Latina, proyecciones para Chile 2018.	75
ANEXO 5: Evolución Balances desde el año 2015.	76
ANEXO 6: Evolución Indicadores Financieros (2014-2017)	77
ANEXO 7: Evolución estructura Financiera Empresa (2014-2017)	78
ANEXO 8: Evolución Indicadores de Riesgo y Rentabilidad (2014-2017)	78
ANEXO 9: Encuesta de Satisfacción al Cliente, RBL Abogados, 2018.	79
ANEXO 10: Encuesta de Necesidad de Servicios Legales.	86
ANEXO 11: Estadística de Empresas por Tramo en la Octava Región y Cálculo de tamaño Muestral	93
ANEXO 12: Cálculo de productividad por abogado, RBL y Abogados.	94
ANEXO 13: Cálculo de la Tasa de Descuento	94
ANEXO 14: Carta Gantt de Implementación de Estrategia.	96

## II INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	6
Cuadro 2: Estadística de Empresas de Servicios Jurídicos en el País.	13
Cuadro 3: Resultado de Preferencias de cualidades de empresas de asesoría laboral.	19
Cuadro 4: Inacer	22
Cuadro 5: Cifras de evolución de inmigrantes en el país.	26
Cuadro 6: Evolución Cuentas Claves, RBL Abogados	33
Cuadro 7: Las 4P del Marketing	46
Cuadro 8: Formato de Cobro RBL Abogados	47
Cuadro 9: Proceso operativo de RBL Abogados, estandarización.	51

Cuadro 10: Distribución de carga operativa de RBL Abogados, estandarización.	52
Cuadro 11: Criterios para calificar como Abogado Asociado	54
Cuadro 12: Criterios para optar a Beneficios de Estudios	55
Cuadro 13: Criterios para optar a Bonificación Anual, Abogados	55
Cuadro 14: Criterios para optar a Bonificación Anual, Encargado Operativo.	56
Cuadro 15: Criterios para optar a Bonificación Anual, Encargado Administrativo.	56
Cuadro 16: Presupuesto Anual para implementación	57
Cuadro 17: Resultados del ejercicio al año 2017 y proyección lineal, RBL Abogados.	58
Cuadro 18: Resultados del ejercicio al año 2017 y proyección Meta, RBL Abogados.	58
Cuadro 19: Estimación diferencias entre proyección lineal y beneficios asociados a la implementación de la estrategia para RBL Abogados.	58
Cuadro 20: Estimación de flujos de caja en proyección lineal y Proyección Meta.	59
Cuadro 21: Diferencias entre estrategias.	59
Cuadro 22: VAN Estrategia.	59
Cuadro 23: Análisis de sensibilidad tasa de descuento	60
Cuadro 24: Análisis de sensibilidad Variación clientes variables	61
Cuadro 25: Análisis de sensibilidad Variación clientes fijos.	61
Cuadro 26: Organigrama de RBL Abogados.	62
Cuadro 27: Carta Gantt de actividades.	66
Cuadro 28: Mapa Estratégico RBL Abogados.	67
Cuadro 29: Cuadro de Mando Integral, RBL Abogados	68

### III INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Evolución de ventas de RBL (2014-2017)	6
Gráfico 2: Evolución en ventas de RBL (2014-2017)	7
Gráfico 3: Evolución en ventas Real y Proyectado de RBL (2014-2022)	7
Gráfico 4: Ventas Proyectado Lineal, y Proyectado Meta (2014-2022)	8
Gráfico 5: Porcentaje de Clasificación de empresas clientes de RBL	11
Gráfico 6: Porcentaje de participación en tipo de Industria.	11
Gráfico 7: Número de abogados que juran por años.	14
Gráfico 8: Ingreso de Causas Laborales, País.	15
Gráfico 9: Ingreso de causas laborales por año en la Octava región.	16
Gráfico 10: Evolución PIB	21
Gráfico 11: Indicador de actividad económica regional, región del Bio Bio.	23
Gráfico 12: Tasa de sindicalización Nacional.	25

#### IV ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Total de empresas y servicios profesionales con giro similar en las regiones del país.	74
Tabla 2: Total Ingresos primera instancia por competencia y Año.	74
Tabla 3: Tabla de Posiciones del Crecimiento en América Latina.	75
Tabla 4: Balance año 2015.	76
Tabla 5: Balance año 2016	76
Tabla 6: Balance año 2017	77
Tabla 7: Evolución indicadores Financieros.	77
Tabla 8: Estructura Financiera	78
Tabla 9: Evolución Indicadores de Riesgo y Rentabilidad.	78
Tabla 10: Estadística de empresas por tramo, Octava Región.	93
Tabla 11: Cálculo de productividad por abogado.	94

## 1.- INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realiza en el contexto de la justicia laboral de nuestro país y en relación con quienes son los encargados de asesorar y representar las causas de esta índole.

De acuerdo con los antecedentes recopilados en el Poder Judicial ([www.pdjud.cl](http://www.pdjud.cl)), el ingreso de causas laborales ha ido en aumento desde el año 2008. En el año 2016 ingresan 63.438 causas en temas laborales, 7.000 más que en el año anterior. La región del Bio Bio no es la excepción, ya que entre el año 2010 y 2016 aumenta en un 97% el ingreso de causas, lo que representa cerca de un 10% del total del país en este último año.

Por otro lado, y en relación con quienes atienden estas causas en la región del Bio Bio, en el año 2015 existen 243 empresas de servicios jurídicos y 856 de asesoramiento empresarial ([www.sii.cl](http://www.sii.cl)). No todas ellas representan una competencia para la empresa que se estudia, ya que no están relacionadas necesariamente con el mismo servicio ofrecido. Dentro de estas empresas se encuentra RBL Abogados, una sociedad de responsabilidad limitada creada en el año 2014 en la ciudad de Concepción y que presta servicio de **asesorías legales laborales** a empresas en distintas regiones del país, principalmente asentados en la Octava Región.

La empresa ha experimentado un constante crecimiento desde su creación, aumentando su cartera de clientes, y sus ingresos. También aumenta sus operaciones y personal que trabaja en la misma.

Tomando en cuenta el crecimiento de causas laborales en tribunales, y que muchas empresas no poseen asesorías laborales en la región, además de la constante demanda por sus servicios, se hace necesario formular lineamientos estratégicos que permitan trazar los planes futuros de la sociedad para mantenerse y proyectar su crecimiento.

Esta formulación será abordada en el presente documento, y será solventada en las líneas de desarrollo establecidas en el Libro de Administración Estratégica de Michael A. Hitt [1]. Se describirán los entornos en los que se desenvuelve la Organización, identificando los factores claves presentes externa como internamente, y con esto, se describirán Oportunidades y Amenazas, y se identificarán Recursos y Capacidades.

Con esta información, y con la descripción completa de las preferencias de los clientes, se expondrá la estrategia propuesta para la Organización, abarcando aspectos comerciales, operativos, de recursos humanos y financieros.

Finalmente se diseñará un cuadro de mando integral (Balance ScoreCard), herramienta desarrollada por **Robert S. Kaplan y David P. Norton** [2], que permitirá comunicar y medir la estrategia que se diseñará para RBL Abogados.

## **2.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

RBL Abogados Ltda. es una empresa que se desenvuelve en el mundo de las asesorías legales laborales, teniendo su asiento en la región del Bio Bio. La empresa posee una cartera de clientes fija y una variable, las que han crecido en torno al 231% desde el año 2014. La primera, que representa un 57% de facturación anual al año 2017, está compuesta por clientes empresa que buscan en RBL la asesoría necesaria para no caer en incumplimientos legales respecto de relaciones laborales. La segunda, que representa el restante 43% de facturación, también ha crecido en el tiempo, y son quienes recurren a la empresa para resolver problemas puntuales que tienen que ver con la representación en litigios.

Esta evolución se ha desarrollado en función del trabajo realizado por su fundador, quien ha sumado integrantes a la Organización de acuerdo a la necesidad que ha visto a través del tiempo, pero sin tener métricas claras del rendimiento de su estructura.

Hoy, la empresa tiene el desafío de mantener y mejorar su crecimiento histórico, estableciendo acciones que permitan conducir y buscar tales metas de forma estructurada y con un plan trazado.

Por lo anterior es que se contempla en este trabajo elaborar una estrategia de negocios, que permita a la empresa generar planes de desarrollo de acuerdo a objetivos claros, y que la lleven a distinguirse de su competencia. Por otro lado, también se considerará la formulación de indicadores para medición de la misma, dejando la implementación de estos aspectos a la empresa propiamente tal.

## **3.- OBJETIVOS**

### **3.1 General**

Formular una estrategia de Negocio para una empresa de servicios profesionales legales, con un horizonte de 5 años.

### **3.2 Específicos**

- Definir Misión actual y futura, además de la visión del negocio.
- Estudiar y describir el mercado actual de las oficinas de abogados, su estructura organizacional y el estado de RBL Abogados frente a su competencia.
- Generar un diagnóstico del estado actual de la empresa, considerando estados financieros y operativos.

- Formular estrategia de negocio, considerando estrategia de captación de clientes asociada a la definición de mercados objetivos.
- Definir métricas para medir el avance estratégico del negocio.

## **4.- MARCO CONCEPTUAL**

### **4.1.- Análisis Estratégico**

#### **4.1.1.- Concepto de Estrategia de Negocio**

La administración estratégica está definida como “El conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio” [1]. Para poder plantear cada uno de estos compromisos, decisiones y acciones, es necesario conocer el ambiente en el cual se desenvuelve la organización y cómo enfrenta desde hoy estos nuevos desafíos.

Las etapas de análisis y propuestas de estrategias serán descritas en los apartados siguientes.

#### **4.1.2.- Etapas de análisis que componen la estrategia de Negocios**

Para poder plantear una Estrategia de Negocios, es necesario desarrollar un análisis de cada uno de los factores que actúan sobre la organización, y, además, conocer el estado en el que actualmente se encuentra de cara a los desafíos que deberá afrontar. Así, será necesario desarrollar un análisis de cada uno de los factores externos, partiendo desde el macro entorno (análisis PEST), y el entorno más cercano (5 fuerzas de Porter). También, se analizará el entorno interno, sus recursos, capacidades y cuáles son hoy las competencias centrales de la empresa.

Luego de realizar los análisis, e identificando las oportunidades que existen para la organización, se planteará la estrategia que permitirá sustentar el crecimiento en los próximos años.

##### **4.1.2.1.- Análisis del entorno externo.**

El objetivo de este análisis es poder caracterizar el ambiente externo de la organización, y poder identificar las Oportunidades y Amenazas que en él existen y que pudieran ser aprovechadas y controladas respectivamente. Así, el análisis estará compuesto por:

- Macro Entorno, el cual se realizará por el análisis PEST.

- Micro Entorno, el cual se realizará por el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

#### **4.1.2.1.1.- Análisis PEST.**

Este análisis está compuesto por todas las fuerzas del macro entorno en el cual se desenvuelve la organización, y que pudieran afectar de alguna manera el futuro de esta. Así, se identifican los análisis:

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico

#### **4.1.2.1.2.- Análisis 5 fuerzas competitivas de Porter.**

El análisis del micro entorno será realizado en base a las 5 fuerzas de Porter, las que señalan que la intensidad de la competencia en el sector industrial y su potencial para las utilidades están en función de cinco fuerzas de la competencia. [1]

Las fuerzas a analizar son las siguientes:

- Las amenazas que plantean las nuevas empresas entrantes
- El poder de los proveedores
- El poder de los compradores
- Los productos sustitutos
- La intensidad de la rivalidad entre los competidores

#### **4.1.2.2.- Análisis del entorno Interno**

El objetivo de este análisis es poder caracterizar el ambiente interno de la Organización e identificar las Fortalezas y Debilidades que en ella existen, y que pudieran ser aprovechadas y potenciadas respectivamente. Para poder realizar este análisis, es necesario revisar los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la Organización. Estos sientan las bases de la ventaja competitiva. Los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y son agrupados con el fin de crear tales capacidades. A su vez, éstas son la fuente de las competencias centrales de la empresa, las cuales son la base de las ventajas competitivas. [1]

### **4.1.3.- Definición de Estrategia**

De acuerdo con el texto de Administración Estratégica [1], una estrategia de negocios es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos.

El propósito de establecer una estrategia de negocios es crear diferencias de posición frente a la competencia, para lo cual es necesario que la empresa decida si va a realizar sus actividades de forma distinta, o bien, realizará actividades que sean distintas.

Para comenzar a establecer una estrategia de negocios es necesario tener claridad de cual es la misión y visión de la organización, para luego definir qué tipo de acciones estratégicas seguirá para el logro de los objetivos.

La definición estratégica de la empresa vendrá dada por el análisis realizado de los entornos externos e interno, y en función de potenciar cada uno de los aspectos que se encuentran como debilidades y cubrir las amenazas del entorno. Con todo esto, y en relación con lo expuesto en el texto Adm. Estratégica, [1] las empresas pueden elegir entre cinco estrategias de negocios para establecer la posición estratégica que desean:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque en el liderazgo en costos
- Enfoque en la diferenciación
- Liderazgo en costos y de diferenciación integrada.

### **4.2.- Definición de Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite describir, aplicar y dirigir la estrategia de la empresa. A través de ella es posible unir los objetivos de la organización con la estrategia, y comunicar a cada uno de los integrantes de la organización su papel en ella.

El cuadro de mando integral presenta su objetivo en influenciar en la gestión empresarial en torno a 4 ejes:



Cuadro 1: Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral  
Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con lo descrito en el libro **“El Cuadro de Mando Integral”** [2], esta herramienta pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los colaboradores de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. De esta forma, cada uno sabe cuál es su rol en la cadena de valor de la organización, y puede entender como influencia su gestión en el resultado global del negocio.

## 5.- VISIÓN ACTUAL Y METAS DE CRECIMIENTO

La empresa, como se expone en el siguiente Gráfico 1, y como ha sido descrito en párrafos anteriores, ha estado en constante crecimiento desde su formación:



Gráfico 1: Evolución de ventas de RBL (2014-2017)  
Fuente: Elaboración Propia

Junto con lo anterior, también ha existido una evolución positiva respecto de los porcentajes de utilidades, lo que se expone en el siguiente gráfico:

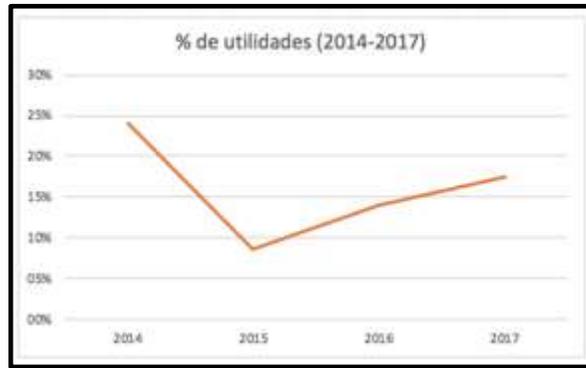


Gráfico 2: Evolución en ventas de RBL (2014-2017)  
Fuente: Elaboración Propia

Si bien es claro que en el año 2015 existió una evolución menor en términos de %, debido fundamentalmente al crecimiento en HH de profesionales, claro es también que esta sigue siendo positiva, tal cual como el año anterior, y también como los siguientes.

Con los antecedentes anteriormente descritos se pronostican los siguientes períodos mediante una estimación lineal de los ingresos. Esto fundamentalmente debido a su corto período de funcionamiento, lo que hace complejo establecer una tendencia de comportamiento anual, y a que las gestiones que se visualizan a realizar son similares a las de hoy, no existiendo un valor adicional al servicio ofrecido por la empresa. Así, la organización podría esperar crecer de la forma expuesta en el gráfico 3, proyectando 323 MM\$ al final del quinto año (2022).



Gráfico 3: Evolución en ventas Real y Proyectado de RBL (2014-2022)  
Fuente: Elaboración Propia

En términos de % utilidades, a partir del año 2018 se proyecta un 15,8% lineal, asumiendo que los costos aumentan en función lineal también, tal cual como los ingresos. Esto se basa fundamentalmente en que no existen planes concretos de reducción de costos, y que las acciones y comportamientos serán similares para los años siguientes de no existir un plan de optimización de costos de la Oficina.

Conservando la gestión actual de la organización, y sin variación de escenarios, la empresa podría establecer metas y objetivos, sin embargo, y en función de generar lineamientos que permitan consolidar y mejorar el crecimiento, es que se ha decidido buscar oportunidades en la Empresa y en el Mercado que permitan mejorar este pronóstico, afianzar el crecimiento para los siguientes años y establecer una guía de trabajo para buscar un rumbo preestablecido.

De esta forma, se establece una visión de crecimiento desafiante para la Organización, y se estudiarán todos los aspectos que pueden ayudar a conseguirla.

Así, la meta en ventas establecida para este análisis será de un 22% durante el primer año de implementación de la estrategia, y un 20% para los siguientes 4 años. Por otro lado, también será meta el consolidar una rentabilidad sobre los Ingresos de un 20%.

El gráfico 4 muestra la comparación entre los escenarios de ingreso descritos, mostrando la proyección lineal (línea roja), y la proyección meta (línea azul).

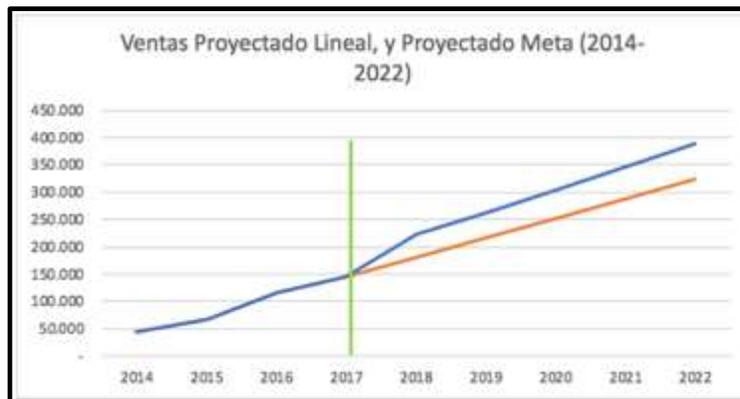


Gráfico 4: Ventas Proyectado Lineal, y Proyectado Meta (2014-2022)  
Fuente: Elaboración Propia

## 6.- DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

### 6.1.- Antecedentes de la empresa

RBL Abogados es un estudio dedicado a la asesoría legal laboral y representación de pequeñas y medianas empresas en distintas regiones del país. Fue fundada en el año 2014 por el señor Rodolfo Belmar Lara, abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con el objetivo de poder cubrir las necesidades que las mismas empresas comenzaban a levantar, referentes a temas legales laborales, previsionales, de seguridad y salud ocupacional.

Posee la estructura de una Sociedad Limitada, y está catalogada dentro de los estudios “boutique” de abogados. Hoy está en proceso de expansión con el objetivo de abarcar otras áreas del derecho y visualizando los pasos a seguir, con el propósito de potenciar el crecimiento y consolidación de la empresa en el mercado.

Desde el año 2014, RBL Abogados ha presentado un crecimiento sostenido, en el número de clientes, y por consiguiente en sus ingresos.

Los clientes son en gran mayoría, pequeñas y medianas empresas que no poseen departamentos legales permanentes y que contratan los servicios de RBL buscando tener respuesta a consultas permanentes en temas esta índole.

La captación de clientes se ha desarrollado a través del tiempo en base a recomendaciones de colegas de los socios, o bien, mediante jornadas de capacitaciones a empresas en temas competentes a la sociedad. Esto, si bien no ha sido parte de un plan estratégico ni de un diseño de negocio, ha servido para que RBL Abogados esté en una posición de crecimiento y con planes de proyección futura.

Junto con lo anterior, la estructura de la empresa también ha crecido, contando hoy con personal administrativo y operativo, quienes responden a los requerimientos que los clientes, en términos de asesoría y representación judicial, presentan.

La empresa es liderada por su socio mayoritario, quien también gestiona el contacto con clientes y define el nivel de cobros y prestaciones. Esto no es un proceso estandarizado, y se realiza vez a vez por cada cliente que se suma a la cartera. Existe un desconocimiento hoy de los costos asociados por prestación, si a modo general, lo cual dificulta saber qué tan conveniente es uno u otro contrato.

Los profesionales que componen la empresa son abogados egresados de universidades locales, a quienes se contrata para entrenar y, posteriormente, asignar casos y clientes. En la medida que ellos adquieren experiencia, se les entrega mayor responsabilidad respecto de clientes fijos, y casos más importantes respecto de los variables. Durante el corto tiempo de operación de RBL abogados, ha existido rotación respecto de sus profesionales, teniendo que, en reiteradas ocasiones, pasar por el proceso de entrenamiento de nuevos miembros de la Organización

Hoy, la empresa tiene el desafío de seguir creciendo, pero para esto necesita establecer lineamientos estratégicos que permitan diseñar la ruta para avanzar hacia los siguientes desafíos.

### **5.1.1 Definiciones estratégicas.**

La Empresa no cuenta con declaración de misión ni visión oficial, ni tampoco con objetivos establecidos y declarados formalmente a la Organización.

## **6.2.- Descripción de la estructura organizacional**

La sociedad la componen dos socios, uno encargado de la Operación misma de la oficina y otro encargado de los temas contables. Hoy la empresa cuenta con 8 miembros:

- **4 abogados**
- **1 procuradora**
- **1 coordinador operativo**
- **1 encargado administrativo**
- **1 encargado de temas contables (tiempo parcial)**

De los cuatro abogados que componen la Organización, solo uno posee la especialización en ámbitos laborales (su fundador). Un segundo abogado posee la experiencia suficiente como para poder asesorar clientes, y los otros dos profesionales son abogados que están en proceso de formación, egresados recientemente.

## **6.3.- Descripción de servicios de la empresa**

El producto de la empresa es definido, y es prestar asesoría a las empresas, sea judicial como extrajudicial en las áreas del derecho laboral, previsional y de seguridad y salud ocupacional en que intervenga la empresa, sea como parte demandante, demandada, denunciante, denunciado, querellante o querellado, recurrido o recurrente, tercera afectada o interesada, en ambas instancia procesales, y que se encuentren actualmente en tramitación o se inicien en lo sucesivo; y de las causas administrativas que se tramiten ante los órganos de la Administración del Estado. (Ver Anexo 1, Descripción de Servicio de RBL Abogados)

## **6.4.- Descripción de clientes**

Los clientes de RBL son, en gran mayoría, pequeñas y medianas empresas que han presentado la necesidad de asesoría legal laboral con el objetivo de no caer en incumplimientos legales con los trabajadores de su organización. Una menor cantidad de clientes son grandes empresas como Moly COP, y una empresa estatal como Banco Estado Contacto. Estas empresas son en total 32 (contabilizadas en el momento del levantamiento de información, Agosto 2017), y son quienes dan el sustento fijo a la oficina debido a que cuentan con contratos permanentes.

El siguiente gráfico muestra las empresas clientes de RBL y a qué segmento de empresa pertenecen:

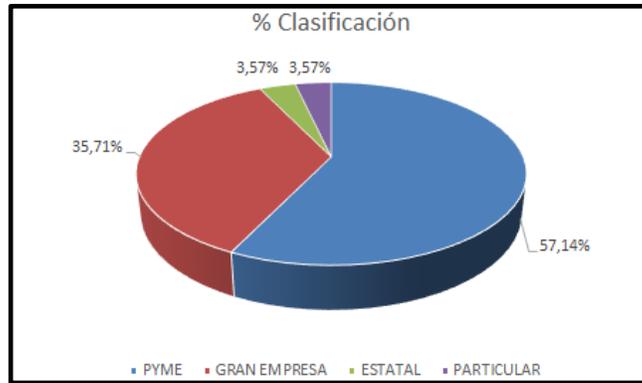


Gráfico 5: Porcentaje de Clasificación de empresas clientes de RBL  
Fuente: SII - Elaboración Propia

El siguiente gráfico muestra las empresas las industrias a las que pertenecen los clientes de RBL.

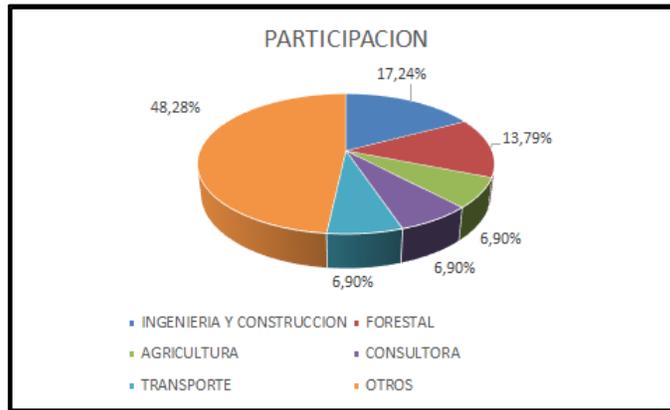


Gráfico 6: Porcentaje de participación en tipo de Industria.  
Fuente: Mercantil - Elaboración Propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, no existe un patrón fijo de industrias a las que pertenecen los clientes de RBL, lo que nos permite ampliar el espectro de clientes potenciales de la organización.

Por otro lado, existen clientes que poseen contratos de prestaciones variables, quienes al momento de este estudio, llegan a la cantidad de 12. Ellos, han requerido los servicios de la empresa en función de la ocurrencia de problemas legales en los que la misma pueda intervenir y representar.

La empresa, durante el año 2017, tuvo 193 juicios, provenientes tanto de contratos fijos como variables.

## **6.5 Descripción económica y financiera de la empresa**

La empresa no tiene ratios calculados a la fecha, ya que no existe un análisis de sus cuentas más que de las utilidades generadas mes a mes.

Durante el año 2017 tiene una facturación de MM\$ 153, siendo un 57% facturación fija, y un 43% variable. Durante el año 2016, la empresa tuvo una facturación de MM\$ 123, compuesta de 62% por facturación fija y un 38% de facturación variable.

En función de realizar un análisis completo interno de la Organización, en el apartado de análisis del ambiente interno, serán calculados los indicadores financieros que permitirán determinar cuál es el estado actual de la Empresa, y cómo ha evolucionado a través de los años desde su creación.

## **7.- DESCRIPCIÓN ENTORNO EXTERNO**

### **7.1.- Análisis del Sector**

En Chile, al igual que en muchos países de latinoamérica, no existe información precisa respecto de la dimensión del mercado en cuanto a la cantidad y ventas de empresas que prestan asesorías legales, sin embargo, si existen datos respecto de la cantidad de abogados y aspirantes a la profesión.

De acuerdo con datos recopilados, y que serán expuestos en los siguientes apartados en mayor detalle, existen hoy en día cerca de 40.000 abogados ejerciendo en el país, llegando a una cifra de 2,58 abogados por 1.000 habitante. En el mismo sentido, existe una tasa cercana a los 4.000 abogados titulados cada año, y hasta el 2017, en función de datos entregados por el Ministerio de Educación [26], existe una matrícula de 39.310 estudiantes en los distintos años de curso de carrera, y en las distintas instituciones del país.

Por otro lado, y a pesar de no contar con datos exactos, es posible realizar estimación del mercado en el cual se desenvuelve la organización, tomando la consideración que no es la única actividad en la que se desenvuelve.

De acuerdo con datos entregados en el Servicio de Impuestos Internos, expuestos en el cuadro 2, existen en el país, en el año 2016, 3.998 empresas dedicadas a prestar servicios jurídicos, con un total de facturación registrada de 29.284.067 UF anuales, lo cual representó en torno al 0,46% de PIB.

Etiquetas de fila	Suma de Ventas (UF)	Suma de Número de Empresas
I DE TARAPACA	87.621	39
II DE ANTOFAGASTA	354.286	92
III DE ATACAMA	-	29
IV DE COQUIMBO	273.044	107
IX DE LA ARAUCANIA	284.712	120
V DE VALPARAISO	849.305	291
VI DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO OHIGGINS	163.502	105
VII DEL MAULE	199.965	124
VIII DEL BIO BIO	523.747	224
X DE LOS LAGOS	319.018	128
XI AISEN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO	-	13
XII DE MAGALLANES Y ANTARTICA CHILENA	83.750	31
XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	26.073.619	2.637
XIV DE LOS RIOS	71.497	34
XV DE ARICA Y PARINACOTA	-	24
<b>Total general</b>	<b>29.284.067</b>	<b>3.998</b>

Cuadro 2: Estadística de Empresas de Servicios Jurídicos en el País.  
Fuente: Elaboración Propia, [www.sii.cl](http://www.sii.cl)

Por su parte, para la región del Bio Bio, existen 224 empresas, las cuales facturaron una totalidad de 523.747 UF anuales.

La estimación del mercado se encuentra subestimada, ya que también la empresa se desenvuelve en el mundo de las asesorías empresariales, lo cual no se encuentra reflejado en este cuadro. A pesar de esto, si son antecedentes que se deben tener en cuenta al momento de realizar los análisis posteriores.

### 7.1.1.- Industria Legal en Chile

La industria está marcada por tres tipos de empresas, las que se clasifican de acuerdo a como se encuentran organizadas y al tipo de especialización que poseen:

- De servicios profesionales individuales (ejercicio libre de la profesión).
- Grandes Estudios de Abogados
- De estudios tipo "Boutique".

Si bien no existen cifras exactas de cual es el tamaño relativo de cada una de estas Organizaciones, es posible decir que las empresas de mayor tamaño, como Carey o Philippi se encuentran en el segmento de Grandes Estudios de Abogados, y por otro lado, que muchos de los abogados que ejercen libremente la profesión, en algunas ocasiones, trabajan en algunas para los otros dos tipos de empresas prestando servicios ocasionales. Cifras de cantidad de abogados en Chile, serán expuestas en los párrafos siguientes.

#### 7.1.1.1.- Servicios Profesionales Individuales

En el primer caso, las empresas son personas naturales que desarrollan la actividad, sin la necesidad de generación de empresa ni de especialización, solo atendiendo a los requerimientos de representación de clientes como personas o empresas indistintamente. Existen aproximadamente 40.000 abogados en el país<sup>1</sup>,

<sup>1</sup> Arturo Prado, consejero del Colegio de Abogados en entrevista al diario El Mercurio ([www.emol.com](http://www.emol.com))

lo que equivale a un abogado por cada cerca de 400 personas habitantes, y 39.310 estudiantes de esta carrera, Además, de acuerdo con datos recopilados, en la página [www.infojuris.cl](http://www.infojuris.cl), año a año juran cerca de 4.000 abogados, habilitados para poder ejercer la profesión.



Gráfico 7: Número de abogados que juran por años.  
Fuente: [www.infojuris.cl](http://www.infojuris.cl), elaboración propia.

Si bien esta categoría es interesante de revisar, no será un caso de estudio para nuestro desarrollo, ya que no representan, individualmente, una asignación significativa del mercado al que la empresa quiere apuntar.

#### **7.1.1.2.- De Firmas de Socios y Asociados.**

El segundo caso se trata de Firmas de Socios y Asociados, donde existen diferencias jerárquicas entre ellos dos. La función del socio, si bien consta en atender causas encomendadas a la firma, también consiste fuertemente en atraer constantemente clientes a la misma. Por otro lado, la función del asociado consiste, generalmente, en auxiliar a los socios en las tareas que les encomiendan, lo que explica la estructura de pirámide de las firmas legales, que hoy en día resultan ser de muchos más asociados que socios. La razón fundamental de esto, y de acuerdo a lo que se expone en el libro de investigación del mercado de abogados en Chile Bog Law [17], es que muchas de las necesidades presentadas por los clientes se han comoditizado, por lo cual no requieren la atención especial de los socios, sino más bien, de abogados de distintas especialidades que puedan prestar los servicios a las firmas. Este es el caso de grandes oficinas como Barros&Errázuriz, Claro&CIA, Carey Abogados, etc.

En términos administrativos, muchas de estas oficinas ya han evolucionado hacia una gestión integral de empresa, sin embargo, aún existen algunas que no están cercanas a la independencia administrativa del patriarcado de las mismas, ejerciendo todas las decisiones a partir de lo que defina el socio abogado principal.

### 7.1.1.3.- De estudios tipo Boutique

En el tercer caso están las empresas de tipo boutique, como Harasic y López, Vergara Galindo y Correa, etc, que son empresas que no cuentan con una cantidad numerosa de abogados (generalmente entre 5 y 10) y que se especializan en temáticas del derecho. Estas son contratadas por quienes requieren materias específicas, e incluso por otros estudios de abogados, de mayor o igual magnitud, que requieren sus especializados servicios.

De acuerdo con Rodrigo Ferrada, abogado de la Universidad de Chile, (en reportaje de El Mercurio [www.emol.cl](http://www.emol.cl)) [15], cada vez es más común ver que las empresas cuentan con un estudio grande de cabecera, y que para atender materias específicas, contratan estudios especializados, ya sea permanentemente o de manera “spot”, transformándose en actores principales en procesos internos o litigios que pueden ser de alta complejidad.

Este caso es en el que pondremos mayor atención, ya que RBL y Cía. Ltda. tiene la descripción de este tipo de empresa, y desde ahí, realizaremos la caracterización completa de la misma.

### 7.1.2.- Evolución de causas Judiciales Laborales, nivel País

La evolución de ingreso de causas laborales a nivel país se muestra en el gráfico siguiente, donde se visualiza el aumento año a año de las causas ingresadas a los distintos tribunales laborales del país. Existen distintas causas que pueden explicar esto, como lo son el fortalecimiento de las leyes de protección a los trabajadores, la simplificación del sistema procesal laboral (desde el año 2008), que ha permitido resolver los juicios en menor tiempo, y que la probabilidad de ganar en juicios laborales favorece a los trabajadores. En efecto, de acuerdo a datos entregados por pulso.com [16], los trabajadores ganan en un 96% de los casos las demandas acogidas por la Corte Suprema.

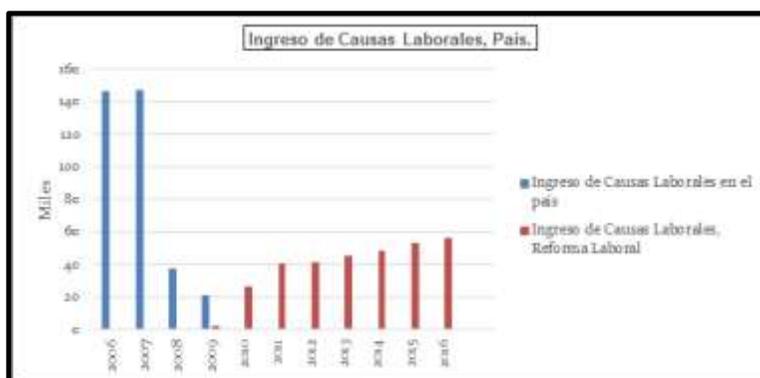


Gráfico 8: Ingreso de Causas Laborales, País.  
Fuente: Poder Judicial

### 7.1.3.- Evolución de causas Judiciales Laborales, Octava Región

Siguiendo la misma tendencia nacional, la evolución de ingresos de causas laborales ha ido en alza desde el año 2010 en adelante para la Octava Región, lo que implica una clara advertencia a las empresas de la zona, y una clara necesidad también de ser asesorados en tiempo y forma para la prevención la ocurrencia de este tipo de eventos (gráfico 12).

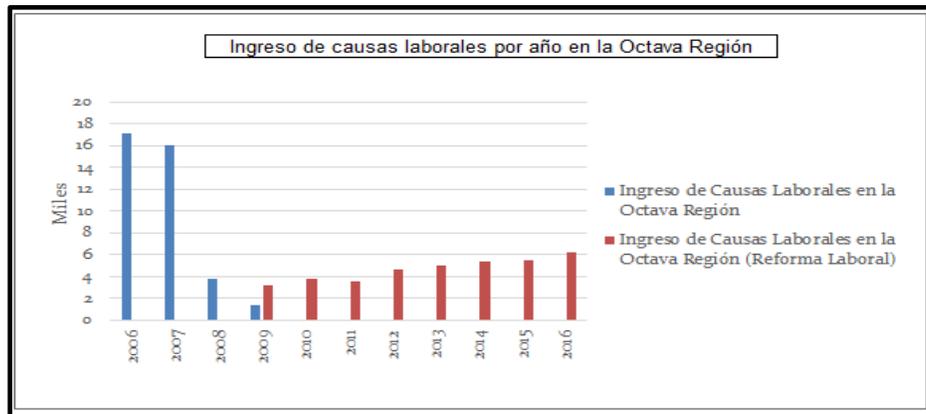


Gráfico 9: Ingreso de causas laborales por año en la Octava región.

Fuente: Poder Judicial

### 7.1.4.- Estadísticas de la Octava región, Estudios legales

De acuerdo con datos recopilados en la página del SII ([www.sii.cl](http://www.sii.cl)), en la octava región existen 224 empresas declaradas de servicios jurídicos, y 923 que realizan actividades de asesoramiento empresarial y en materias de gestión, quienes representan hoy la potencial competencia de RBL en el mercado. (Anexo 2).

Es necesario mencionar que las empresas que realizan actividades de asesoramiento empresarial no están todas relacionadas con la actividad que realiza RBL Abogados, pero se toma la estadística de ellas ya que tienen el mismo giro ante el SII.

En término de los potenciales clientes y mercado objetivo de RBL Abogados, es posible señalar, y de acuerdo con la información entregada por el SII al año 2015, que existen 19.065 empresas catalogadas en el tramo de pequeña y mediana en la Octava región, mercado al cual hoy apunta la empresa. (Anexo 11)

### 7.2.- Análisis de Mercado Potencial local

En función de estimar de mejor forma la potencialidad de clientes de RBL Abogados en la región, y considerando que los valores obtenidos de la estimación del mercado

no son absolutamente concluyentes, es que se entrevista a empresas de la zona que pudieran entregar su visión global respecto de este tipo de empresas, que tanto se relacionan con abogados, cuál es su disposición a contratar este tipo de servicios, y también, cuáles son sus preferencias. De esta forma, se realiza un cálculo del tamaño muestral para empresas PYMES y Microempresas de la zona, la que arroja los siguientes resultados:

De acuerdo con datos recopilados en el portal del Servicio de Impuestos Internos [6], el número de empresas de estos segmentos en la región es de 94.970 (Anexo 11), evidentemente no siendo todas ellas el objetivo de la Organización.

Para calcular el número de muestras representativas de este número de empresas, se utilizó un 90% en el nivel de confianza, y un 10% en el margen de error, parámetros con los cuales se determinó la cantidad de 68 encuestas (Anexo 11).

Con todos estos puntos claros, se realiza un muestreo de 70 empresas con la encuesta presente en el Anexo 10 “Encuesta de Necesidad de Servicios Legales”, cuyos resultados son:

De las empresas encuestadas, 22% se describe en la categoría “Otras Actividades de Servicios”, 13% como “Empresas Comerciales”, 13% como “Hotel y/o Restaurante”, 11,7% como “Construcción”, y el resto se encuentra por debajo de los dos dígitos. Por lo que la encuesta se realizó en un amplio espectro de especialidades de la industria. Además, de estas 70 empresas, el 40% pertenece a la Mediana Empresa, y un 60% a la Pequeña y Micro empresa. No existió ninguna empresa identificada como “Gran Empresa”, ni por número de trabajadores, ni por nivel de facturación.

De las empresas que se encuentran en la clasificación de Medianas es posible declarar lo siguiente:

- Un 33% de ellas, posee al momento de la encuesta, Asesorías legales Permanentes, un 58% no posee y un 8% no posee, pero ha tenido con anterioridad.
- De quienes declararon poseer Asesorías Legales Permanentes, un 75% señala que es fundamentalmente porque representan un buen seguro para no cometer errores al momento de tomar decisiones, y el otro 25% señala que es por no tener que estar constantemente contando en qué consiste la empresa y puede contar con ellos ante algún requerimiento legal. Además, un 88% declara que estas asesorías son basadas fundamentalmente en aspectos laborales, y 12,5% en aspectos tributarios. De este mismo grupo, el 100% declara que llegó a la empresa que los asesora mediante la recomendación de un conocido, y también **el 100% de ellos no cambiaría**

**el sistema actual que tiene, a uno en que posea Asesorías legales solo por juicios o intermitentes.**

- Por otro lado, de este mismo segmento, de las empresas que declararon no poseer asesorías legales permanentes, un 64% indica que no posee este servicio porque “No necesita pagar por un servicio que no ocupamos todos el tiempo”, un 29% indica que “En general, no han tenido problemas legales”, y un 7% “Indica que el costo de tener un abogado de asesor es alto”. El 50% declara que la causal de haber ocupado servicios puntuales de abogados ha sido por la necesidad de generar sociedades, un 21% debido a la demanda de un trabajador, un 7% debido a un accidente laboral, un 7% debido a una Demanda de la empresa hacia un trabajador y un 14% por temas de Capacitación en temas tributarios. **También en este caso existe un 100% de los encuestados que declaran haber llegado a quien los atendió, en términos legales, mediante la recomendación de un conocido.** Finalmente, un 29% indica que “Podría evaluar” cambiarse a un tipo de asesorías permanente, mientras que el diferencial declara seguir no necesiándolo.

De las empresas que se declaran como Pequeñas o Microempresas, es posible declarar lo siguiente:

- Un 16% de ellas, posee al momento de la encuesta, Asesorías legales Permanentes, un 75% no posee y un 8,34% no posee, pero ha tenido con anterioridad.
- De quienes declararon poseer Asesorías Legales Permanentes, un 92% señala que es fundamentalmente porque representan un buen seguro para no cometer errores al momento de tomar decisiones , tendencia que se repite con las Medianas, y el otro 8% señala que es porque “El negocio Amerita contar con abogados de forma permanente”. Además, un 33,4% declara que se ha requerido de este tipo de empresas para aspectos laborales, mismo porcentaje para aspectos tributarios, 16,67% en elaboración de contratos, y también un 16,67% para títulos de dominio. De este mismo grupo, el 100% declara que llegó a la empresa que los asesora mediante la recomendación de un conocido.
- Por otro lado, de este mismo segmento, de las empresas que declararon no poseer asesorías legales permanentes, un 30% indica que no posee este servicio porque “No necesita pagar por un servicio que no ocupamos todos el tiempo”, un 47% indica que “En general, no han tenido problemas legales”. El 25% declara que la causal de haber ocupado servicios puntuales de abogados ha sido por la necesidad de generar sociedades, un 21,4% debido a la demanda de un trabajador, un 30% derechamente declaró no haber

presentado necesidad de recurrir a un abogado, y el resto de los encuestados por accidentes laborales o bien alguna capacitación específica. También en este caso, para quienes ocuparon, existe un 100% de los encuestados que declaran haber llegado a quien los atendió, mediante la recomendación de un conocido. Finalmente, un 40% indica que “Podría Evaluar” cambiarse a un tipo de asesorías permanente, mientras que el diferencial declara seguir no necesítándolo.

Ahora bien, cuando se realiza la pregunta referente a la materia de necesidad de asesoría, sin importar la actualidad de las empresas respecto de si posee o no asesorías legales permanentes, el 73,3% indica que debe ser laboral, quedando en segundo lugar los aspectos tributarios.

Por último, cuando se analiza las cualidades principales que debiera tener este tipo de empresa para poder satisfacer las necesidades de los potenciales clientes, o que es lo que se valora más al momento de elegir, los resultados son los que se muestran en el siguiente cuadro:

Resultado Preferencias		
1	Que el precio no sea mayor que contratar a un abogado solo por causas.	30%
2	Respuesta rápida ante los requerimientos solicitados (24 hrs)	23%
3	Enviar información periódica de actualización de modificaciones legales.	15%
4	Disponibilidad de un abogado encargado que pueda contestar en primera instancia telefónicamente.	15%
5	Enviar información periódica de actualización de causas.	10%
6	Auditar contratos y carpetas de personal.	3%
7	Visitar constantemente la empresa en función de informar avances o retrasos de causas.	2%
8	Realizar capacitaciones a personal responsable de recursos humanos y jefaturas.	2%

Cuadro 3: Resultado de Preferencias de cualidades de empresas de asesoría laboral.  
Fuente: Elaboración propia.

### 7.3.- Análisis PEST

El análisis del macro entorno se realizó mediante un análisis PEST, con el cual se describió cuáles son las distintas condiciones en las que se desenvuelve la organización, y cuáles son los cambios y variaciones del entorno que pueden afectarla. Para esto, se tomaron en cuenta aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que existen en el país.

#### 7.3.1.- Político

En términos políticos Chile es un país que en el tiempo ha sido poseedor de una estabilidad política muchas veces admirada por los países vecinos. Sin embargo, en el transcurso de los distintos gobiernos, han existido iniciativas de regulación en términos laborales y tributarios que constantemente tienen pendiente al mundo de los trabajadores y empresarios. En el Gobierno de Michelle Bachelet Jeria (2014-

2017), se realizan reformas al sistema tributario y laboral. En primer término, se hace efectivo el aumento progresivo de los impuestos que deben pagar cierto grupo de empresas, subiendo desde el 25% al 27%. En segundo término, se realiza una reforma que regula las relaciones laborales de los trabajadores con sus empleadores, generando una serie de medidas que fortalecen a los sindicatos y que protegen la libertad de negociación y huelga, además del fortalecimiento también del derecho de información de los mismos. [9]

Sin embargo, el gobierno que sucederá a esta administración (2018 – 2022), ha puesto dentro de sus prioridades generar una reforma de reforma laboral antes descrita, y que permita regular la negociación colectiva reconociendo a los distintos grupos negociadores. Por otro lado, existe también la intención del gobierno entrante de rebajar los impuestos que se habían establecido hasta un 27%, llegando solo hasta un 25%, con lo cual se pretende incentivar la inversión extranjera en el país. [10]

En función de esto, y analizando el escenario global político del país, se presenta un importante escenario político para RBL Abogados, ya que existe un ambiente constante de reformas y ajustes a la ley, lo que obliga a las empresas a mantenerse al tanto de lo que la legislación dicta, y que los obliga también, a evitar errores frente a los actos que se realizan con los representantes de los trabajadores y con ellos mismos. Estos puntos resultan ser de un alto valor en función de las metas establecidas, ya que abre un panorama favorable para la Organización, inexistente hasta estos años, y que ayuda a potenciar el crecimiento por sobre estimaciones lineales.

### **7.3.2.- Económico**

#### **7.3.2.1 Visión General**

En términos económicos generales, Chile es un país que se ha destacado a través de los años por tener un crecimiento sostenido. Esto se refleja en el crecimiento del PIB, que si bien en el último año ha presentado un aumento porcentual más bajo, ha sido positivo de igual forma en relación con períodos anteriores. (Gráfico 10)

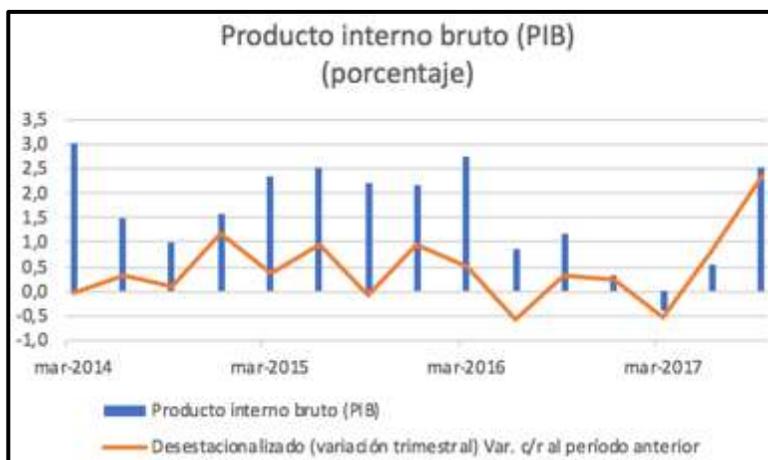


Gráfico 10: Evolución PIB  
Fuente: Banco Central de Chile, Elaboración Propia.

La economía chilena está dominada por el sector industrial y los servicios, que juntos aportan más del 96% del PIB. Los principales sectores de actividad son la producción minera (cobre, carbón y nitrato), los productos manufacturados (procesamiento agroalimentario, productos químicos, madera) y la agricultura (pesca, viticultura y frutas). Alrededor del 9% de la población trabaja en el sector agrícola, el 24% en la industria y el 67% en los servicios. [11]

### 7.3.2.2 Composición regional de la actividad económica

De acuerdo con datos recopilados en el Instituto nacional de estadística [12], la evolución de la actividad económica del año 2017 fue solo negativa para las regiones de Atacama (-4,7%) y Aysén (-3%). En el primero la disminución se encuentra explicada por la alta base de comparación del subsector Obras de Ingeniería pública debido a la inversión que se entregó para proyectos de reconstrucción, luego del aluvión que existió en el año 2015. En el segundo caso, la disminución se debió fundamentalmente a la menor actividad del sector minero en la zona.

Por otro lado, las regiones que más subieron su actividad económica respecto de la medición del año anterior fueron las de Magallanes (10,8%) y los Lagos (5,7%), justificados fundamentalmente por un alza en ambas zonas del sector de la Industria Manufacturera.

<b>Variaciones del INACER</b>		
Octubre - Diciembre 2017		
(Tasa de variación respecto a igual trimestre del 2016)		
Región	Variación trimestral interanual	Variación Acumulada
Arica y Parinacota	1,4	4,4
Tarapacá	8,6	1,2
Antofagasta	7,5	-1,2
Atacama	-8,2	-4,7
Coquimbo	2,1	-0,3
Valparaíso	2,8	1,1
O'Higgins	3	0,3
Maule	5,6	-0,8
Bio Bio	3,1	1,3
La Araucanía	5,4	2,8
Los Ríos	2,9	4,1
Los Lagos	11,2	5,7
Aysén	-1,5	-3
Magallanes	17,1	10,8

Cuadro 4: Inacer

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas ([www.ine.cl](http://www.ine.cl)), Elaboración propia.

En términos de variación trimestral respecto del mismo período del año anterior, al revisar el cuadro 2, las tendencias se repiten. Las regiones con mayor variación en la actividad económica son las de Los Lagos (11,2%) y Magallanes (17,1%), fundamentalmente explicados por las mismas razones que justifican el alza anual, es decir, por un alza en la industria manufacturera de la zona.

Por otro lado, las regiones que bajan en el cuarto trimestre del año, de acuerdo con lo que podemos también revisar en el cuadro 2, fueron las de Atacama (-8,2%) y Aysén (-1,5%). Para ambas regiones el detonante de esta variación fue la disminución de actividad en el sector de minería. En el norte de Chile explicado por la menor producción de hierro y cobre, y en el sur producto de la menor extracción de plata y oro, esto debido a la suspensión de actividades en una faena importante de la zona.

### 7.3.2.3 Estado en la octava región

El índice de actividad económica durante el año 2017 en la región del Bio Bio fue también positivo, sin embargo, fue moderado respecto de las regiones con mayor nivel de variación porcentual, llegando a un 1,3% respecto del año anterior, y a un 3,1% respecto del mismo trimestre del año anterior.

Los factores que principalmente han incidido positivamente en esta variación anual son los sectores Electricidad, Gas y Agua, Servicios Sociales, Personales y Comunales, y Transporte y Comunicaciones, mientras que los que incidieron negativamente en el indicador son los sectores de Construcción, Silvoagropecuario e Industria Manufacturera. Esta última fue la que presentó la mayor incidencia negativa en el último trimestre, fundamentalmente debido a una menor actividad en ámbitos de Fabricación de pastas de madera, papel y cartón, y fabricación de productos de refinación de petróleo.

El gráfico 11 muestra el Indicador de actividad Económica Regional de la Región del Bío Bío, en su variación trimestral respecto del mismo trimestre del año anterior, y también, la evolución anual de este indicador.

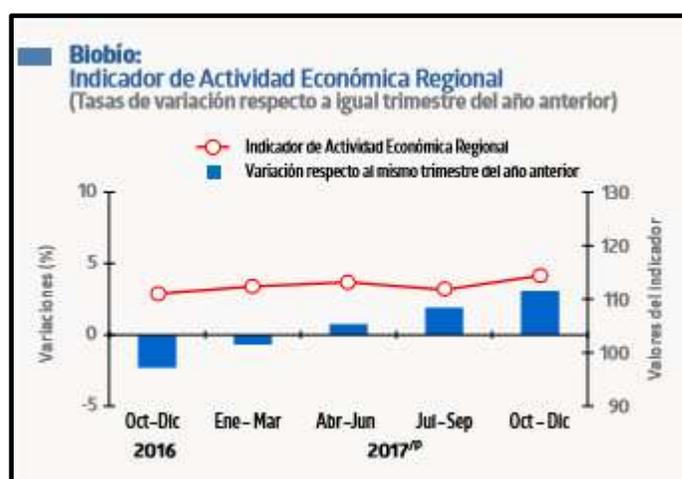


Gráfico 11: Indicador de actividad económica regional, región del Bío Bío.  
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas ([www.ine.cl](http://www.ine.cl))

Junto con lo anterior, y de acuerdo a cifras entregadas por el mismo organismo, la empleabilidad en la región ha ido en recuperación, bajando el nivel de desocupación desde un 8,7% en Julio del 2017, a un 6,9% en Diciembre del mismo año. Esto se espera fortalecer, en una fuerte medida, también con la incorporación de proyectos de gran envergadura en la Región del Bío Bío, como lo es por ejemplo, el proyecto MAPA (Modernización y ampliación de Planta Arauco), impulsado por el grupo COPEC S.A., y que contempla la inversión de MUSD 2.350, generando durante el período de construcción, más de 5.000 empleos, asentando empresas provenientes de todos los lugares del país, por un largo período en la región, lo cual representa una oportunidad importante para RBL Abogados.

Las cifras de evolución económica y de mejora en los índices de empleabilidad en la región, muestran un escenario auspicioso para la Organización. Esto debido a que al tener mejoras en los indicadores económicos las empresas poseen una mejor disposición a contratar servicios, y también, suelen visualizar oportunidades que requieren de contratación de personal, y en conjunto con eso, la regulación legal que conlleva.

#### **7.3.2.4 Proyecciones económicas generales del país.**

De acuerdo con estudios realizados por el Fondo Monetario Internacional [24], Chile tomará nuevamente una posición de liderazgo de crecimiento en la región. Esto se basa en la proyección realizada de un crecimiento de un 3% de la economía del país para el año 2018, y de un 3,2% durante el año 2019, solo superado por un 4% estimado de crecimiento de Perú. (Anexo 4)

Esta alza, en la proyección de crecimiento de la economía, se fundamenta en la recuperación del cobre y de las expectativas del sector empresarial, esto último tras el término de la incertidumbre política que existió en el país a finales del 2017. Muestra de ello ha sido la auspiciosa recuperación durante los primeros meses de este 2018.

En función del análisis descrito en este apartado, es posible inferir que en el país existe un ambiente auspicioso en términos económicos, lo cual permite afianzar la idea de proyectarse con la visión de crecimiento de la empresa establecida para los siguientes años, mediante la visualización de oportunidades en la región y en las distintas actividades económicas, donde RBL pueda desempeñar sus servicios.

#### **7.3.3.- Social**

La sociedad chilena ha evolucionado en distintos aspectos en los últimos años. Algunos sectores creen que esto es más bien una involución (sectores más bien conservadores), y otros efectivamente creen que estos cambios son parte del progreso y aceptarnos más como sociedad y respetar cada uno de los pensamientos y realidades existentes en nuestro territorio. De hecho, en términos concretos, en el gobierno recién pasado se introdujeron cambios a distintos ámbitos de la sociedad chilena, como la Reforma Educativa, Reforma Electoral, Reforma de Acuerdo de Unión Civil, la intención de legislar respecto del aborto, y últimamente, la inclusión de una Nueva Constitución.

De acuerdo con cifras entregadas por el Instituto Nacional de Estadísticas [12], 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%. Junto con esto, el mismo estudio señala un envejecimiento progresivo de la sociedad, ya que al medir en el año 1992 el rango etario entre 65 años y más, la relación porcentual equivalía al 6,6% de las personas del país, mientras que en el actual CENSO esta cifra llega al 11,4%. Consecuentemente con este dato resulta el porcentaje de personas que se encuentran entre 15 y 64 años, el cual llega desde el 64% en 1992 al 68,6% en el actual estudio, lo cual implica un incremento de la potencial fuerza laboral del país, punto de interés para RBL Abogados.

La inserción de la mujer en el trabajo, de acuerdo a datos entregados por el Instituto Nacional de Estadísticas [12], también ha evolucionado en el país, creciendo en su porcentaje de participación desde el 32,5% en 1992 al 47,4% en el 2017, lo cual significa un nuevo escenario en muchas de las empresas existentes, teniendo que adaptar sus lugares de trabajo que tradicionalmente eran ocupados por hombres.

En términos de salarios de hombres y mujeres, el INE señala que existe una brecha significativa. Para los hombres el salario promedio llega a ser de \$520.936, mientras que para las mujeres es de \$383.853, lo cual arroja una diferencia de \$137.083. Esto resulta interesante de estudiar, ya que existen distintos grupos sociales que indican que esta desigualdad debiera ser regulada por ley, al igual que la participación de las mujeres en el mercado laboral.

En términos de inclusión, la sociedad chilena ha avanzado en la exigencia de leyes que prevengan la discriminación arbitraria de las personas. Es así como en el país se ha establecido la “Ley Zamudio”, la cual establece la prohibición de tener discriminación con motivos tales como la raza o etnia, la nacionalidad, la situación socioeconómica, el idioma, la ideología u opinión política, la religión o creencia, la sindicación o participación en organizaciones gremiales o la falta de ellas, el sexo, la orientación sexual, la identidad de género, el estado civil, la edad, la filiación, la apariencia personal y la enfermedad o discapacidad.

En términos de sindicalización en el país, esta ha ido en aumento fundamentalmente por el fortalecimiento de las leyes que amparan a los trabajadores. Bajo este escenario, es que las empresas deben tomar los resguardos para no cometer errores en contrataciones y materias legales que involucran derechos de las personas que en ellas trabajan. Así, para Noviembre del 2017, la tasa de sindicalización llegaba a un 20,6% de los trabajadores [22], aumentando en un 4,5% desde el año 2010. De esta forma, Chile se ubica incluso por sobre los países de la OCDE, que según últimas cifras, llegó hasta un 16,7% según se expresa en el propio medio.



Gráfico 12: Tasa de sindicalización Nacional.  
Fuente: Elaboración Propia.

Bajo este mismo concepto, y tomando en consideración los datos entregados en la Dirección del Trabajo [23], para la octava región existen al año 2016 (último año publicado), 1.317 organizaciones sindicales activas, representando un 11,3% del total de organizaciones a nivel nacional, solo superados por la Región metropolitana, con un 39,6%, pero con una diferencia de 489.000 trabajadores. Bajo este concepto, la cantidad de trabajadores por sindicato es menor en la Región.

Finalmente, y no menos importante de señalar, es lo que hoy día también la sociedad chilena enfrenta, y que es completamente atingente a la situación laboral del país, que es el ingreso de inmigrantes que han salido de sus países en búsqueda mejores oportunidades de vida, y en otros casos, huyendo de una situación política, como lo es el caso de Venezuela. De acuerdo con datos entregados por el Ministerio del Interior, en el año 2017 existían 73.098 habitantes haitianos en el país, aumentando desde el 2014 en un 4.433%. Si bien no existen cifras exactas de la totalidad de inmigrantes, se ha estimado que son cerca de un millón, distribuidos de la forma que se indica en el cuadro 3:

Cifras por Nacionalidad y Año			
Nacionalidad	Estadística 2014	Estadística 2017	Aumento %
Perú	130.329	249.389	191%
Colombia	25.038	126.981	507%
Bolivia	36.036	111.011	308%
Venezuela	8.001	84.586	1057%
Haití	1.649	73.098	4433%
Argentina	66.899	85.724	128%
Ecuador	19.133	35.678	186%
Estados Unidos	12.799	19.161	150%
Otros	116.144	180.735	
<b>Total</b>	<b>416.028</b>	<b>966.363</b>	<b>232%</b>

Cuadro 5: Cifras de evolución de inmigrantes en el país.  
Fuente: Ministerio del Interior, Elaboración Propia.

Muchos de ellos han significado la “nueva fuerza laboral” de empleos que no están siendo cubiertos por ciudadanos chilenos, pero que deben ser regulados por la legislación laboral existente, tema que también debe abordar la empresa en su desempeño diario.

En sí, cada uno de aspectos mencionados en el ámbito social resultan ser de interés para RBL Abogados, ya que normalmente las empresas carecen de un departamento que se dedique a estudiar estas nuevas regulaciones que nacen de movimientos sociales, o bien como en último caso se mencionó, de la inclusión de fuerzas laborales en el país, lo cual termina siendo una fuente de oportunidad para la Empresa.

### 7.3.4.- Tecnológico

"Estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. En su escala, alcance y complejidad, la transformación será distinta a cualquier cosa que el género humano haya experimentado antes", señala un reportaje de la BBC haciendo alusión al libro "La cuarta revolución industrial", publicado por Klaus Schwab [13]. Sin duda alguna nuestro país no estará exento a esta revolución, que si bien traerá consigo una importante modificación en cómo hacemos las cosas, también generará que muchos de los empleos que hoy se existen, ya no sean necesarios.

Si bien hoy en día el "mercado legal" en Chile se sigue trabajando, en la mayoría de los ambientes, de forma tradicional, en el mundo ya existen ciertas tendencias que están permitiendo que algunas de las actividades que habitualmente se realizan por abogados, hoy las realicen ciertos software o sean realizadas mediante plataformas que permiten agilizar trámites y disminuir los costos que significa la contratación de estos servicios. En Chile "Empresa en un día" es un ejemplo de esto, plataforma que permite, mediante una serie de pasos, crear una empresa sin la necesidad de la asesoría ni redacción de documentos de un abogado.

Según se señala en un artículo expuesto por la firma de abogados Silva [14], ya existen software en el mundo (específicamente en Inglaterra) que permiten que las personas puedan preguntar a un sistema virtual si una determinada causa es constitutiva de delito o no, lo cual permite, con una especie de abogado virtual, tener una guía rápida para la protección y defensa de sus derechos. En el mismo artículo se señala también que ya existen oficinas en Estados Unidos que poseen software capaces de utilizar inteligencia artificial para poder leer y entender ciertos documentos, y, por consiguiente, dar respuesta a requerimientos de los contratantes frente a ciertas causas legales.

Sin duda alguna, cada uno de los temas antes mencionados vienen a responder a una necesidad generada en la sociedad, de tener acceso más rápido a tramitaciones que se hacen en un largo período de tiempo, y de bajar costos que significa la contratación exclusiva de un profesional del derecho. Así, las oficinas que entiendan hoy esto, y que sean capaces de innovar y adaptarse, gozarán del éxito que trae consigo el avance tecnológico, quienes no, tendrán que conformarse con tener la porción de mercado que quiera aún mantener los sistemas tradicionales.

Por lo tanto, si bien no existe un horizonte claro en el que estos sistemas de "reemplazo" de un asesor legal se implementen en nuestro país, y que la sociedad chilena aún no está absolutamente familiarizada con la utilización de las plataformas, es necesario que la empresa no quede ajena a la evolución tecnológica

global, asumiendo como responsabilidad el desarrollo de herramientas que permitan facilitar la operación propia y la de los usuarios de sus servicios.

#### **7.4.- Análisis de las 5 fuerzas Competitivas**

El análisis del micro entorno se realizó mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter, con el cual se describió cuáles son las condiciones directas con las que se involucra la organización, y cómo las variaciones en estas pueden afectar el plan de desarrollo de RBL Abogados

##### **7.4.1 Poder de Negociación de los clientes**

RBL se encuentra enfocada esencialmente a clientes empresa que necesitan de la asesoría legal laboral especializada. A partir de esto, es posible mencionar que la cantidad de clientes existentes en el mercado es bastante amplia, considerando incluso solamente las pequeñas y medianas empresas en la Región (Al año 2015, 19.065 en total de acuerdo a información del SII). También, es importante señalar que ellos, excepto algunos casos que generalmente pertenecen al mismo dueño, no negocian colectivamente, por lo que cada uno es un cliente independiente, lo que implica un debilitamiento en su poder negociador. Por lo tanto, y como primera conclusión, es posible decir que el mercado se encuentra muy atomizado, y que los clientes no tienen un gran poder negociador sobre las empresas de asesorías legales como para generar una fijación o modificación generalizada en los precios de los servicios de esta índole.

Por otro lado, es importante generar una mirada a la facilidad que los clientes presentan para poder cambiarse de prestador de servicios. En este caso, los costos asociados a esta decisión tienen que ver con la insatisfacción que pudiera generar cambiarse de empresa, o bien, con aprender a trabajar y tomar confianza con quienes será sus nuevos asesores. Para el caso en estudio, resulta ser de gran importancia este punto, ya que el costo principal es que las empresas deben tomar desde cero las causas que ya van en curso, y conocer cómo trabaja internamente la organización, lo cual conlleva cierto tiempo de trabajo que muchas veces no están dispuestos a invertir. Por lo tanto, si bien en términos económicos los costos no son tan elevados, existe un costo asociado a la adaptación de los servicios prestados.

Existe otro punto de interés y es la posibilidad de que los clientes generen un estudio legal propio, que para el mercado objetivo de la empresa, no se visualiza tan factible. Esto debido a los costos que significa tener permanentemente en la planilla a trabajadores que no aportan directamente al giro de la organización. Por lo tanto, la amenaza de integrarse hacia atrás es baja, ya que incluso si contratara cada una de ellas a un abogado, de igual forma necesitan asesorías especializadas para ciertos casos.

Por último, y en relación a la sensibilidad al precio de venta, existe una menor sensibilidad a este factor en la medida que los servicios se vuelven más

especializados. En este sentido, prima mucho más la experiencia y el prestigio del estudio de abogados que la competencia de precios que pudiera existir, sin embargo, cuando los servicios son más bien estandarizados, y el nivel de especialización es bajo, comienzan a primar otros factores como lo es el precio.

#### **7.4.2 Rivalidad en la competencia**

Actualmente, el mercado de asesorías legales es un sector que cuenta con un importante número de competidores. No existe con exactitud un catastro del número de empresas que existen de este tipo en el país. Los datos referenciales muestran que existen 10 grandes firmas, identificables y con estructuras claras, pero del resto no se tiene mayor información.

Por otro lado, y según se expone en Big Law [17], existe información que señala que en 1992 se reportaban 9.946 abogados en el Censo Nacional, luego de lo cual los Censos de Población dejan de registrar el número de abogados, y se suman los 31.897 nuevos abogados que han prestado juramento desde esa fecha y que son contabilizados por la Corte Suprema, por lo cual no sería exagerado pensar que la cifra de abogados en Chile se sitúa alrededor de 40.000, lo que representaría una tasa cercana a los 2,58 abogados por cada 1.000 habitantes. Esta cifra resulta ser baja en relación a lo que existe en países como EEUU (3,77), Brasil (3,07) o Nueva Zelanda (2,63) [25].

En términos de diferenciación existirá en este mercado en la medida que los estudios de abogados se especializan en materias del derecho. Es así, y como se menciona en el punto 6.2.2, que existen distintos tipos de empresas que se desarrollan en el entorno nacional con alto nivel de especialización, las que son empresas tipo Boutique. Si bien RBL es una empresa que cuenta con esta condición, esto no necesariamente es reconocido por los clientes potenciales, por lo tanto, existe una amplia cantidad de empresas, o bien profesional independiente, que pueden representar competencia.

En referencia a los precios que fija el mercado, estos se han ido regulando en la medida que han entrado nuevos oferentes. De acuerdo con un estudio realizado por los docentes Rafael Mery Nieto, Íñigo De la Maza G., Juan Enrique Vargas V, referente a la industria legal en Chile, el Mercado ya se habría ajustado, siendo más competitivos y llevando los precios hacia la baja.

#### **7.4.3 Amenaza de los nuevos entrantes**

Si se analizan las regulaciones, conocimientos requeridos y tecnologías específicas o alto requerimiento de inversión, no existen mayores barreras. Esto fundamentalmente porque no es complejo montar una empresa de asesorías legales, entendiendo que quien quiere montarla es algún profesional del derecho.

Por otro lado, este tipo de empresas de asesorías no posee mayor regulación que la de cualquier empresa, y no requiere tampoco una alta inversión para comenzar a prestar los servicios requeridos. En conclusión, la amenaza de nuevas figuras en el mercado es alta, pudiendo llegar a atomizar aún más el mercado existente. Importante se hace en este apartado, y citando nuevamente el estudio realizado por los docentes de la Universidad Diego Portales, muchas veces son los mismos abogados que componen las firmas quienes forman nuevas empresas, y quienes ingresan al mercado ya no como parte de una firma, si no como dueños. Esto fundamentalmente se crea en base a la experiencia adquirida y a la red de contactos generada a lo largo de su trayectoria.

#### **7.4.4 Poder de Negociación de los proveedores**

Existen tres tipos de proveedores presentes para una empresa de abogados:

- . **De insumos:** materiales y equipamientos para escritorio.
- . **De servicios:** Al tener que contratar servicios adicionales en caso de requerirlos.
- . **De abogados:** Quienes proveen de la materia prima necesaria (abogados) para poder desarrollar las actividades que la empresa requiere.

En el primero de los casos, el poder negociador es bajo, ya que existe una gran cantidad de proveedores de este tipo de recurso, y la empresa puede cotizar en varios y no depender de uno solo ni aceptar los precios que este imponga.

En el segundo caso, el poder de negociación del proveedor aumentará en la medida que se requiera un servicio específico, ya sea de contabilidad o del mismo ejercicio del derecho en otras especialidades. A pesar de esto, y en el general de las situaciones, existirán alternativas que pudieran tomarse, y que disminuyen el poder de negociación de este tipo de proveedor.

En tercer término, están las universidades, proveedoras del recurso humano que necesita la organización para poder prestar los servicios necesarios de su giro. Sin embargo, este tipo de proveedor no presenta una amenaza para la organización, ya que no tiene una relación directa en negociación, sino más bien, esta se realiza uno a uno con el producto de estos establecimientos. Importante es mencionar en este punto que el proveedor de abogados puede ser una consultora de recursos humanos, quienes provean de los servicios de selección de personal. Sin embargo, no es una amenaza representativa por la gran variedad de empresas que prestan este servicio.

#### **7.4.5 Amenaza de productos sustitutos**

Esta amenaza se da en mayor medida cuando los productos no ofrecen mayor diferenciación y pueden cumplir con el mismo objetivo deseado. Para el caso en estudio, la amenaza de productos sustitutos viene dada por la habilitación de

tramitaciones, juicios, demandas, consultas, asesorías, etc., mediante plataformas, sean estas gratuitas o pagadas. Un caso de esto es “Empresa en un día”, que respondió a la necesidad de la población de agilizar los trámites de generación de empresas y que vino a sustituir la función que se realizaba mediante un abogado. Otro ejemplo es la plataforma gubernamental de “Chileatiende”, en donde se puede obtener respuestas de distintas índoles, incluyendo las de aspectos laborales. Sin embargo, para este último caso, las respuestas no son inmediatas, y la contra pregunta será respondida en el mismo plazo en que se respondió la inicial. Como se expuso en el punto 6.1.4 del análisis PEST, existen avances respecto de productos que pudieran sustituir las funciones que hoy cumplen los abogados, sin embargo esto no se visualiza en la inmediatez, lo cual hace disminuir la potencial amenaza de aparición de productos sustitutos en el horizonte de evaluación.

## **7.5.- Conclusión análisis Externo**

### **7.5.1.- Oportunidades**

- Constante cambio en legislación laboral, lo que implica tener que recurrir constantemente a empresas de ésta índole. Además, se genera en mayor medida también la necesidad de capacitación en aspectos laborales.
- Aumento sostenido del nivel económico del país, lo cual implica un buen escenario de inversión y mejor disposición a pagar por empresas asesoras. Se pueden generar planes de crecimiento para la organización.
- Aumento sostenido en nivel de crecimiento económico de la octava región, lo cual confirma conclusión anterior respecto de los planes de crecimiento.
- Existe campo de crecimiento aún, ya que si bien el mercado se encuentra atomizado, la razón de cantidad de abogados por cantidad de habitantes es baja en relación a otros países analizados en este documento.
- Inclusión de una nueva fuerza laboral en el país, que son las personas inmigrantes en busca de mejores oportunidades. Esto genera un marco regulatorio distinto que debe ser aprendido por las empresas. Lo mismo ocurre con la ley de inclusión, la cual también debe ser aprendida y aplicada por las empresas.
- Aumento sostenido en la cantidad de causas laborales en el país y en la octava región, lo que permite afirmar la existencia de demandas por este tipo de servicios en las empresas de la región.
- Disposición de las empresas existentes en la región, y que no cuentan con este tipo de asesorías, a evaluar cambiarse a este tipo de asesorías. (Oportunidad detectada en encuesta a empresas de la región).

- La mayor cantidad de asesorías que necesitan las empresas, son en aspectos laborales, especialidad de la empresa que es objeto de este estudio. (Oportunidad detectada en encuesta a empresas de la región).

### **7.5.2.- Amenazas**

- Reemplazo de ciertas funciones por automatización, o bien, por consultas “online”.
- A pesar de que aún el mercado presenta oportunidades de crecimiento, se encuentra muy atomizado, con muchos oferentes y muchos potenciales entrantes. Esto resulta aún ser más una amenaza cuando los clientes, por desconocimiento, no son capaces de distinguir desde un principio la diferenciación en las empresas.
- Las barreras de entrada para este tipo de negocio son bajas, lo cual permite que cada día los oferentes sean más.
- También es atractivo para nuevos oferentes ya que, así como se distinguen oportunidades por el crecimiento del país y la región, también será atractivo para que nuevos oferentes ingresen al mercado.
- Automatización de trámites y consultas legales, que permitan hacer funciones que hoy hacen abogados mediante plataformas o tipos “call center”.
- Disminución de las ganancias en la industria por un aumento considerable en los oferentes de este tipo de servicio.

En función de la identificación de las Oportunidades y Amenazas a las que la Organización se encuentra sometida, es posible identificar que existen variables trascendentales que deben atenderse y que deben ser manejadas por la empresa, como la necesidad existente en el mercado respecto de los aspectos regulatorias de leyes migratorias, cumplimientos de contratos y sindicatos, y también, de las distintas leyes de inclusión que hoy existen. De esta forma, la empresa será un referente en aspectos regulatorios que de esta índole existan.

## **8.- ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO**

Para realizar el análisis del entorno interno, nos basaremos en los puntos descritos en el libro “Administración estratégica” de Hitt [1]. También tomaremos base en datos obtenidos a través de encuestas realizadas a los clientes de la empresa,

donde se logra rescatar características distintivas de la Organización. Esta encuesta, con los resultados obtenidos, se encuentra en el Anexo 9.

## 8.1.- Descripción de Recursos de RBL Abogados

### 8.1.1.- Descripción de Recursos Tangibles

#### 8.1.1.1 Recursos Financieros

Los estados financieros al cierre del año 2017, señalan que la empresa es una organización financieramente sana (Anexo 6).

Para efectos de este análisis, se ha realizado el cálculo de todos los ratios financieros de la organización, de los cuales se hace referencia en los siguientes párrafos.

La razón circulante de la Empresa es de 2,3, lo que quiere decir que los pasivos de corto plazo son cubiertos ampliamente por los activos circulantes, lo cual entrega una capacidad de pago en tiempo y cantidad adecuadas. No existen pasivos de largo plazo, lo cual indica que no existen endeudamientos adquiridos por la Organización que sobrepasen el año. Por otro lado, el patrimonio ha ido aumentando en función el aumento de ventas, lo cual indica que la empresa ha mostrado claras señales de progreso y crecimiento (Anexo 6).

El siguiente cuadro muestra la evolución de las cuentas claves de la Empresa. En cada una de ellas se señala la evolución a partir del año 2014, destacándose año a año el aumento en el EBITDA de la misma, teniendo durante los años 2016 y 2017 una evolución porcentual positiva.

En relación al patrimonio, la empresa ha mostrado también una evolución, a pesar de que han existido retiros importantes por parte de los socios en la Organización (Anexo 5).

<b>Evolución cuentas claves</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Ventas	43.890.658	66.483.818	117.502.768	145.145.657
Variación anual		51,5%	76,7%	23,5%
EBITDA	13.748.082	8.119.485	22.177.983	34.353.102
Variación anual		-40,9%	173,1%	54,9%
Patrimonio	1.345.598	3.836.032	15.734.356	20.814.251
Variación anual		185,1%	310,2%	32,3%
Cuentas por cobrar	0	1.960.293	3.339.395	7.370.017
Variación anual		100,0%	70,4%	120,7%
Cuentas por pagar	524.870	3.913.821	2.040.363	2.077.851
Variación anual		645,7%	-47,9%	1,8%

Cuadro 6: Evolución Cuentas Claves, RBL Abogados  
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la estructura financiera de la empresa también es consecuente con el cuadro anterior, y se puede ver en detalle en el Anexo 7, donde se señala que la deuda ha disminuido desde un 88%, hasta un 44%, dejando al patrimonio en un total de 56% al año 2017.

En conclusión RBL Abogados Ltda, es una empresa sana en términos financieros, con buenos indicadores de endeudamiento y buen nivel de retorno de sus activos y patrimonio. Sin embargo, presenta una oportunidad en torno a la reinversión de su patrimonio, ya que al tener altos retiros implica reducir el crecimiento que se ha ido generando en la organización. Por lo tanto, una oportunidad importante es revisar la estructura de financiamiento, y verificar si existen oportunidades de crecimiento mediante la reinversión en activos.

### **8.1.1.2 Recursos Organizacionales**

RBL cuenta con una estructura organizacional y roles definidos. No solo está compuesta por abogados, si no que posee también personal administrativo y de coordinación “operativa”. Esto es quizás una de las principales fortalezas de la organización, ya que la distribución de tareas y coordinación interna está a cargo de “alguien” distinto al dueño. Esto permite al último desligarse de funciones que son más bien de coordinación, y preocuparse de temas que son de relación con los clientes y crecimiento de la empresa. La estructura está compuesta de la siguiente manera:

- **4 abogados**
  - Funciones propias de asesorías permanentes o juicios puntuales.
- **1 procuradora**
  - Funciones propias de trámites legislativos.
- **1 coordinador operativo**
  - Funciones propias de control operativo y coordinación de trabajo de abogados.
- **1 encargado administrativo**
  - Funciones de cobranza y pago a proveedores.
- **1 encargado de temas contables (tiempo parcial)**

A pesar de esto, se destaca en muchos de los clientes la necesidad de contar con el “Abogado Principal” para la atención de sus consultas (tema que al día del estudio, se intenta mejorar), lo que hace estar muy pendiente, en el día a día, al responsable de la organización de las preguntas “puntuales”.

### **8.1.1.3 Recursos Físicos**

RBL Abogados, no cuenta con recursos físicos significativos. Arrienda una oficina, donde realiza sus operaciones, y cuenta con los implementos básicos necesarios para poder llevar a cabo sus tareas. A pesar de esto, la ubicación central de las dependencias establece una diferenciación frente a competidores, lo que permite dar una mejor visibilidad y “prestigio” en el mercado.

Bajo este escenario, no es significativo el no poseer instalación propia, debido a que el modelo de negocio establecido no lo requiere, por lo que no se podría describir como una debilidad. Por otro lado, la localización de la empresa si será considerada como una fortaleza de la organización, ya que como se mencionó en el párrafo anterior, permite entregar una “buena impresión” de la empresa.

### **8.1.1.4 Recursos Tecnológicos**

Los recursos tecnológicos que hoy poseen las organizaciones son parte fundamental del desarrollo de sus funciones. En este sentido RBL posee un software que les permite llevar sus causas como control operativo, y que permite también poder cumplir con compromisos referentes a las causas que llevan. Sin embargo, la empresa hoy no posee un recurso tecnológico que permita a los clientes seguir las etapas de sus causas, tener historial de las mismas, revisar las consultas realizadas, tener actualización de la legislación vigente, ni ningún tipo de contacto que permita establecer relaciones mediante plataformas digitales con la Organización.

La falta de tecnología en la comunicación con el cliente pudiera representar una debilidad de la Organización. Fundamentalmente debido a que no existe historial de la relación con el mismo, por lo que no existe un registro de consultas ni de las causas en línea.

### **8.1.2.- Descripción de Recursos Intangibles presentes y ausentes.**

Los recursos intangibles de una Organización, como es señalado en el marco teórico, son una fuente superior de las competencias centrales. El texto citado en este documento [1] señala: “el éxito de una empresa radica en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas más que en los activos físicos”. En relación a esto, es posible identificar en este análisis los recursos que RBL Abogados posee de acuerdo a lo que se expone a continuación:

- “Concepción del negocio como tal”. La empresa es capaz de entender el concepto de empresa, y de funcionamiento operativo más que de cada una de las personas existentes por sí solas. Posee una dinámica de

responsabilidades y distribución de tareas administrativas, de gestión y operaciones, sin embargo no existe documentación respecto de las descripciones de cargo, lo cual puede llegar a ser una desventaja al momento de tener que reemplazar a alguien.

- Concepto de asesoría y acompañamiento. La empresa posee este concepto en todos sus miembros, incluyendo al personal administrativo. Esto se materializa en cada uno de los contactos que establece con quienes asesora. Lo anterior incluye asesorías permanentes ante nuevas regulaciones legales, y acompañamiento constante en cada una de las causas que se generan.
- Potencialidad y Capacidad de crecimiento de la empresa. A pesar de lo descrito en el apartado anterior, en el que se señalaba que la empresa presentaba ciertos retiros importantes de sus socios, se ha podido establecer un crecimiento constante a través del tiempo. Esto se refleja en sus ventas, patrimonio y utilidades. Por otro lado, y también presentado en el apartado anterior, la empresa posee una capacidad de endeudamiento importante, lo que pudiera ser un buen indicador de la capacidad de crecimiento al generar inversiones que pueden retornar como importantes dividendos.
- Prestigio (Nombre de la firma) en menor medida. En este estudio se ha detectado que el nombre de la firma se ha posicionado asociado al prestigio de su Abogado fundador. Si bien esto puede ser una buena ventaja para el crecimiento inicial de la Organización, resulta ser perjudicial para su crecimiento futuro, ya que anclará la participación de su Socio principal en las potenciales asesorías. Esto a pesar de que en los clientes actuales valoran el ciclo completo de asesoría de la empresa.
- Conocimiento del mercado Laboral (principales causas, etc). La empresa tiene un amplio conocimiento en las causas legales laborales que hoy se manejan en tribunales. Además, posee conocimientos claros y sólidos respecto de lo que esto cuesta a las empresas en términos de defensas y multas establecidas por los distintos estamentos en el país. Esto sin duda es un know how importante, ya que puede ofrecer de mejor medida los servicios prestados, y prevenir de forma efectiva la aparición de potenciales causas.
- Cartera de Clientes. Si bien la cartera de clientes pudiera llegar a ser valorada por el pago mensual que se realiza a la empresa, estos pasan a ser intangibles al momento de presentarlos como antecedentes en la carta de presentación de la empresa. Es decir, pasa a ser parte de la experiencia que tiene la RBL a través de su existencia.

- Reputación entre los clientes. Esto se presenta a partir de que la mayoría de los nuevos clientes ha llegado mediante recomendaciones de clientes estables de la Organización. Este intangible es la base del crecimiento de la organización, ya que si bien no ha establecido políticas de Marketing ni ventas, la cartera de clientes ha ido en aumento a través del tiempo. Por otro lado, también existen aquellos que se han ido de la Organización y han vuelto por el Servicio anteriormente prestado, lo que refleja un buen indicador de calidad del en el mercado.
- Baja Política de retención de personal. Este punto se hace importante de señalar, ya que si bien la empresa se encuentra en constante crecimiento, no se ha logrado mantener una dotación estable de profesionales que generan la plana “operativa” de la empresa.
- Baja existencia de políticas de gestión del talento, no asociando incentivos claros y estandarizados a la obtención de resultados.
- La empresa no posee proyecciones de cobros ni ventas, no lo que produce que si bien existen objetivos, estos no pueden ser medidos, en su avance, mes a mes. Por lo anterior, no existe proyección de ventas ni de costos para períodos siguiente. Por lo tanto se hace más complejo gestionar ambos puntos.
- La empresa no posee un estandarización en el cobro, lo cual hace que las horas dedicadas a un tipo de cliente, no se relacione necesariamente con el valor pagado.
- Bajo conocimiento tecnológico. La empresa no posee dominio tecnológico importante, presentándose como una de las mayores debilidades existentes. Si bien, la coordinación se maneja mediante un software creado para la organización, no existen herramientas de control de gestión, de seguimiento de objetivos ni de control de cobros. Esto se presenta como una clara debilidad de la organización.

## **8.2.- Descripción de Capacidades presentes y ausentes de RBL Abogados**

Las Capacidades son fundamentales para crear ventajas competitivas y, con frecuencia, están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y de conocimiento por medio del capital humano de la empresa. Para RBL es posible distinguir las siguientes capacidades:

- Estructura Organizacional efectiva, lo que permite responder a los requerimientos de los clientes de forma correcta, y organizar a la vez, las tareas del día a día de la Oficina.
- Capacidad de tener un control y retroalimentación de las causas a cada uno de los clientes, apalancada por una estructura interna definida con funciones claras y responsabilidades sobre la evolución de las causas.
- La empresa ha tenido la capacidad de generar una respuesta rápida ante los requerimientos de los clientes. Esto se refleja en la encuesta realizada a los clientes de la Organización, la que se encuentra presente en el Anexo 9 Respuesta Rápida.
- La empresa cuenta con la capacidad de retención de los clientes que ha generado en el tiempo. Esto a través de un alto compromiso con las causas generadas y con las visitas constantes que realizan en el tiempo. Esto se ve reflejado también en la encuesta realizada a los clientes de la Organización, presente en el Anexo 9 de este documento.
- La empresa tiene la capacidad de responder ante los requerimientos de sus clientes en torno a lo ofrecido por contrato. Esto tiene que ver con el cumplimiento de lo que se estableció como compromiso al momento de generar el negocio.
- Baja capacidad de Retención de Abogados, ya que ha existido rotación de ellos en el tiempo, a pesar de que la empresa ha estado en constante crecimiento. Este punto es trascendental, ya que el principal activo de la Organización es el conocimiento y experiencia de sus profesionales. Cuando uno de ellos se retira, por el motivo que estime, una parte de la Organización se resiente, por sobrecarga de trabajo por un lado, y por pérdida de captar oportunidades de venta de servicios por no tener los recursos inmediatos para atenderlos.
- La empresa no tiene la capacidad de poder responder a todos los requerimientos de distintas ramas del derecho que los clientes demandan. Si por ejemplo, un cliente requiere de asesorías en temas relacionados con asociaciones u otro aspecto distinto al laboral, la empresa se verá en la necesidad de asociarse con otro abogado, o bien, derivarlo a otro estudio. En tal caso, en la empresa si se distingue la capacidad de poder asociarse con otros estudios, y tener una red de contactos importante para poder realizarlo.

- La empresa presenta una falta de capacidad de generación de herramientas tecnológicas que permitan controlar la gestión de costos y cobros en la organización.
- La empresa no tiene la capacidad de controlar sus indicadores, en forma estructurada, mes a mes, ni proyectar sus ventas ni su costos de forma estructurada, con el fin de generar planes para los años siguiente.

### **8.3.- Descripción de Competencias Centrales de RBL Abogados**

En relación a las competencias centrales, el libro citado como guía en este documento, señala que estas “son las Capacidades que le sirven a una empresa como Fuente de Ventaja Competitiva frente a sus rivales”. Bajo este contexto es posible identificar que las competencias centrales de RBL son:

- Capacidad de respuesta rápida y efectiva. Esto se refleja en la calificación obtenida en la encuesta de satisfacción de servicios prestados por la Organización, donde se refleja que los clientes pueden identificar esta característica en la empresa.
- Acompañamiento y Capacitación preventiva. Esto es una competencia que distingue a la Empresa, y es lo que actualmente se entrega como parte del servicio ofrecido.
- Especialización en resolución de conflictos laborales y negociaciones colectivas, mediante la asesoría constante en ambos procesos. Esto se lleva a cabo fundamentalmente por la experiencia y conocimiento que posee el fundador de RBL Abogados, quien es el soporte de quienes tienen menos experiencia, y quien atiende a los clientes de mayor envergadura.

### **8.4.- Conclusión del Análisis Interno.**

La empresa ha estado en constante crecimiento a través de los años gracias a la perseverancia y visión de su fundador. Su mayor difusión ha sido la recomendación realizada por cada uno de los clientes de la Organización, lo que ha contribuido a mejorar los niveles de ingreso en el tiempo.

En aspectos internos existe claridad de roles, sin embargo, un aspecto fundamental de señalar, es la no existencia de una política definida de retención de talentos, lo que se traduce en una fuga del Know How de la Organización. Abogados que ingresan, logran un nivel de entrenamiento competente, y luego buscan asumir nuevos desafíos de forma independiente, o bien, en otras organizaciones. Esto

produce que cada cierto tiempo se esté en búsqueda de reemplazos, con los consecuentes riesgos e inversión de tiempo que ello conlleva.

Por otro lado, también en aspectos internos, existe una concepción clara del servicio prestado, lo que implica establecer acompañamiento constante, desde cada uno de los frentes de la Organización, con el cliente. Además, es reconocida como característica de RBL abogados, la amplia disponibilidad para responder por las consultas realizadas, y la respuesta rápida que reciben de las mismas. Esto resulta ser un aspecto diferenciador de la empresa, lo que se pudiera ver amenazado ante el vacío que pudiera dejar uno de los Abogados de la Organización.

Considerando los puntos anteriores, se pueden identificar las siguientes Fortalezas y debilidades:

#### **8.4.1.- Fortalezas**

- Empresa sana en términos financieros, proyectable en el tiempo y con capacidad de endeudamiento, lo que permite pensar en establecer planes de crecimiento.
- Empresa con una estructura organizacional definida y con claridad de roles.
- Todos los miembros de la organización materializan desde su posición el concepto de acompañamiento al cliente, lo que ha sido transmitido en distintas ocasiones por su dueño.
- Conocimiento claro del mercado donde se desenvuelve.
- Ubicación geográfica en oficinas de Concepción.
- Alta tasa de retención de clientes. Esto se ve reflejado también en la encuesta realizada a los clientes de la organización, presente en el Anexo 9 de este documento
- Relación caso a caso con cada uno de los clientes, apalancada por una estructura interna definida con funciones claras y responsabilidades sobre la evolución de las causas. (Se puede transformar en desventaja cuando las capacidades de la organización no sean suficientes para responder de esta forma).

#### **8.4.2.- Debilidades**

- Baja capacidad de Retención de Abogados, ya que ha existido rotación de ellos en el tiempo, a pesar de que la empresa ha estado en constante crecimiento.
- La empresa no tiene la capacidad de poder responder a todos los requerimientos de distintas ramas del derecho que los clientes demandan.
- La empresa presenta una falta de capacidad de generación de herramientas tecnológicas que permitan controlar la gestión de costos y cobros en la organización
- La empresa no tiene la capacidad de controlar sus indicadores, en forma estructurada, mes a mes.
- No existe documentación respecto de las descripciones de cargo para cada uno de los integrantes.
- La empresa no cuenta con una declaración estratégica, lo cual implica no contar con una misión ni visión definidas.
- Dificultad de “desanclar” al Socio fundador de las asesorías, y que pase más bien a una función “ejecutiva”.
- Inexistencia de proyección financiera en la empresa, solo existen algunas metas de ventas.
- Falta de estandarización en cobros de servicios.
- Inexistencia en comunicación mediante el sistema digital con los clientes.
- Falta de posicionamiento de marca en el mercado de objetivo.

#### **9.- ESTRATEGIA DE NEGOCIOS RBL LTDA**

Realizado el análisis anterior, es necesario que la empresa se focalice en potenciar sus fortalezas, mejorar las debilidades existentes, capturar las oportunidades y ser capaz de protegerse ante las amenazas del entorno. En relación a esto es que se definirá una Estrategia de Negocios para la Organización, la cual se desarrollará de acuerdo al libro de administración estratégica Hitt [1] como “el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos”

Los objetivos definidos para RBL serán desafiantes, y están establecidos en base al crecimiento de los años anteriores, la incorporación de nuevos servicios y la proyección de los siguientes 5 años. Para poder establecer cuales son los pasos a seguir, nos basaremos en los análisis realizados hasta este momento.

### **9.1.- Análisis del Cliente final**

El estudio del cliente de RBL Abogados es clave para formular una estrategia que garantice un crecimiento que sea sostenible en el tiempo. El comportamiento que ellos tengan, y las preferencias que ellos señalen, indicarán las pautas de contratación de servicios.

Los clientes actuales de la organización son en gran mayoría empresas pequeñas y medianas, que se han unido en el transcurso del tiempo, y que han estado ligadas al socio fundador de la empresa desde sus inicios en el ejercicio del derecho, por lo que no existe una clasificación estricta de los clientes que se atienden actualmente. A pesar de esto, es necesario definir a qué segmento la organización se dirige, y donde tendrá que poner sus mayores esfuerzos.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas de la zona, de acuerdo a encuesta realizada para este proyecto, han tenido, o tienen, alguna relación con abogados. Todos ellos han llegado mediante recomendación de conocidos y privilegian ciertos aspectos como experiencias previas, casos de éxito y, en algunos casos, costos por los servicios.

También, de las empresas que aceptaron responder las preguntas realizadas para este estudio, un 30% establece que para poder contratar este tipo de servicio, el precio no puede ser mayor que el tener un abogado solo por causas, por lo que el servicio debe poner énfasis en la prevención de litigios y su valor no puede ser superior a un cliente que no tenga tarifas fijas, de lo contrario no tendrá un incentivo a contratar a RBL Abogados como un servicio permanente.

Otro punto referente a las preferencias de los clientes potenciales de la Organización, es que la mayoría de ellos privilegia una respuesta rápida y el que se les esté informando constantemente respecto de modificaciones legales existentes en el país. Esto fundamentalmente se refiere al acompañamiento que debe establecer la Organización a la empresa que contrata los servicios, y no solo ser un centro de llamado y de consultas, lo cual obliga a tener este valor diferenciador en la estrategia de negocios.

Por otro lado, la mayoría de las empresas entrevistadas no poseen servicios de asesoría jurídica permanente, sin embargo las que poseen declaran no querer cambiarse a asesorías intermitentes, y declaran también estar conformes. Esto nos indica que el cliente que cuenta con este tipo de servicios es un cliente fiel, por lo que se hace complejo tomar parte de este mercado. Esto ya nos da un tipo de definición de mercado objetivo.

Para poder definir de manera correcta el segmento de RBL Abogados, es necesario caracterizar de manera clara al grupo de empresas que representará el mercado potencial para la estrategia generada. Para esto se realizará una segmentación geográfica, por tamaño de empresa y por estructura organizacional.

### **9.1.1.- Segmentación**

#### **9.1.1.1.- Segmentación Geográfica**

La segmentación geográfica se realiza en relación al nivel de alcance que tiene la empresa, que si bien no presenta mayores problemas de desplazamiento de la zona donde actualmente se encuentra, aumenta los costos y tiempo de ocupación. Por lo tanto, para una primera instancia, el segmento objetivo serán las empresas que se encuentren en la Octava Región del país, que en total al año 2015, y de acuerdo a datos entregados por el SII, llegan a la suma de 108.780 empresas de distintos tamaños.

#### **9.1.1.2.- Segmentación por Tamaño de ventas**

La segmentación por tamaño se realizará en relación al nivel de ventas que tenga la Organización, ya que se relaciona de buena forma con la disposición a pagar por este tipo de servicios. En este sentido, el segmento objetivo serán las empresas donde RBL Abogados deberá focalizar sus esfuerzos de captación y ventas. Por lo tanto, la segmentación serán todas aquellas empresas que se encuentren catalogadas entre Pequeña 2 y Grande 1, que en total al 2015, y de acuerdo a datos entregados por el SII (Anexo 11), llegan a la suma de 11.114.

#### **9.1.1.3.- Segmentación por cantidad de trabajadores**

Esta segmentación se realizará en función de la cantidad de trabajadores que poseen las empresas. Si bien es complejo establecerlo en un inicio, ya que el promedio se encuentra contaminado por algunas que poseen muchos trabajadores y otras que poseen baja cantidad, se definirá como aquellas empresas que posean una cantidad mínima de 10 trabajadores, que de acuerdo también con datos entregados por el SII, se encuentran desde la Pequeña 2 en adelante, quedando en los límites establecidos en la Segmentación por Tamaño de Ventas.

### **9.1.2.- Segmento Objetivo**

A partir de la segmentación más las directrices provenientes de la visión y misión se puede definir el segmento meta como sigue:

- Los clientes que atenderá RBL Abogados serán empresas de la Octava Región que se encuentren entre las categorías Pequeña 2 y Grande 1, que posean una cantidad superior a los 10 trabajadores y que NO posean asesorías legales laborales permanentes.

## **9.2.- Estrategia Genérica**

En función de lo descrito en el texto guía de este documento [1], existen cinco tipos de estrategias que pueden adoptar las empresas en función de establecer su posición. En el caso en estudio, la estrategia genérica propuesta será la de “Enfoque Diferenciación”, lo cual es fundamentado a partir de las necesidades levantadas en la “encuesta de necesidad de servicios legales” en la octava región (ANEXO 10), ya que si bien existe un ítem que señala que el principal criterio para contratar este tipo de servicio es que sea más barato que contratar un abogado solo por causas (lo que demuestra un desconocimiento en el valor y utilidad de esto), existen también otros criterios que requieren que la empresa enfoque sus esfuerzos en trabajar en puntos específicos que los clientes demandan, con tal motivo de que los mismos perciban esto diferente, manteniendo por supuesto, precios razonables. De esta forma la estrategia de RBL Abogados buscará la diferenciación por el rol que tendrán los abogados en la relación con el cliente y el acompañamiento permanente en el desarrollo de sus funciones, y junto con esto, la expertise que adquieren para poder entregar soluciones legales valiosas, lo cual contribuirá al que la Organización sea reconocida en su todo, y no solo por la referencia de su socio Principal.

## **9.3.- Declaración de Misión**

“RBL Abogados es una empresa que tiene como misión proporcionar asesoría jurídica en aspectos legales laborales y tributarios a clientes empresa, entregándoles un servicio confiable, de calidad y eficaz, procurando establecer relaciones duraderas y de acompañamiento permanente”

## **9.4.- Declaración de Visión**

“La visión de RBL Abogados es ser el estudio jurídico referente en confiabilidad y efectividad en ámbitos legales en la región y el país, y también, en aspectos de asesorías preventivas de la práctica del derecho en empresas”.

## **9.5.- Definición de Objetivos**

En base a lo estudiado en los distintos Entornos, a la revisión del Mercado Potencial, de las capacidades y de lo que se espera para los siguientes años, es que se confirma el establecimiento de las metas de visión de crecimiento establecidas en el Capítulo 5 del presente documento. De esta forma, los objetivos quedan de la siguiente forma:

General:

- Aumentar el nivel de Ingreso en un 22% el primer año, y un 20% los siguientes 4 años.
- Aumentar utilidad final sobre las ventas de la empresa de un 17% actual, a un 20% en los siguientes 5 años.

Específicos:

- Aumentar la cantidad de clientes fijos, en un 18% el primer año, y un 16% los siguientes. Todos respecto del año anterior.
- Aumentar la retención de clientes a un 90%.
- Disminuir los costos.
- Automatizar funciones.
- Mantener el índice de satisfacción al cliente.

## **9.6.- Estrategia comercial**

### **9.6.1.- Posicionamiento**

El posicionamiento es la imagen que ocupa el servicio de RBL en la percepción que tienen los clientes. Se construye a partir de lo que el consumidor cree de la marca en forma individual, y respecto de la competencia. En función de esto es que se señala que el objetivo del posicionamiento es llevar la marca desde la imagen actual, a la imagen que se desea proyectar.

En base a lo anterior, es que RBL declarará su posicionamiento de acuerdo a lo siguiente:

- “Para pequeñas y medianas empresas de la Octava Región, que posean una cantidad superior a los 10 trabajadores, RBL Abogados es la empresa de Servicios Legales que asesora constantemente a la toma de decisiones que tienen un componente legal laboral y tributario, porque provee de información competente, personal calificado y acompañamiento continuo, por sobre cualquier otro servicio de similares características”

### **9.6.2.- Plan de Marketing**

El objetivo fundamental de este plan es afianzar el posicionamiento declarado en el apartado anterior. Para poder establecerlo, es necesario describir las distintas actividades a realizar del marketing mix. Estas acciones están relacionadas con las 4P del Marketing, que se exponen en el siguiente cuadro:



Cuadro 7: Las 4P del Marketing  
Fuente: Elaboración propia.

### 9.6.2.1.- Producto

El producto ofrecido de la empresa se mantendrá, en mayor medida, en lo que actualmente existe. Sin embargo, y en torno a los antecedentes recopilados en la encuesta de satisfacción al cliente, en la pregunta 21 (ANEXO 9), y a la encuesta de Necesidad de Servicios (Anexo 10), la empresa deberá ampliar la cantidad de materias del derecho que atenderá. Inicialmente, y de acuerdo a la pregunta 5 de Necesidad de Servicios, la empresa deberá ampliar su oferta a **Aspectos Tributarios** del derecho, para lo cual deberá contar con un especialista en este tema. De esta forma, la nueva oferta de productos será:

“Prestar asesoría a las empresas, sea judicial como extrajudicial en las áreas del derecho laboral, previsional y de seguridad, salud ocupacional y **Tributario** en que intervenga la empresa, sea como parte demandante, demandada, denunciante, denunciado, querellante o querellado, recurrido o recurrente, tercera afectada o interesada, en ambas instancia procesales, y que se encuentren actualmente en tramitación o se inicien en lo sucesivo; y de las causas administrativas que se tramiten ante los órganos de la Administración del Estado”.

### 9.6.2.2.- Precio

Una de las debilidades expuestas en el análisis FODA es la falta de estandarización en el cobro de los servicios que tiene la organización. Por lo tanto, como parte de la estrategia, se deberá establecer una estándar de cobro, lo que se deberá realizar bajo ciertos parámetros. En el caso de asesoría legal laboral los parámetros que se deberán considerar son:

- Número de Trabajadores pertenecientes a la empresa.

- HH invertidas en atender, con todas las actividades que ello implica, semanalmente a la empresa.
- Número de Sindicatos (en caso de existir).

Para lo anterior se ha generado una matriz de cobros, que permitirá tener una base de comparación entre los distintos clientes, y la dedicación que cada uno de ellos requiere:

FORMATO DE COBRO RBL ABOGADOS											
Factores Calificación		Nº Trabajadores			HH Semanales			Nº Sindicatos		COBRO MENSUAL ESTIMADO	
2	33	33		3	6		0		8	UF	
4	55	100		7	12		1		11,8	UF	
6	221	250		11	18		3		36	UF	
8	311	350+8	1	15	18	1	3	+	36	UF	
Resp. Inv. Adm.			Resp. Inv. Op.			Resp. Inv. Adm.					

Cuadro 8: Formato de Cobro RBL Abogados  
Fuente: Elaboración Propia

La matriz, en base a una calificación obtenida de acuerdo a los distintos factores, entrega una valorización en UF del valor de los servicios. En sí, el valor mínimo establecido para prestación de servicios a una empresa que posee entre 10 y 50 trabajadores, con una estimación de dedicación entre 3 y 6 horas semanales, y que no posea sindicato, será de 8 UF/mes. Por otro lado, el valor de la prestación de servicios a una empresa que posea más de 150 trabajadores, con un tiempo de dedicación semanal entre 15 y 18 HH de abogados, y que posea 3 o más sindicatos, será de 36 UF/mes.

En el caso de las representaciones en litigios, la empresa también deberá diferenciar sus tarifas, donde el criterio fundamental será el tipo de causa por la cual están en las instancias descritas. Estas tarifas tendrán un carácter cualitativo y cuantitativo, donde el primero será descrito de acuerdo la probabilidad de éxito, y el segundo, por la cantidad de HH que invertirá el abogado encargado. Para cualquiera de estos casos, el cobro mensual, por cada uno de los meses en que dure la causa no deberá ser inferior a 11,8 UF/mes, que es el promedio que hoy cobran por causa los Abogados en la Organización.

Para el caso de asesorías tributarias el precio se hará en función del tipo de asesoría que se quiera realizar, si esta es para realizar una representación, para realizar asesorías de forma permanente, o ambas. Para cualquiera de los casos, los valores no serán inferiores a los establecidos en los dos párrafos anteriores, sin embargo los criterios se basarán fundamentalmente en las HH Semanales invertidas.

### **9.6.2.3.- Punto de Venta (Distribución)**

Los canales de distribución permitirán a la empresa comercializar sus productos y llevarlos al cliente de diferentes formas. El establecer estos canales de forma correcta, junto con la forma en la que se entregarán estos servicios, llevará a RBL Abogados a tener una ventaja competitiva, y una oportunidad de expandir su negocio. Los medios por los cuales se establecerán los canales de distribución serán los siguientes:

- Abogados pertenecientes a la organización: Para una empresa de servicio, los principales canales de distribución son las personas que lo desarrollan. En este caso los abogados pertenecientes a la organización son quienes deberán llevar el producto establecido a los clientes finales. Esto se desarrollará mediante vía telefónica, correo electrónico o de manera presencial.
- Encargado administrativo: También será partícipe del servicio que entregará la organización, mediante la coordinación de actividades, capacitaciones, auditorías y visitas en general que tengan los abogados. Por otro lado, será el primer contacto, y la primera respuesta, frente a levantamientos realizados por los actuales o potenciales clientes.
- Internet y desarrollo de plataforma web que permita establecer contacto con los clientes de forma permanente. Si bien el contacto existe, es necesario poder establecer un medio que permita revisar el avance de las causas que se lleva de cada cliente, generar un historial de consultas, material necesario para la toma de decisiones, y un directorio de preguntas frecuentes. De esta manera se puede generar espacio en el día a día de los abogados pertenecientes a la Organización, pudiendo con esto aumentar su productividad y tomar mayor cantidad de clientes por cada uno de ellos.

### **9.6.2.4.- Promoción**

En primer término, y como concepto general, la empresa deberá contar con una imagen corporativa que describa de manera gráfica la propuesta de valor de la Organización, y que la distinga de otro tipo de rubro y caracterice en torno al servicio ofrecido. Para lo anterior, se contratará el servicio de diseño para el desarrollo de este concepto.

En segundo término, es imperativo señalar que, si bien para realizar la promoción de este Estudio de Abogados se tomará como referencia el levantamiento de necesidades que se realiza en el Anexo 10, el cual señala que cada uno de los

entrevistados ha llegado a este tipo de servicio mediante la referencia de algún conocido (Pregunta 7 y 11), es imposible desconocer la importancia que hoy existe en relación a la era digital. En el aspecto tecnológico revisado en el análisis PEST de este documento, se señala que una de las amenazas más latentes de las empresas de este tipo de servicio, es la digitalización de trámites, o bien, la interacción que cada una de las personas y empresas tienen con la web. Es por esto que, si bien no es posible visualizar un valor inmediato en términos de promoción del servicio, no es conveniente prescindir de este tipo de herramientas. Esto porque las personas, a partir de las recomendaciones o exposiciones de los abogados de la Organización, buscarán referencias o información respecto de servicios, abogados y otros de interés. En base a este análisis es que la empresa deberá desarrollar, en conjunto con la plataforma web propuesta en el apartado anterior, una página que permita obtener información referente a la Organización, su visión, misión, publicaciones, clientes, representaciones emblemáticas, opiniones, etc. Esta página también tendrá que direccionar hacia la plataforma web, la que permitirá el ingreso de los clientes actuales de la Organización.

En tercer término, la Empresa debe estar presente en la “vitrina” de las empresas, lo cual implica estar donde ellas lean o visiten. Para esto, RBL Abogados deberá desarrollar perfiles en plataformas profesionales como LinkedIn, lo que permite generar una red de contactos en torno, a los clientes, y luego a los contactos empresa de los clientes. Esta plataforma es altamente masiva, por lo cual deberá administrarse por el Encargado Administrativo de RBL Abogados, procurando citar artículos redactados por la Empresa, datos de interés y actualizar participaciones y noticias de forma periódica.

En cuarto término la empresa deberá desarrollar exposiciones en encuentros empresariales de la Octava Región. Estas deberán desarrollarse en encuentros en los que participen empresas clientes de la zona, como encuentros anuales de mutualidades (IST, Mutual, Achs). Esto se deberá realizar una vez en el año.

En quinto término, la empresa deberá desarrollar exposiciones y encuentros propios. Esto se deberá desarrollar una vez cada tres meses, y se realizará invitando a las empresas clientes, y a empresas potenciales con quienes se haya tenido un contacto anterior. Esta, se realizará con cupos limitados y con temas atinentes al año en curso. De esta forma, se promoverá la “recomendación” entre quienes son antiguos clientes, y quienes son potenciales nuevos.

En último término, y a modo de expansión, se buscará establecer alianzas con firmas de mayor tamaño, en función de poder llegar a mayor cantidad de clientes, pero procurando no perder la identidad de la Organización. Esto es un punto importante, y confirma la necesidad del desarrollo de una Imagen Corporativa, ya que de no identificarse con RBL Abogados, se asocian los servicios a la firma mandante.

### **9.6.3.- Fidelización**

Si bien cada una de las acciones anteriores generará también parte importante de la fidelización de los clientes de RBL Abogados, es necesario mencionar el establecimiento de tres acciones más que permitirán conocer, evaluar y acercar a los mismos a la Organización. De esta forma, se podrá conocer la opinión de ellos de manera objetiva, y se podrá también, sentar las bases para la generación de la mejora en los servicios prestados por la Empresa.

- **Encuesta de satisfacción al cliente anual fijos**

Los clientes requieren ser escuchados, y para esto la empresa deberá abrir las puertas a mejoras propuestas por los clientes, y mejorar aquellos puntos que sean deficitarios, o más bien, que el cliente se encuentre no conforme. Para esto, se propone implementar dos veces al año una encuesta de satisfacción al cliente, tomando como base la que se encuentra en el ANEXO 9 del presente documento. Esta encuesta deberá ser de carácter anónima, y será enviado por el Encargado administrativo a todos los clientes fijos de la Organización. Se realizarán durante los meses de Junio y Diciembre, y el proceso deberá llevarse a cabo durante dos semanas. Luego de esto existirá un proceso de análisis e implementación de acciones que permitan corregir las desviaciones respecto de las metas establecidas (90%).

- **Encuesta de satisfacción al cliente servicio variable.**

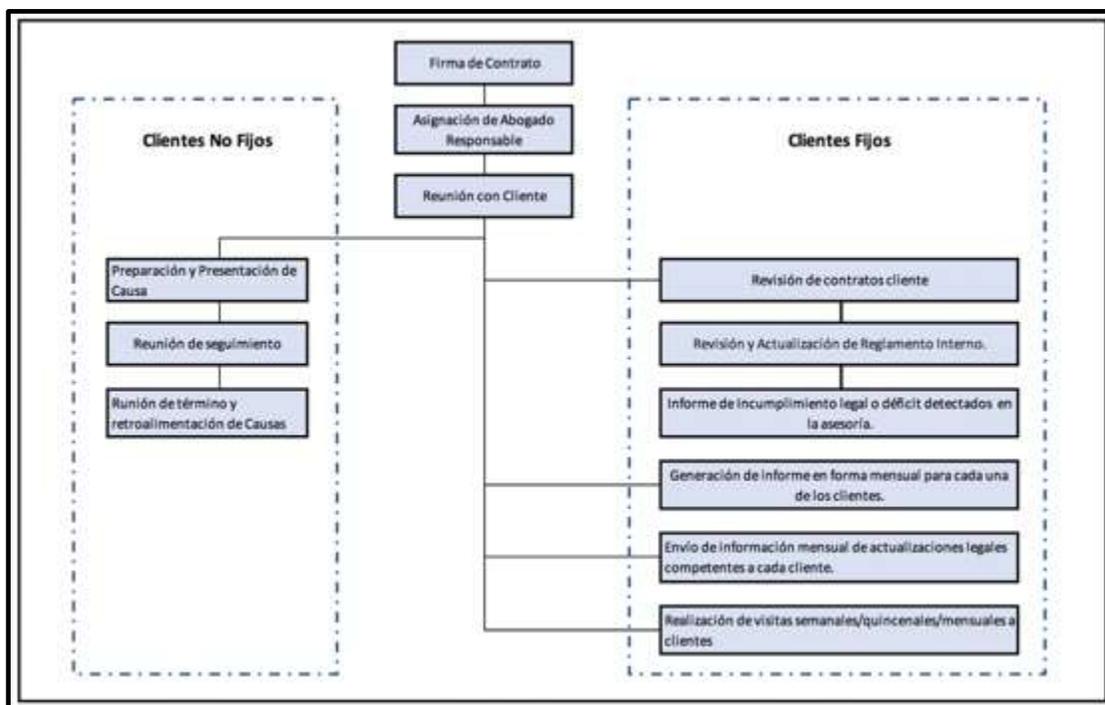
Al igual que en el caso anterior, los clientes no fijos de la empresa son potenciales clientes futuros, y también, potenciales difusores de la Organización. Es por lo anterior, que se debe establecer una evaluación al finalizar los servicios prestados. Esta, se realizará también en base a la encuesta presente en el ANEXO 9, sin embargo las preguntas

- **Visitas periódicas**

Si bien estarán expuestas en el apartado siguiente, es necesario mencionarlas en este segmento también, ya que las visitas periódicas a los clientes serán parte de lo que empresa debe desarrollar como parte de la misión. Bajo este contexto, se deben programar visitas periódicas, calendarizadas y recogiendo las inquietudes que existan respecto de temas atinentes. De esta forma, se generará una relación más directa y “en terreno” de la Empresa, acercándola a los lugares donde operan las distintas organizaciones.

## 9.7.- Estrategia de Operaciones

La estrategia de Operaciones deberá estar en consecuencia con potenciar las debilidades detectadas en el análisis FODA realizado, y se tendrá que basar también en las oportunidades detectadas en la revisión de encuesta del cliente, donde se señala que una de ellas es integrar nuevas ramas del derecho a la oferta de servicios de la empresa. Es así, que una de las primeras líneas de operaciones propuestas, es desarrollar una nueva rama del derecho, siempre relacionada con aspectos empresariales, que para esta primera etapa, será **Derecho Tributario**. Para tales efectos, se deberá contratar un abogado especialista, que permita desarrollar la tarea de forma completa, siguiendo la propuesta de valor de la Organización, y cada uno de los pasos que en proceso siguiente se expone, y que estandariza la forma de operar de la empresa.



Cuadro 9: Proceso operativo de RBL Abogados, estandarización.  
Fuente: Elaboración Propia

- Junto con lo anterior, para los clientes fijos, se deberá realizar Asesoramiento Legal a la Gerencia de la empresa, de todas aquellas consultas que, en el ejercicio de su gestión, surjan. Estas se deberán atender de forma presencial, telefónicamente y/o mediante correo electrónico por el abogado asignado a la causa, y junto con ello, generar un historial en la base de datos del cliente, la que deberá estar ligada a la cuenta generada en la plataforma web.
- Se deberán estandarizar las visitas a los clientes de la Organización, tanto en la cantidad como en la forma de realizar el trabajo. De esta forma, se podrá conocer el tiempo dedicado en las dependencias de los clientes, y se



responsabilidades de los clientes de la organización, y que no exista un desgaste excesivo de formación cuando salga alguno de ellos.

- Se tendrán que implementar indicadores anuales en base a los siguientes criterios:
  - Causas exitosas v/s causas tomadas
  - Tasa de retención de clientes
  - Plazos de respuesta en base a preguntas realizadas en plataforma o mediante correo electrónico.
  - Índice de Satisfacción del cliente.

Esto será la consecuencia del trabajo realizado durante el año, sin embargo se especificará más adelante, en la estrategia de recursos humanos, que se asociará a la obtención de compensaciones por cumplimiento de metas.

- Por último, cada vez que exista alguna modificación en la normativa legal vigente, los abogados deberán programar capacitaciones con cada uno de los clientes. Por un lado, se harán capacitaciones personalizadas en las empresas que sean de mayor tamaño, y en las pequeñas, se realizará una capacitación común en algún centro donde la Organización tenga designado. Esto también formará parte del plan de cumplimiento anual.

## **9.8.- Estrategia de Recursos Humanos**

En toda empresa, y sobre todo las que se relacionan con la prestación de servicios, es fundamental poseer un plan para el desarrollo y/o rotación de las personas que en ella se encuentran, política de compensaciones y oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. De hecho, una de las debilidades que RBL abogados posee dice relación con la retención de abogados, motivados por el desarrollo propio o bien por oportunidades que se encuentran en otros Estudios de mayor tamaño. La empresa, en este sentido, debe establecer políticas que motiven la retención de su personal, pero sin embargo, debe asumir que este escenario es una realidad, y que las rotaciones vendrán en el futuro en la medida que las personas de la Organización quieran buscar otros desafíos.

El capital humano es una fuente de ventaja competitiva sostenible, por lo que la Organización debe generar un plan enfocado en potenciar las competencias y procurar que estas perduren en el tiempo. Para tales efectos se propone llevar a cabo los siguientes puntos:

### **9.8.1 Capacitaciones**

Las capacitaciones a desarrollar no deben ser solo en áreas del derecho. Si bien los abogados de la empresa deben saber entregar información en términos legales, también deben saber la forma en la que deben realizarlo, y a través de esto, lograr mantener clientes, y lograr también, la transmisión de credibilidad, compromiso y

voluntad de acompañamiento con los mismos. Este punto es de vital importancia, ya que de cierta forma construirá parte de la cultura organizacional, caracterizando a quienes trabajan en RBL Abogados, con las cualidades propias establecidas en la misión de la Empresa.

### 9.8.2 Generación de descripciones de cargo en la Organización.

RBL Abogados no solo cuenta con profesionales del derecho, quienes integran el área “operativa” de la Organización, sino que también cuenta con áreas de apoyo para la ejecución de los trabajos, coordinaciones, etc. Para todos ellos es necesario, en pos de procurar la continuidad de cada una de las funciones, generar una descripción de responsabilidades, actividades y objetivos de cargo. Con esto, se podrá establecer claramente el rol de los integrantes en la Organización, con tal que de producirse la salida de alguno de ellos, pueda existir registro de lo que se debe desarrollar. De esta forma la descripción deberá contener al menos:

- Nombre del Cargo
- Objetivo del Cargo
- Responsabilidades del Cargo
- Descripción de Actividades
- Relación con otras áreas
- Relación con el Cliente.

### 9.8.3 Desarrollo de Carrera

El desarrollo de carrera es una de las debilidades de la organización, ya que los abogados pasan de ser Abogados Junior a Abogados Senior, y no poseen otro tipo de oportunidades declaradas. Bajo este contexto, se propone evaluar la opción de generar Abogados como asociados, con los derechos y responsabilidades que esto significa, y con los criterios que la Empresa deba establecer para ello. En este sentido se sugiere que las condiciones sean las siguientes:

Criterios para calificar como Abogado Socio		
Retención de Clientes	Anual	90%
Satisfacción de Clientes	Anual	90%
Estudios	Grado	Magister
Permanencia en la Organización	Años	7
Aprobación de socios actuales	%	80%

Cuadro 11: Criterios para calificar como Abogado Asociado  
Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, la empresa entregará un objetivo de carrera, donde los abogados pueden establecer metas a lograr, y así, sentirse incentivados a seguir en la Organización, y junto con ello, perfeccionarse y contribuir con los ingresos actuales y futuros.

## 9.8.4 Cursos

Sin duda alguna la preparación de cada uno de los integrantes de la empresa será una base de reconocimiento en los clientes de la misma, y también será parte de la carta de presentación ante los futuros. Es por el mismo motivo que se deberán establecer criterios de ayuda para la preparación de los abogados, en función de los intereses de la Organización, y también, de los integrantes de la misma. Para esto, la empresa permitirá optar a la entrega de subvención de estudios a integrantes de RBL abogados que califiquen con los siguientes criterios:

Criterios para optar a Beneficios de Estudios		
Retención de Clientes	Anual	90%
Satisfacción de Clientes	Anual	90%
Permanencia en la Organización	Años	3

Cuadro 12: Criterios para optar a Beneficios de Estudios  
Fuente: Elaboración propia.

La subvención equivaldrá, a lo más, al 50% de la mensualidad para cualquier caso, con un tope anual de \$1.500.000, y también con un tope de dos personas por año. Junto a esto, la persona beneficiada deberá generar capacitaciones constantes de las materias cursadas al personal de RBL Abogados.

## 9.8.5 Política de compensaciones

Se generará un beneficio anual asociado a una bonificación por desempeño en la Organización. Este beneficio estará asociado a distintos factores, de gestión propia y grupal, que concluirán en la obtención de hasta un 105% de un sueldo bruto mensual, por una sola vez en el año, pagado el mes de marzo. Los criterios para otorgar esta bonificación serán los siguientes cuadros 11, 12 y 13:

- Para Abogados:

Criterios de Bonificación Anual Abogados								
Criterios		Meta	% de Participación	Cumplimientos			Puntaje Obtenido	Ponderación
				1	2	3		
Retención de Clientes propios	Anual	90%	25%	60% - 89%	90%	91% - 100%	1	0,25
Satisfacción de Clientes propios	Anual	95%	25%	60% - 89%	90%	91% - 100%	2	0,5
Retención de Clientes General	Anual	90%	15%	60% - 89%	90%	91% - 100%	2	0,3
Satisfacción de Clientes General	Anual	90%	15%	60% - 89%	90%	91% - 100%	2	0,3
Utilidad/Ingresos	Anual	20%	20%	10% - 19%	20%	21% - 30%	1	0,2
Puntaje Obtenido							1,6	
Potencial							2	
Porcentaje de Sueldo Obtenido							54%	

Cuadro 13: Criterios para optar a Bonificación Anual, Abogados  
Fuente: Elaboración propia.

- Para Encargado Operativo:

Criterios de Bonificación Anual Encargado Operativo								
Criterios		Meta	% de Participación	Cumplimientos			Puntaje Obtenido	Ponderación
				1	2	3		
Cumplimiento de fechas de causas	Anual	100%	40%	60% - 89%	100%	91% - 100%	2	0,8
Retención de Clientes General	Anual	90%	20%	60% - 89%	90%	91% - 100%	2	0,4
Satisfacción de Clientes General	Anual	90%	20%	60% - 89%	90%	91% - 100%	2	0,4
Utilidad/Ingresos	Anual	20%	20%	10% - 19%	20%	21% - 30%	2	0,4

Puntaje Obtenido	2,0
Potencial	2
<b>Porcentaje de Sueldo Obtenido</b>	<b>70%</b>

Cuadro 14: Criterios para optar a Bonificación Anual, Encargado Operativo.  
Fuente: Elaboración propia.

- Para Encargado Administrativo:

Criterios de Bonificación Anual Encargado Administrativo								
Criterios		Meta	% de Participación	Cumplimientos			Puntaje Obtenido	Ponderación
				1	2	3		
Cumplimiento pago de Facturas	Anual	100%	40%	60% - 89%	100%	91% - 100%	2	0,8
Costos v/s plan Operativo Mensual	Anual	90%	20%	60% - 89%	90%	91% - 100%	2	0,4
Retención de Clientes General	Anual	90%	10%	60% - 89%	90%	91% - 100%	2	0,2
Satisfacción de Clientes General	Anual	90%	10%	60% - 89%	90%	91% - 100%	2	0,2
Utilidad/Ingresos	Anual	20%	20%	10% - 19%	20%	21% - 30%	2	0,4

Puntaje Obtenido	2,0
Potencial	2
<b>Porcentaje de Sueldo Obtenido</b>	<b>70%</b>

Cuadro 15: Criterios para optar a Bonificación Anual, Encargado Administrativo.  
Fuente: Elaboración propia.

De esta forma existirá, en RBL Abogados, una política de compensaciones, que permitirá año a año evaluar respecto del cumplimiento de objetivos, y poder programar acuerdos respecto del desarrollo de desafíos para el año siguiente.

## 9.9.- Estrategia Financiera

### 9.9.1 Presupuesto de Largo Plazo

El presupuesto de Largo plazo es definido, para esta estrategia, como el capital necesario para desarrollar las iniciativas que se desarrollarán en el transcurso de los años. Bajo este contexto, es que se definen los siguientes valores netos en función de los años:

Presupuesto Anual Estrategia RBL Abogados		Mensual	Anual	2018	2019	2020	2021	2022
Contratación de Abogado Tributario	M\$	2.200	26.400	26.400	27.192	28.008	28.848	29.713
Contratación de Abogado en entrenamiento	M\$	1.000	12.000	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506
Desarrollo de Imagen corporativa	M\$		2.000	2.000				
Desarrollo de Plataforma Web	M\$		3.000	3.000				
Hosting y Mantención	M\$	80	960	960	960	960	960	960
Encuentro trimestral	M\$		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Presupuestos de Representación (visitas a empresas)	M\$	800	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Capacitación externa, servicio al cliente.	M\$		1.000	1.000				
Cursos	M\$		3000		3000	3000	3000	3000
Bono Anual	M\$		7.000		7.000	7.000	7.000	7.000
<b>Suma total</b>		<b>M\$</b>	<b>58.960</b>	<b>64.112</b>	<b>65.299</b>	<b>66.521</b>	<b>67.780</b>	

Cuadro 16: Presupuesto Anual para implementación  
Fuente: Elaboración propia.

Se distinguen los siguientes ítems:

- Contratación de Abogado Tributario, con un valor de 2,2 MM CLP mensuales, ajustados en un 3% anualmente.
- Contratación de Abogado en entrenamiento, 1 MM CLP mensuales, ajustados en un 3% anualmente.
- Desarrollo de Imagen Corporativa presente en la estrategia comercial, con un valor de 2 MM CLP solo el primer año.
- Desarrollo de Plataforma Web, 3 MM CLP solo el primer año, más 960 M CLP anuales, equivalentes al Hosting y la mantención de este.
- Encuentro Trimestral con empresarios, 4 MM CLP anualmente.
- Presupuesto de representación 9,6 MM CLP anuales, correspondientes a estrategias de fidelización y seguimiento de casos.
- Capacitación externa, servicio al cliente, correspondiente a las estrategias comerciales, equivalente a 1 MM CLP durante el primer año.
- Cursos, correspondiente a estrategia de recursos humanos y políticas de retención. Lo anterior, equivalente a 3 MM CLP al año a partir del 2019.
- Bono Anual, correspondiente a la política de compensaciones que debe ser implementado en la empresa, con un valor de 7 MM CLP al año, a partir del 2019.

### 9.9.2 Estimación de Beneficios

La estimación de beneficios se evaluará en función de las diferencias existentes en el crecimiento lineal sin la aplicación de la estrategia versus el crecimiento proyectado en función de la implementación. El cuadro 16 se muestra los resultados del ejercicio real, y la proyección lineal a partir del año 2018:

Estado de Resultado	Real años anteriores				Proyección lineal actual				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingreso por Venta	43.891	66.484	117.503	145.146	181.952	217.430	252.909	288.387	323.865
Costo de Venta	-21.848	-47.390	-80.042	-87.321	-116.418	-152.438	-175.345	-211.365	-234.273
<b>Margen</b>	<b>22.042</b>	<b>19.094</b>	<b>37.460</b>	<b>57.824</b>	<b>65.533</b>	<b>64.992</b>	<b>77.563</b>	<b>77.022</b>	<b>89.593</b>
Gasto de Administración y Ventas	-8.294	-10.974	-15.282	-23.471	-25.753	-31.565	-36.776	-40.099	-45.611
<b>Resultado operacional</b>	<b>13.748</b>	<b>8.119</b>	<b>22.178</b>	<b>34.353</b>	<b>39.781</b>	<b>33.427</b>	<b>40.787</b>	<b>36.922</b>	<b>43.982</b>
Corrección Monetaria	77	-143	-387	-313	-	-	-	-	-
<b>Resultado antes de impuesto</b>	<b>13.825</b>	<b>7.977</b>	<b>21.791</b>	<b>34.040</b>	<b>39.781</b>	<b>33.427</b>	<b>40.787</b>	<b>36.922</b>	<b>43.982</b>
Impuesto a la Renta	-3.296	-2.247	-5.230	-8.696	-10.741	-9.025	-11.013	-9.969	-11.875
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>10.529</b>	<b>5.730</b>	<b>16.561</b>	<b>25.345</b>	<b>29.040</b>	<b>24.401</b>	<b>29.775</b>	<b>26.953</b>	<b>32.107</b>

Cuadro 17: Resultados del ejercicio al año 2017 y proyección lineal, RBL Abogados.  
Fuente: Elaboración propia.

La proyección lineal se realiza a partir de la historia obtenida en los 4 años iniciales, realizando y proyectando los promedios móviles hacia los siguientes 5 años.

Los Gastos de Administración son también proyectados en función de lo descrito en el párrafo anterior, sin embargo para el caso del Costo de Venta, se calculó la productividad de cada abogado en un mes, tomando casos fijos y variables. (ANEXO 12), la cual entregó una cifra de 4 casos variables y 8 clientes fijos por cada uno de ellos. Bajo este contexto, y entendiendo que naturalmente se intentará optimizar el trabajo de ellos, es que se asumirá el supuesto de que los abogados podrán absorber 5 casos variables y 10 fijos en el mes. A partir de esto, se estima que en el año 2019, se deberá contratar a un profesional más, y que durante el año 2021 esta situación deberá repetirse. De esta forma, los costos de venta aumentarán por el hecho de mejorar las ventas como la tendencia lineal lo dice, pero también lo harán porque la empresa se verá obligada a tener más personal disponible para atender los casos que se presenten.

A continuación de esto se presentan también los flujos proyectados del Estado de Resultado con la propuesta de implementación de la Estrategia.

Estado de Resultado	Real años anteriores				Proyección Meta				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingreso por Venta	43.891	66.484	117.503	145.146	221.981	260.916	303.490	346.064	388.638
Costo de Venta	-21.848	-47.390	-80.042	-87.321	-154.818	-159.463	-164.247	-169.174	-174.249
<b>Margen</b>	<b>22.042</b>	<b>19.094</b>	<b>37.460</b>	<b>57.824</b>	<b>67.163</b>	<b>101.453</b>	<b>139.243</b>	<b>176.890</b>	<b>214.389</b>
Gasto de Administración y Ventas	-8.294	-10.974	-15.282	-23.471	-46.313	-46.125	-51.336	-54.659	-60.171
<b>Resultado operacional</b>	<b>13.748</b>	<b>8.119</b>	<b>22.178</b>	<b>34.353</b>	<b>20.850</b>	<b>55.328</b>	<b>87.908</b>	<b>122.231</b>	<b>154.218</b>
Corrección Monetaria	77	-143	-387	-313	-	-	-	-	-
<b>Resultado antes de impuesto</b>	<b>13.825</b>	<b>7.977</b>	<b>21.791</b>	<b>34.040</b>	<b>20.850</b>	<b>55.328</b>	<b>87.908</b>	<b>122.231</b>	<b>154.218</b>
Impuesto a la Renta	-3.296	-2.247	-5.230	-8.696	-5.629	-14.939	-23.735	-33.002	-41.639
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>10.529</b>	<b>5.730</b>	<b>16.561</b>	<b>25.345</b>	<b>15.220</b>	<b>40.389</b>	<b>64.173</b>	<b>89.228</b>	<b>112.579</b>

Cuadro 18: Resultados del ejercicio al año 2017 y proyección Meta, RBL Abogados.  
Fuente: Elaboración propia.

Luego, la diferencia entre ambas estimaciones, es la siguiente:

Estado de Resultado	Proyección lineal actual				Proyección Meta				Diferencias				
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2022
Ingreso por Venta	181.952	217.430	252.909	288.387	221.981	260.916	303.490	346.064	40.029	43.486	50.582	57.677	64.273
Costo de Venta	-116.418	-152.438	-175.345	-211.365	-154.818	-159.463	-164.247	-169.174	38.600	7.025	21.243	42.191	60.013
<b>Margen</b>	<b>65.533</b>	<b>64.992</b>	<b>77.563</b>	<b>77.022</b>	<b>67.163</b>	<b>101.453</b>	<b>139.243</b>	<b>176.890</b>	<b>1.029</b>	<b>50.461</b>	<b>61.840</b>	<b>89.868</b>	<b>124.286</b>
Gasto de Administración y Ventas	-25.753	-31.565	-36.776	-40.099	-46.313	-46.125	-51.336	-54.659	40.173	20.580	34.560	54.580	74.540
<b>Resultado operacional</b>	<b>39.781</b>	<b>33.427</b>	<b>40.787</b>	<b>36.922</b>	<b>20.850</b>	<b>55.328</b>	<b>87.908</b>	<b>122.231</b>	<b>18.833</b>	<b>21.901</b>	<b>47.120</b>	<b>85.308</b>	<b>120.218</b>
Corrección Monetaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado antes de impuesto</b>	<b>39.781</b>	<b>33.427</b>	<b>40.787</b>	<b>36.922</b>	<b>20.850</b>	<b>55.328</b>	<b>87.908</b>	<b>122.231</b>	<b>18.833</b>	<b>21.901</b>	<b>47.120</b>	<b>85.308</b>	<b>120.218</b>
Impuesto a la Renta	-10.741	-9.025	-11.013	-9.969	-5.629	-14.939	-23.735	-33.002	5.111	8.813	12.723	17.031	26.764
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>29.040</b>	<b>24.401</b>	<b>29.775</b>	<b>26.953</b>	<b>15.220</b>	<b>40.389</b>	<b>64.173</b>	<b>89.228</b>	<b>13.819</b>	<b>13.088</b>	<b>34.398</b>	<b>68.279</b>	<b>96.452</b>

Cuadro 19: Estimación diferencias entre proyección lineal y beneficios asociados a la implementación de la estrategia para RBL Abogados.  
Fuente: Elaboración propia.

Para poder analizar finalmente la conveniencia de la implementación de la estrategia, revisaremos los flujos de caja asociados a esta misma, y se expondrán los indicadores financieros que permitirán estimar si se procede o no con las acciones pertinentes.

Estado de Resultado	Proyección lineal actual					Proyección Meta				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Ingreso por Venta	181.952	217.430	252.909	288.387	323.865	221.981	260.916	303.490	346.064	388.638
Variable	78.992	94.394	106.797	125.199	140.602	96.370	113.273	131.756	150.230	168.722
Fijo	102.960	123.036	143.112	163.188	183.263	125.611	147.643	171.734	195.825	219.916
Costo de Venta	-116.418	-152.418	-173.345	-211.365	-234.273	-154.818	-159.463	-164.247	-168.174	-174.249
Margen	65.533	64.992	77.563	77.022	89.593	67.163	101.453	139.243	176.890	214.389
Gasto de Administración y Ventas	-25.753	-31.565	-36.776	-40.099	-45.611	-46.313	-46.125	-51.336	-54.659	-60.171
Resultado operacional	39.781	33.427	40.787	36.922	43.982	20.850	55.328	87.908	122.231	154.218
Corrección Monetaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado antes de impuesto	39.781	33.427	40.787	36.922	43.982	20.850	55.328	87.908	122.231	154.218
Impuesto a la Renta	-10.741	-9.025	-11.013	-9.969	-11.875	-5.629	-14.939	-23.735	-33.002	-41.639
Resultado del ejercicio	29.040	24.401	29.775	26.953	32.107	15.220	40.389	64.173	89.228	112.579
Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros*(1 - T)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Act. Fijas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación Capital de Trabajo	6.339	392	-189	392	-189	-674	-1.116	-1.234	-1.228	-1.221
Flujo de Caja	35.379	24.794	29.586	27.345	31.918	14.546	39.273	62.939	88.001	111.358

Cuadro 20: Estimación de flujos de caja en proyección lineal y Proyección Meta.  
Fuente: Elaboración propia.

A continuación revisamos las diferencias calculadas entre ambos casos:

Diferencia entre Proyección Meta v/s Lineal (M\$)	2018	2019	2020	2021	2022
	-20.833	14.479	33.353	60.655	79.441

Cuadro 21: Diferencias entre estrategias.  
Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis del cuadro 20 es posible apreciar que la diferencia de flujos de efectivo comienza a hacerse positivas a partir del año 2019, lo cual es marcado claramente por los costos en los que se debe incurrir durante el primer año.

Para poder calcular el VAN de los flujos de efectivo dados expuestos en el cuadro 20, se utilizará un costo capital de 12,76% (Anexo 13).

De esta forma el VAN de la implementación de la estrategia tendrá un valor de 203.207 M\$.

Costo Capital (Tasa Retorno)	12,76%
VAN sin estrategia	105.934
VAN con estrategia	203.207
VAN Diferencia (M\$)	97.273

Cuadro 22: VAN Estrategia.  
Fuente: Elaboración Propia

Es necesario exponer cuál es la diferencia entre la implementación y la no implementación de la estrategia. Esto, ya que la comparación final se realiza en función de tomar el camino recomendado, o bien, continuar con la gestión que hasta hoy se ha llevado a cabo. Bajo este contexto, se distingue que la diferencia entre ambos escenarios es de 97.273 M\$, con lo cual se concluye que la implementación arrojaría resultados positivos en relación a la no implementación.

En relación al retorno de la inversión, se calculará tomando la inversión de gastos durante el primer año, ya que en vez de retirarlos de la organización se utilizarán para la implementación de la estrategia. Bajo este concepto, la TIR para esta implementación es de 26%.

Con los escenarios descritos de VAN y TIR, es posible concluir que conviene realizar la implementación de la estrategia para RBL Abogados, bajo los desarrollos descritos e implementaciones de acciones necesarias expuestas en el presente informe.

### 9.9.3 Análisis de Sensibilidad

Para poder revisar el la sensibilidad de la estrategia, se expondrá en el siguiente cuadro la variación en la Tasa de descuento.

Variación de tasa	VAN
9%	\$114.565,08
10%	\$109.921,91
11%	\$105.500,33
12%	\$101.287,79
12,76%	\$97.272,54
14%	\$93.443,61
15%	\$89.790,72
16%	\$86.304,27
17%	\$82.975,24
18%	\$79.795,19
19%	\$76.756,20
20%	\$73.850,84
50%	\$25.078,79
80%	\$8.674,79
100%	\$3.690,46
120%	\$811,42
128,0%	\$0,00
129%	-\$88,03
130%	-\$173,89
131%	-\$257,64
132%	-\$339,33
133%	-\$419,03
134%	-\$496,77
135%	-\$572,62
136%	-\$646,62
137%	-\$718,82

Cuadro 23: Análisis de sensibilidad tasa de descuento  
Fuente: Elaboración propia.

Se indica en el cuadro 23, que la tasa de descuento debe llegar a valores extremadamente altos para que el proyecto no se haga rentable, lo cual es poco probable bajo las condiciones actuales de mercado.

A continuación, análisis de sensibilidad respecto de variación en clientes variables:

Nuevos Variables	Fijos	VAN	TIR
0	11	-\$26.484,11	
1	11	14.514	-9%
2	11	55.513	11%

Cuadro 24: Análisis de sensibilidad Variación clientes variables  
Fuente: Elaboración propia.

Se indica en el cuadro 24, que al menos la empresa debe lograr tener 11 clientes fijos mensuales por abogado existente, y 2 clientes más variables por abogado mensualmente para que el proyecto pueda ser cercano a la tasa de descuento exigida.

A continuación, análisis de sensibilidad respecto de variación en clientes fijos:

Variables	Nuevos Fijos	VAN	TIR
6	0	25.481	1%
6	1	64.037	15%

Cuadro 25: Análisis de sensibilidad Variación clientes fijos.  
Fuente: Elaboración propia.

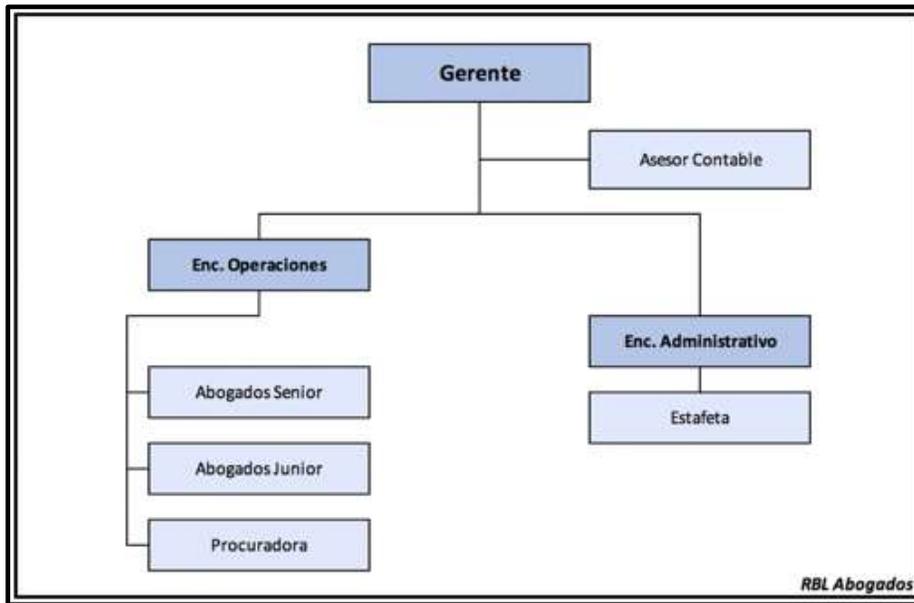
Se indica en el cuadro 25, que al menos la empresa debe lograr tener al menos 6 clientes variables mensuales por abogado existente, y 1 cliente más fijo por abogado mensualmente para que el proyecto pueda ser cercano a la tasa de descuento exigida.

## 10.- IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA

La implementación de la estrategia requiere de un plan de cumplimiento anual de actividades, que será expuesto en el presente apartado.

### 10.1 Estructura Organizacional de RBL Abogados

A pesar de que están “tácitamente” asumidos los roles en la Organización, es necesario declararlos y asignar responsabilidades a los cargos que las personas ocupen. Bajo este sentido, es que se presenta el siguiente Organigrama como base de la implementación de estrategia de la Empresa.



Cuadro 26: Organigrama de RBL Abogados.  
Fuente: Elaboración propia.

Si bien, cada uno de ellos conoce la actividad diaria que desarrollan, deberán también conocer e implementar las acciones que la Organización busca llevar a cabo durante los siguientes años, y cuál es su responsabilidad frente a esto. Junto con lo anterior, se recomienda establecer una responsabilidad externa de control e implementación de estrategia, que permitirá establecer los lineamientos, tiempos y control para el desarrollo correcto de la misma. Por otro lado, y reforzando la política de mantener el desarrollo normal de la organización, es que se deberá mantener siempre un abogado en entrenamiento, con el fin de que la salida de algún miembro no sea resentida de manera importante por la Empresa.

Debo también poner el aumento de dotación de preparación de abogados.

## 10.2 Gestión del cambio de RBL Abogados

Para poder realizar e implementar cada uno de los cambios sugeridos en la estrategia, es necesario generar un plan de acción que permita tener un horizonte claro de implementación, cuales acciones van primero, cuales al final y de qué forma es medido el paso a paso de este proceso.

RBL Abogados no solo tendrá que cumplir sus funciones de operación diaria, si no que además, deberá enfocarse en la obtención de un Objetivo a través de la ejecución de acciones planificadas con el fin de lograr el crecimiento sostenido de la Organización. Es por lo anterior, que la empresa deberá tener en cuenta los siguientes aspectos para poder llevar a cabo su plan de manera exitosa:

- **Desarrollo de un objetivo común:** Se debe conocer y transmitir claramente a toda la Organización la visión de la empresa, que es lo que quiere lograr y

cuáles son las herramientas, plazos y nuevas responsabilidades. Es importante que cada miembro conozca cuál es su rol en la obtención de objetivos. Esto se debe realizar mediante capacitaciones constantes y control de avances relativos al plan de implementación.

Por otro lado, es necesario que todas las conversaciones y acciones relativas a la operación diaria de la organización, sean realizadas en torno a la obtención del objetivo. De esta forma la empresa entenderá, en todos sus niveles, que se encuentra embarcada en un plan estratégico.

- **Desarrollo de una estructura de implementación:** Es necesario que se genere una estructura de responsabilidades en función del cumplimiento de metas. Si bien en el apartado anterior existía una estructura operativa de desarrollo diario de actividades, se deberán definir las responsabilidades frente al cumplimiento de objetivos de la Organización. Para tales efectos se propone lo siguiente:

- **Líder de Implementación:** Gerente.

El líder de la implementación será el responsable absoluto de que las medidas y acciones relacionadas a la implementación de estrategias se cumplan en tiempo y plazo. Recibirá reporte, en conjunto con el Asesor externo, de todas las medidas que se hayan implementado en la Organización, y las que se encuentren pendientes en torno a una planificación a 5 años plazo.

- **Control Estrategia:** Asesor externo.

El asesor externo preparará, capacitará, expondrá conceptos y controlará, en conjunto con el líder de implementación, que todas las medidas que se hayan implementado en la Organización, y las que se encuentren pendientes en torno a una planificación a 5 años plazo, se cumplan en términos de tiempo y plazo, y retroalimenta del buen o mal desarrollo de las mismas.

- **Implementador:** Encargado de Operaciones.

El Encargado de Operaciones será el responsable de que las acciones sean cumplidas en el día a día, controlando que los plazos vayan siguiendo lo planificado y programando las actividades puntuales que tengan que ver con cada uno de los aspectos de la estrategia. Velará porque cada uno de los ejecutantes, incluyendo el mismo, desarrolle las acciones que dicen relación con la planificación dada, y preparará los

reportes asociados al cumplimiento mensual de acciones elaboradas en este proyecto.

- **Ejecutante:** Miembros pertenecientes a RBL Abogados.

Cada uno de los miembros de la Organización deberá ser responsable del cumplimiento de las actividades propias del ejercicio de su cargo, en lo que respecta a las acciones descritas en el presente documento. Esto es, visitas a clientes, desarrollo de descripciones de cargo, retención de clientes, explicación de fugas, etc.

- **Claridad de los mecanismos de Ayuda:** Los miembros de la Organización contarán con la ayuda y apoyo permanente de un asesor, y contarán con el presupuesto necesario para poder desarrollar las actividades que por programa le corresponden. En caso de requerir ayudas adicionales, con el fin de capturar oportunidades en el mercado adicionales a las previstas en este proyecto, se deberá solicitar al líder de implementación, quien aprobará o denegará las acciones a seguir.
- **Conocimiento de Compensaciones:** si bien es necesario que cada una de las acciones sea conocida por los miembros de la Organización, es necesario que también se conozcan cuáles son los aspectos de reconocimiento que existirán en la empresa. Esto con el fin de que sean conocidos aspectos de crecimiento personal con el de la organización, y no se refleje solamente una sobrecarga a las labores diarias.
- **Realización de reuniones de Retroalimentación estratégica:** Para una efectiva Gestión del Cambio, es necesario revisar periódicamente los avances que se han obtenido a partir de las medidas que se están tomando. También es necesario mirar a la Organización, y evaluar cómo se está comportando frente a los cambios, y si es necesario asignar nuevos recursos, poner atención en ciertos puntos, apoyar otros, etc. Para esto, se propone realizar reuniones mensuales (también señaladas en el apartado de operaciones) que permitan evaluar permanentemente el desarrollo de la Organización.

### 10.3 Factores claves de Éxito

Principalmente se distinguen los siguientes factores claves de éxito para la implementación de la estrategia:

- **Involucramiento del Líder:** Todas las acciones de la Organización deben ser en función de la obtención de los objetivos tratados, y en base a la misión declarada por la Organización. No será posible una correcta implementación, si existen acciones que no se condicen con la estrategia señalada. Entregará una baja adhesión a los siguientes pasos.
- **Objetivos Alcanzables:** Los objetivos iniciales de la estrategia deben ser alcanzables, con el fin de que no se creen imposibles de lograr. Una meta excesivamente alta generará frustración, y complica el compromiso de la Organización hacia los siguientes años. Es por ello, que se sugiere que los objetivos sean los descritos en este proyecto, y no otros que por “tentación” pudieran querer trazarse.

#### 10.4 Factores críticos de Fracaso

Claramente la ausencia de los factores anteriores serán elementos cruciales en el fracaso de la estrategia de RBL Abogados. Sin embargo, y sumado a esto, se hace posible señalar que dentro de los otros factores claves relacionados con el fracaso de la estrategia se distingue lo siguiente:

- **Falta de visión externa:**

El no contar con una visión externa de la estrategia antes expuesta, puede hacer que se pierda la visión sobre el objetivo, ya que no existirá una contraparte a los implementadores, lo que podría llevar a hacer lo que “se entiende” de las acciones recomendadas.

- **Presupuesto:**

Actualmente no se cuenta con un presupuesto para la implementación de las acciones recomendadas. El no aprobar la generación de este presupuesto, llevará a que muchas de las acciones recomendadas se vean imposibilitadas de llevarse a cabo.

#### 10.5 Canales de Comunicación

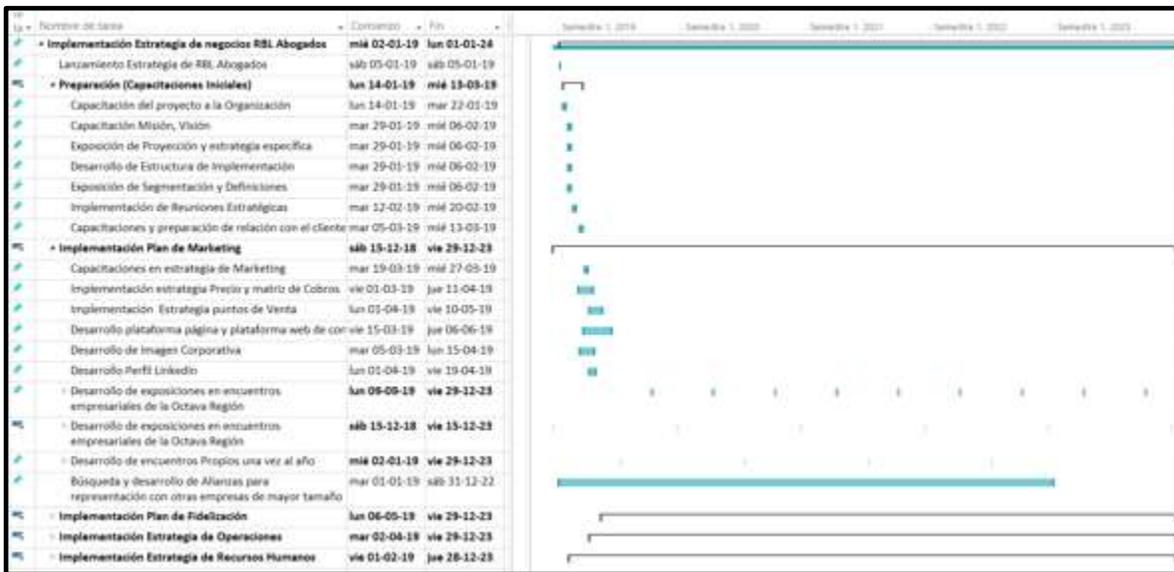
RBL Abogados es una empresa de prestación de servicio, que no cuenta con un extenso número de personas en su dotación, por lo que sus canales de comunicación serán:

- **Reuniones de Capacitación:** En donde se preparará a todo el personal en función del logro de objetivos.

- **Reuniones de retroalimentación estratégica:** Mencionada en el apartado 9.2. En esta reunión se reunirán los miembros de la implementación a revisar el avance de la misma, y cuales son los puntos pendientes a desarrollar. Se verá el plan para el presente mes y se expondrán los planes de ejecución.

## 10.6 Carta Gantt de Actividades

La estrategia de Negocios para RBL Abogados, será iniciada el primer mes del año 2019, y se realizará con el lanzamiento de la estrategia de Negocios, con tal de que cada uno de los miembros de la Organización se involucre en el cumplimiento de las metas establecidas. A continuación, se realizará la preparación de los miembros de la empresa para poder asumir roles, funciones, adquirir responsabilidades y conocer beneficios. De esta forma, primera parte de la implementación, quedará de la siguiente forma:



Cuadro 27: Carta Gantt de actividades.

Fuente: Elaboración Propia.

Se distinguen en el cuadro anterior actividades que son iterativas, las que deben realizarse una o más veces al año. En el caso de las primeras actividades, se concentran todas en el primer semestre del 2019, fundamentalmente por el lanzamiento, capacitaciones e implementaciones propias del inicio de la Estrategia de RBL Abogados. Se expone de manera completa la Carta Gantt de actividades propuestas en el ANEXO 14.

## 11.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El avance de la implementación de la estrategia propuesta en el presente informe, será controlado mediante indicadores que se encuentran expuestos en un cuadro de mando integral. En él, se expondrá la estrategia de Negocios de RBL Abogados, traducida en objetivos trazados para distintos miembros de la organización, alineándolos con los principales que quiere llevar a cabo la Empresa.

### 11.1 Mapa Estratégico

En el cuadro 24 se muestra el mapa estratégico establecido para la Organización, con cada uno de los objetivos establecidos asociados a las 4 perspectivas de Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Formación - Crecimiento.



Cuadro 28: Mapa Estratégico RBL Abogados.  
Fuente: Elaboración Propia.

### 11.2 Cuadro de Mando Integral

El Mapa estratégico nos señala las relaciones con los objetivos principales de la Organización. A continuación, en el cuadro 25, es presentado el Cuadro de Mando Integral asociado a RBL Abogados, el cual debe servir de guía para el control del cumplimiento de los objetivos trazados para la Empresa.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Frecuencia	Resultado	Responsable
Financiero	Aumentar Volumen de Ventas	Incremento Ventas	Porcentaje	50%	Anual		Gerente
	Aumentar la Utilidad final sobre las ventas.	Margen Neto	Porcentaje	8%	Mensual		Encargado Administrativo, Encargado Operaciones
Clientes	Ofrecer otros servicios demandados por los clientes	Cumplimiento de Implementación de Servicio	Porcentaje	100%	Anual		Gerente
	Generar un alto nivel de satisfacción al cliente.	Encuesta de Satisfacción a clientes	Porcentaje	90%	Semestral		Abogados, Encargado Administrativo
	Generar un alto nivel de retención anual de clientes.	Retención Anual	Porcentaje	90%	Anual		Abogados, Encargado Administrativo
Procesos Internos	Desarrollo de alianzas de representación	Cantidad de Representaciones	C/U	10	Anual		Gerente
	Generación de programa de visitas a clientes.	Cumplimiento de visitas	Porcentaje	90%	Mensual		Encargado Operativo
	Generar Encuentros propios durante el año.	Cumplimiento de programa	Porcentaje	80%	Trimestral		Encargado Operativo, Encargado Administrativo
	Generar programa de capacitaciones a clientes.	Cumplimiento de Programa de Capacitación	Porcentaje	100%	Anual		Encargado Operativo
	Aumentar la Eficiencia en el servicio.	Productividad	Casos/abogados	18%	Anual		Encargado Operativo
	Estandarización Operación						Encargado Operativo
	Generación de descriptores de cargo						Encargado Operativo
Formación y Crecimiento	Contratación de Abogados.	Cumplimiento de programa	Porcentaje	100%	Anual		Gerente
	Implementar programa de capacitación de los integrantes de la empresa.	Número de Capacitaciones	Porcentaje	100%	Anual		Gerente, Encargado Administrativo
	Implementar y alimentar plataforma de trabajo y contacto con clientes.	Porcentaje Casos cargados	Porcentaje	80%	Mensual		Encargado de Operaciones, Encargado Administrativo
	Evaluación de desempeño del personal.	Nota Obtenida en evaluación del desempeño	Nota evaluación desempeño	2	Anual		Gerente, Encargado Administrativo
	Implementación de desarrollo personal.	Retención de Abogados	Años permanencia promedio	5	Anual		Gerente., Encargado administrativo

Cuadro 29: Cuadro de Mando Integral, RBL Abogados  
Fuente: Elaboración Propia

De esta forma, existirán indicadores claros de cumplimiento de los objetivos de RBL Abogados, con los cuales se podrá detectar a tiempo la existencia de brechas, donde se encuentran y planes para revertir las mismas.

## 12.- CONCLUSIÓN

En el país, al año 2016, existió en torno al 12% de aumento de demandas laborales respecto del año anterior, lo que junto al crecimiento económico proyectado y a la serie de reformas constantes que en materias laborales se generan, permite inferir que existen oportunidades reales de crecimiento en la región.

La concentración actual de abogados en el país es de 2,58 cada 1.000 habitantes, lo cual indica, respecto de otros países como como EEUU, Brasil o Nueva Zelanda, que aún existen oportunidades de crecimiento en el mercado, ya que este no se encuentra saturado de profesionales del derecho, lo cual reafirma lo expuesto en el punto anterior.

En la región existen 224 empresas declaradas como “servicios jurídicos” de acuerdo al Servicio de Impuestos Internos, quienes actualmente, si bien no presentan servicios 100% similares a RBL Abogados, si podrían adaptar sus sistemas a lo que la empresa presenta hoy como oferta de valor, lo que representa una fuerte necesidad de diferenciación frente a la competencia.

El mercado presenta la necesidad de que este tipo de empresas posean al menos servicios de asesorías legales Laborales y Tributarias, por lo que la empresa RBL Abogados deberá implementar como primera medida, una nueva rama dentro de su propuesta de Valor, lo que permitirá capturar mercado que hoy demanda este tipo de servicios.

En aspectos internos de la Organización, será necesario que la empresa implemente indicadores respecto de la productividad de sus abogados y estandarice sus procesos, funciones y cobros. Esto permitirá tener una planificación correcta de los recursos con los que cuenta, y tener una visión de planificación estratégica.

Es necesario que la Empresa sume a su oferta de valor herramientas digitales de contacto con el cliente. Esto permitirá generar dinamismo a la Organización y mejorar la productividad de los Abogados, además de presentarse como un punto adicional a la oferta de valor e la Organización.

La estrategia de Negocios de RBL Abogados tiene un valor de implementación en el primer año de 58.960 M\$, continuando con costos operativos y de administración para los siguientes 4 años en torno a los 65.000 M\$ anuales. Con tales valores, el VAN de la estrategia propuesta llega a un total de 97.273 M\$ , con una tasa interna de retorno del 26%, y con un costo capital exigido de 12,76%, calculado específicamente para la Industria

El análisis de sensibilidad de la implementación de la estrategia nos indica que es necesario que se obtengan nuevos clientes fijos o variables. Esto se determina a una tasa mensual por abogado e indica que para un valor de 11 clientes fijos, es

necesario que se obtengan, por lo menos, dos nuevos clientes variables, o bien, que para 6 clientes variables, se obtenga por lo menos 1 nuevo cliente fijo.

Con los valores de rentabilidad anteriormente obtenidos, con las estimaciones de tamaño del mercado, con la tendencia de crecimiento de la región y el país, con el testeado realizado en las empresas de la zona y con las expectativas y visión de crecimiento de la Organización, es que se concluye que es Recomendable para RBL Abogados la implementación de Estrategia de Negocios de acuerdo con los puntos indicados en el presente informe.

### 13.- BIBLIOGRAFÍA

- [1] MICHAEL A. HITT, R. DUANE IRELAND y ROBERT E. HOSKISSON. 2008. Administración Estratégica. 7<sup>ª</sup> ed. Cengage Learning. 840 p.
- [2] ROBERT S. KAPLAN y DAVID P. NORTON. 2002. Cuadro de Mando Integral, 2<sup>ª</sup> ed. Gestión 2000.326p.
- [3] ESPINOZA E., 2014. Diseño de una estrategia de crecimiento para ITQ Chile. Memoria de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- [4] COLLAO M., 2011. Estrategia de crecimiento Xintec Ltda. Memoria de Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- [5] CABRERA C., 2013. Diseño de una estrategia de crecimiento para Compumat en la industria del software educativo. Memoria de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- [6] SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS 2017 [en línea]. <http://www.sii.cl/>. [Consulta: Julio 2017]
- [7] PODER JUDICIAL REPÚBLICA DE CHILE 2017 [en línea]. <http://www.pjud.cl/> [Consulta: Julio 2017].
- [8] CAREY, J. 2004. El Crecimiento de las firmas de abogados en Chile: relato de una experiencia [en línea] <http://www.carey.cl/download/DiscursoJorgeCarey.pdf>. [Consulta: Julio 2017].
- [9] BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL [en línea]. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1094436>. [Consulta: Enero 2018]
- [10] DIARIO PULSO [en línea]. <http://www.pulso.cl/economia-dinero/pinera-ve-dos-caminos-regular-vacio-grupos-negociadores-la-reforma-laboral/#>. [Consulta: Enero 2018].
- [11] SANTANDER TRADE [en línea]. [https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia?accepter\\_cookies=oui](https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia?accepter_cookies=oui). [Consulta: Enero 2018].
- [12] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS [en línea]. [http://www.ine.cl/inicio/agendaestadistica/2018/02/19/default-calendar/indicador-de-actividad-economica-regional-\(inacer\)---período-ond-2017](http://www.ine.cl/inicio/agendaestadistica/2018/02/19/default-calendar/indicador-de-actividad-economica-regional-(inacer)---período-ond-2017). [Consulta: Febrero 2018].
- [13] BBC MUNDO. Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos) [en línea]. <http://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>. [Consulta: Febrero 2018].
- [14] ESTUDIO DE ABOGADOS SILVA. Abogados empoderados por la tecnología. [en línea] <https://www.silva.cl/abogados-empoderados-la-tecnologia/> [Consulta: Febrero 2018]
- [15] EL MERCURIO Estudios de Abogados y Empresas: ¿Tamaño o Especialización? [en línea] <http://www.elmercurio.com/legal/movil/detalle.aspx?Id=901200&Path=/0D/C0/> [Consulta: Febrero 2018]

- [16] DIARIO PULSO [en línea]. <http://www.pulso.cl/economia-dinero/trabajadores-ganan-96-las-demandas-acogidas-la-suprema-empresas-solo-4/>. [Consulta: Febrero 2018].
- [17] Big Law, Estudio de Abogados, [en línea]. [https://proview.thomsonreuters.com/title.html?redirect=true&titleKey=LALAY%2F2016%2F41968332%2Fv1.2&titleStage=F&titleAcct=ia744803f000001634ac7ad9a6ce3f224#sl=e&eid=f9ffb6d69db87d7df7b65eb6a8497579&eat=er\\_mark4&pg=&psl=&nvgS=true&tmp=256](https://proview.thomsonreuters.com/title.html?redirect=true&titleKey=LALAY%2F2016%2F41968332%2Fv1.2&titleStage=F&titleAcct=ia744803f000001634ac7ad9a6ce3f224#sl=e&eid=f9ffb6d69db87d7df7b65eb6a8497579&eat=er_mark4&pg=&psl=&nvgS=true&tmp=256)
- [18] Banco Central de Chile, [en línea], <https://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx> [Consulta: Octubre 2018].
- [19] Betas IPSA Chile, Universidad de Cali, [en línea] [https://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi5\\_qqJ7fXdAhWGD5AKHWY4CPQQFjAAeqQIBxAC&url=http%3A%2F%2Fwww.icesi.edu.co%2Fdepartamentos%2Ffinanzas\\_contabilidad%2Fimages%2Fbetas%2FBETAS-IPSA-CHILE.xlsx&usq=AOvVaw3nr9ec9jn14833Aluf2by8](https://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi5_qqJ7fXdAhWGD5AKHWY4CPQQFjAAeqQIBxAC&url=http%3A%2F%2Fwww.icesi.edu.co%2Fdepartamentos%2Ffinanzas_contabilidad%2Fimages%2Fbetas%2FBETAS-IPSA-CHILE.xlsx&usq=AOvVaw3nr9ec9jn14833Aluf2by8) [Consulta: Octubre 2018]
- [20] Rankia.cl, Rentabilidad IPSA. [en línea]. <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3507017-rentabilidad-ipsa-ultimos-5-anos>. [Consulta: Octubre 2018].
- [21] Banco Central de Chile, "Informe de Política Monetaria Junio 2018," De Publicaciones, Banco Central de Chile, Gerencia de Asuntos Institucionales, Santiago, IPOM 0716-2219 , 2018.
- [22] Radio Cooperativa [en línea], <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/trabajo/negociaciones-colectivas/post-reforma-laboral-la-tasa-de-sindicalizacion-en-chile-subio-a-20-6/2018-01-15/125044.html> [Consulta: Febrero 2018].
- [23] Dirección del trabajo [en línea], [http://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-114288\\_archivo\\_01.pdf](http://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-114288_archivo_01.pdf) [Consulta: Febrero 2018].
- [24] Fondo Monetario Internacional [en línea], <http://www.imf.org/external/spanish/index.htm> [Consulta: Febrero 2018].
- [25] Idealexpress.cl [en línea], <http://idealex.press/mercado-legal/existen-demasiados-abogados-en-chile/> [Consulta: Marzo 2018].
- [26] Mifuturo.cl [en línea], <http://www.mifuturo.cl/index.php/futuro-laboral/buscador-por-carrera?tecnico=false&cmbareas=6&cmbinstituciones=3> [Consulta abril 2018].

## 14.- ANEXOS

### ANEXO 1: Descripción del Servicio de RBL Abogados

El flujo del servicio prestado por RBL comienza en el acuerdo entre el cliente y la empresa de las condiciones del contrato, y se desarrolla con las características que siguen:

1. Preparación, presentación y tramitación de demandas, denuncias, contestaciones de demandas, y/o denuncias, elaboración de recursos, comparecencia a todas las audiencias y demás gestiones pertinentes propias del encargo, para la adecuada defensa de los intereses de la Empresa en el ámbito laboral.
2. Mantención a disposición de la Empresa de un duplicado de cada expediente judicial o administrativo.
3. Informe mensual del avance de todas y cada una de las causas y gestiones.
4. Asesoramiento legal a la gerencia de la Empresa y emisión de informes en todas aquellas consultas que digan relación con el objeto de este contrato, cuando ello le sea requerido.
5. Capacitación anual (máximo 4 horas) en la que se incluyan los puntos críticos de incumplimiento legal o déficit detectados en la asesoría.
6. Asesoría legal preventiva mediante consultas telefónicas y vía email sin límite para la empresa.
7. Actualización Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad: se procederá a actualizar el reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad cada vez que exista algún requerimiento legal que así lo amerite o exija.
8. Asesoría ante eventuales requerimientos administrativos ante la Inspección del Trabajo o Seremi de Salud.
9. Actualización legal mensual mediante el envío de un boletín de actualización legal en materias objeto de la presente asesoría.
10. Participación en cursos de actualización legal que el estudio realiza mensualmente (2 cupos por empresa) en sus oficinas principales.

**ANEXO 2: Total de empresas y servicios profesionales con giro similar en las regiones del país.**

	SERVICIOS JURIDICOS	ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y EN MATERIA DE GESTION	Total general
I DE TARAPACA	39	131	170
II DE ANTOFAGASTA	92	484	576
III DE ATACAMA	29	108	137
IV DE COQUIMBO	107	395	502
IX DE LA ARAUCANIA	120	492	612
SIN INFORMACION	-	8	8
V DE VALPARAISO	291	1.457	1.748
VI DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	105	343	448
VII DEL MAULE	124	383	507
VIII DEL BÍO BÍO	224	929	1.153
X DE LOS LAGOS	128	480	608
XI ASEN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO	13	84	97
XII DE MAGALLANES Y ANTARTICA CHILENA	31	71	102
XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	2.637	15.483	18.120
XIV DE LOS RIOS	34	148	182
XV DE ARIICA Y PARINACOTA	24	106	130
<b>Total general</b>	<b>3.998</b>	<b>21.102</b>	<b>25.100</b>

Tabla 1: Total de empresas y servicios profesionales con giro similar en las regiones del país.  
Fuente: [www.sii.cl](http://www.sii.cl), Elaboración propia.

**ANEXO 3: Total Ingresos Primera Instancia por competencia y Año.**

TOTAL INGRESOS PRIMERA INSTANCIA POR COMPETENCIA Y AÑO											
AÑO	CIVIL	COBRANZA	CRIMEN	FAMILIA	LABORAL	MENORES	PROCESAL PENAL	REFORMA LABORAL	INGRESOS CAUSAS	EXHORTOS	Total general
2006	1.150.824	67.198	10.144	391.893	146.321	1.382	425.380	-	2.193.142	256.044	2.449.186
2007	1.426.998	103.804	5.049	381.421	147.317	146	484.976	-	2.549.711	207.437	2.757.148
2008	1.700.644	172.442	3.901	372.105	37.617	-	593.090	2.241	2.882.040	273.161	3.155.201
2009	1.896.000	199.120	2.599	395.045	20.805	-	606.150	26.461	3.146.180	285.448	3.431.628
2010	1.656.003	205.653	1.873	463.877	-	-	563.847	40.375	2.931.628	278.750	3.210.378
2011	2.063.804	263.682	2.119	528.204	-	-	602.951	41.382	3.502.142	282.168	3.784.310
2012	1.583.774	255.297	2.940	528.366	-	-	587.294	45.600	3.003.271	302.754	3.306.025
2013	1.366.467	402.151	568	545.532	-	-	581.712	48.831	2.945.261	315.415	3.260.676
2014	1.801.912	376.979	828	555.745	-	-	591.374	52.835	3.379.673	351.897	3.731.570
2015	2.234.063	347.196	426	580.292	-	-	582.579	56.583	3.801.139	399.942	4.201.081
2016	2.220.401	406.045	357	576.936	-	-	583.614	63.438	3.850.791	557.185	4.407.976
<b>Total general</b>	<b>16.880.489</b>	<b>2.393.522</b>	<b>30.447</b>	<b>4.742.480</b>	<b>352.060</b>	<b>1.528</b>	<b>5.619.353</b>	<b>314.308</b>	<b>30.334.187</b>	<b>2.953.016</b>	<b>33.287.203</b>

Tabla 2: Total Ingresos primera instancia por competencia y Año.  
Fuente: Poder Judicial.

## ANEXO 4: Tabla de Crecimiento de América Latina, proyecciones para Chile 2018.

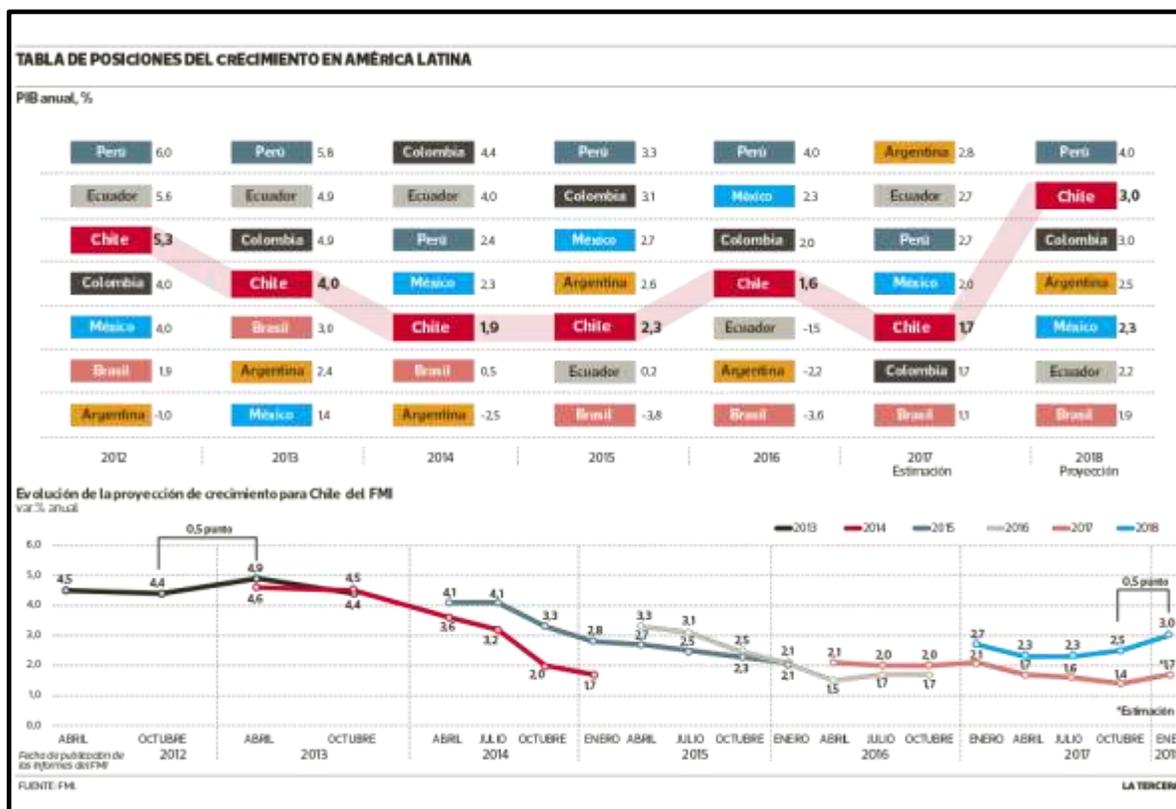


Tabla 3: Tabla de Posiciones del Crecimiento en América Latina.  
Fuente: Fondo Monetario Internacional

## ANEXO 5: Evolución Balances desde el año 2015.

Balance clasificado 2015			
<b>Activo Circulante</b>	<b>15.363.696</b>	<b>Pasivo Circulante</b>	<b>11.527.664</b>
Disponible	2.212.646	Cuentas por pagar	2.546.219
Cuentas por cobrar	1.960.293	Retenciones por pagar	1.367.602
Deudores Varios	7.648.500	Acreeedores varios	3.387.495
Impuestos por recuperar	3.542.257	Ingresos anticipados	1.979.533
		Impuesto a la renta por pagar	2.246.815
<b>Activo Fijo</b>	<b>0</b>	<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>0</b>
<b>Otros Activos</b>	<b>0</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>3.836.032</b>
		Capital	2.000.000
		Reserva Revalorización Capital	94.482
		Retiro RBL	-1.687.012
		Retiro MBL	-400.000
		Resultado acumulado	-1.901.520
		Resultado del ejercicio	5.730.082
<b>Total Activo</b>	<b>15.363.696</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>15.363.696</b>

Tabla 4: Balance año 2015.  
Fuente: Elaboración Propia

Balance clasificado 2016			
<b>Activo Circulante</b>	<b>28.371.467</b>	<b>Pasivo Circulante</b>	<b>12.637.111</b>
Disponible	12.123.720	Cuentas por pagar	13.330
Cuentas por cobrar	3.339.395	Retenciones por pagar	2.027.033
Deudores Varios	7.660.536	Acreeedores varios	3.387.495
Impuestos por recuperar	5.247.816	Ingresos anticipados	1.979.533
		Impuesto a la renta por pagar	5.229.720
<b>Activo Fijo</b>	<b>0</b>	<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>0</b>
<b>Otros Activos</b>	<b>0</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>15.734.356</b>
		Capital	2.000.000
		Reserva Revalorización Capital	560.712
		Retiro RBL	
		Retiro MBL	-4.285.048
		Resultado acumulado	897.912
		Resultado del ejercicio	16.560.780
<b>Total Activo</b>	<b>28.371.467</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>28.371.467</b>

Tabla 5: Balance año 2016  
Fuente: Elaboración Propia

<b>Balance clasificado 2017</b>			
<b>Activo Circulante</b>	<b>36.954.781</b>	<b>Pasivo Circulante</b>	<b>16.140.530</b>
Disponible	16.852.757	Cuentas por pagar	13.330
Cuentas por cobrar	7.370.017	Retenciones por pagar	2.064.521
Deudores Varios	4.960.458	Acreedores varios	3.387.495
Impuestos por recuperar	7.771.549	Ingresos anticipados	1.979.533
		Impuesto a la renta por pagar	8.695.651
<b>Activo Fijo</b>	<b>0</b>	<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>0</b>
<b>Otros Activos</b>	<b>0</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>20.814.251</b>
		Capital	2.000.000
		Reserva Revalorización Capital	924.972
		Retiro RBL	-20.000.000
		Retiro MBL	-285.048
		Resultado acumulado	12.829.766
		Resultado del ejercicio	25.344.561
<b>Total Activo</b>	<b>36.954.781</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>36.954.781</b>

Tabla 6: Balance año 2017  
Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO 6: Evolución Indicadores Financieros (2014-2017)

<b>Estado de Resultado</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Ingreso por Venta	43.890.658	66.483.818	117.502.768	145.145.657
<b>Crecimiento Ventas</b>		<b>51,5%</b>	<b>76,7%</b>	<b>23,5%</b>
Costo de Venta	21.848.343	47.389.856	80.042.464	87.321.361
<b>% sobre ventas</b>	<b>49,8%</b>	<b>71,3%</b>	<b>68,1%</b>	<b>60,2%</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>22.042.315</b>	<b>19.093.962</b>	<b>37.460.304</b>	<b>57.824.296</b>
Gasto de Administración y Ventas	8.294.233	10.974.477	15.282.321	23.471.194
<b>% sobre ventas</b>	<b>18,9%</b>	<b>16,5%</b>	<b>13,0%</b>	<b>16,2%</b>
<b>EBIT</b>	<b>13.748.082</b>	<b>8.119.485</b>	<b>22.177.983</b>	<b>34.353.102</b>
<b>% sobre ventas</b>	<b>31,3%</b>	<b>12,2%</b>	<b>18,9%</b>	<b>23,7%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>13.748.082</b>	<b>8.119.485</b>	<b>22.177.983</b>	<b>34.353.102</b>
<b>% sobre ventas</b>	<b>31,3%</b>	<b>12,2%</b>	<b>18,9%</b>	<b>23,7%</b>
Ingresos (Egresos) no operacionales	77.293	-142.588	-387.483	-312.890
<b>Resultado antes de impuesto</b>	<b>13.825.375</b>	<b>7.976.897</b>	<b>21.790.500</b>	<b>34.040.212</b>
Impuestos	3.295.931	2.246.815	5.229.720	8.695.651
<b>Utilidad Final</b>	<b>10.529.444</b>	<b>5.730.082</b>	<b>16.560.780</b>	<b>25.344.561</b>
<b>% sobre ventas</b>	<b>24,0%</b>	<b>8,6%</b>	<b>14,1%</b>	<b>17,5%</b>

Tabla 7: Evolución indicadores Financieros.  
Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO 7: Evolución estructura Financiera Empresa (2014-2017)

Estructura Financiamiento Empresa				
Detalle	2014	2015	2016	2017
Deuda Corto Plazo	88%	75%	45%	44%
Deuda Largo Plazo	0%	0%	0%	0%
Patrimonio	12%	25%	55%	56%

Tabla 8: Estructura Financiera  
Fuente: Elaboración Propia

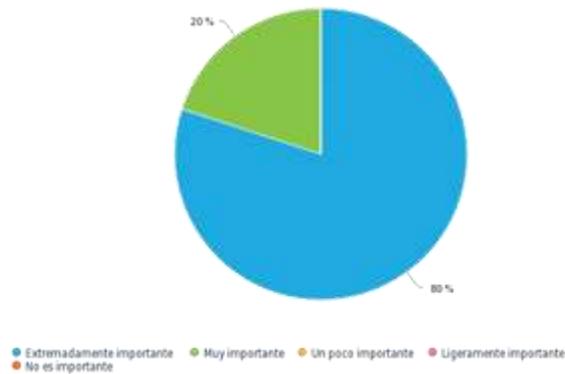
## ANEXO 8: Evolución Indicadores de Riesgo y Rentabilidad (2014-2017)

Indicadores riesgo	2014	2015	2016	2017
Razón corriente	1,1	1,3	2,2	2,3
Activos corrientes/pasivos corrientes				
Razón ácida	1,1	1,3	2,2	2,3
(Activos corrientes - inventarios)/pasivos corrientes				
Leverage	7,0	3,0	0,8	0,8
Total pasivo/patrimonio				
Deuda /EBITDA	0,7	1,4	0,6	0,5
Pasivos corrientes y no corrientes Financiera/EBITDA				
Indicadores rentabilidad	2014	2015	2016	2017
Retorno sobre Capital Invertido (ROCE)	10,2	2,1	1,4	1,7
Utilidad operacional después impuestos [NOPAT] / (patrimonio + deuda financiera)				
Retorno sobre Patrimonio (ROE)	7,8	1,5	1,1	1,2
Utilidad final/Patrimonio				
Retorno sobre Activos (ROA)	1,0	0,4	0,6	0,7
Utilidad operacional después impuestos /Total Activos				
Retorno EBITDA sobre ventas	31,3%	12,2%	18,9%	23,7%
EBITDA/Ventas				
Retorno Utilidad final/ventas	24,0%	8,6%	14,1%	17,5%
Utilidad final/Ventas				

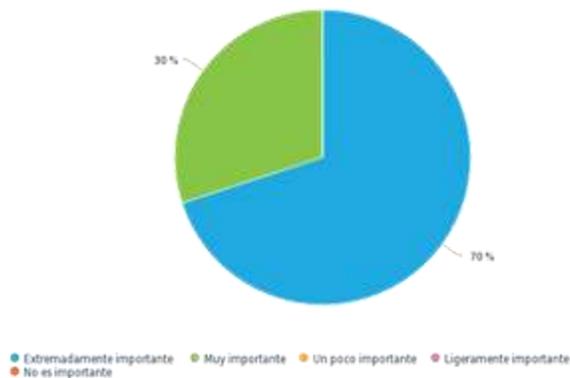
Tabla 9: Evolución Indicadores de Riesgo y Rentabilidad.  
Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO 9: Encuesta de Satisfacción al Cliente, RBL Abogados, 2018.

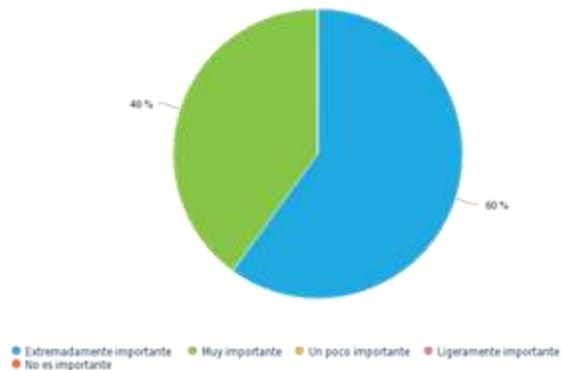
- Pregunta 1: ¿Qué tan importante es el conocimiento de la industria legal a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?



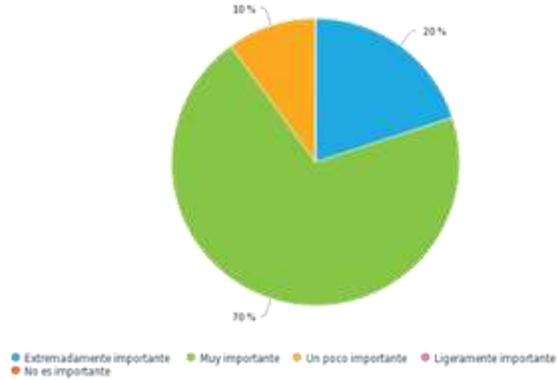
- Pregunta 2: ¿Qué tan importante es la experiencia a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?



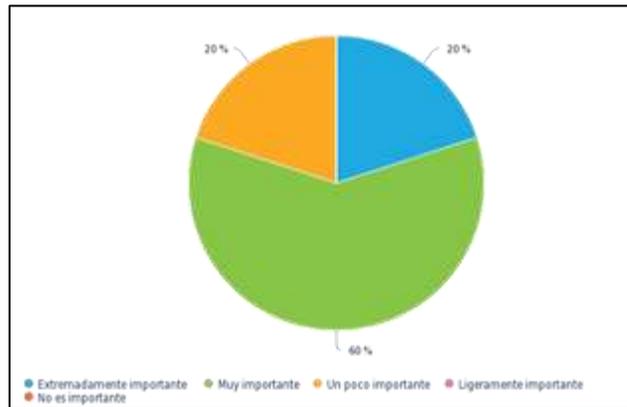
- Pregunta 3: ¿Qué tan importante es la capacidad de realizar consultas a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?



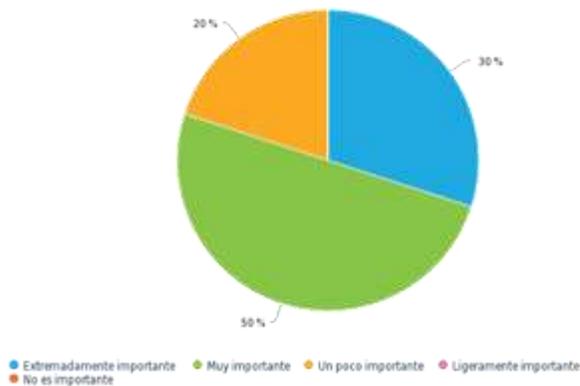
- Pregunta 4: ¿Qué tan importantes son las herramientas y la tecnología ofrecidas a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?



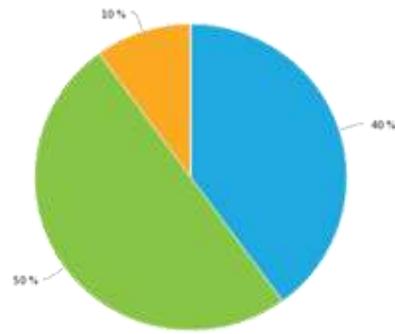
- Pregunta 5: ¿Qué tan importantes son las referencias personales (recomendaciones) a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?



- Pregunta 6: ¿Qué tan importante es el costo a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?

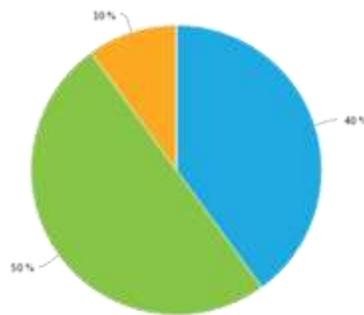


- Pregunta 7: Califique la calidad general de nuestros servicios.



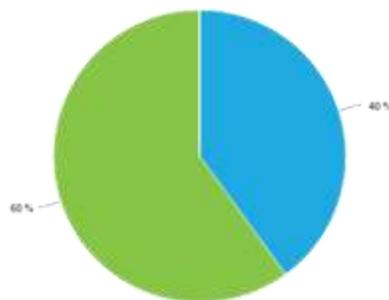
● Excelente ● Muy buena ● Buena ● Regular ● Respuesta extra

- Pregunta 8: Califique nuestro nivel de comprensión de sus necesidades empresariales.



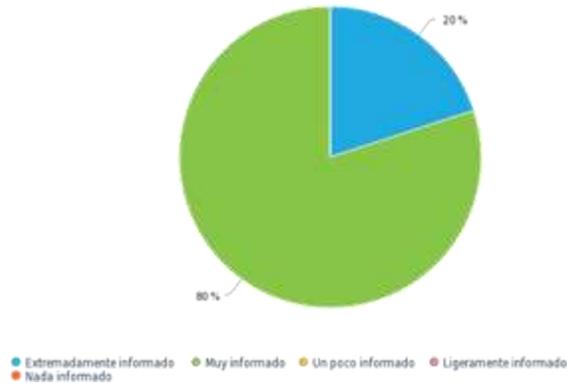
● Excelente ● Muy bueno ● Bueno ● Regular ● Pobre

- Pregunta 9: ¿Qué tan claras fueron nuestras comunicaciones con usted?.

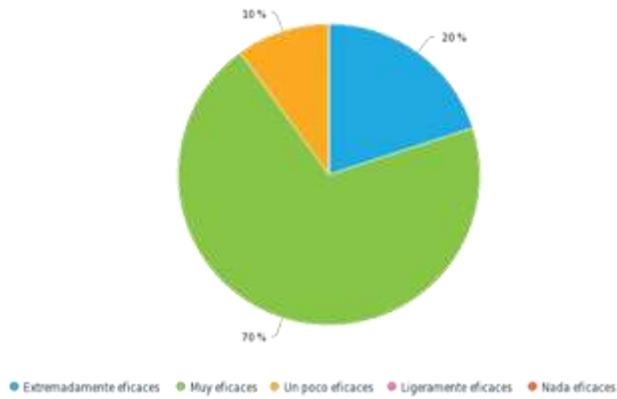


● Extremadamente claras ● Muy claras ● Un poco claras ● Ligeramente claras ● Nada claras

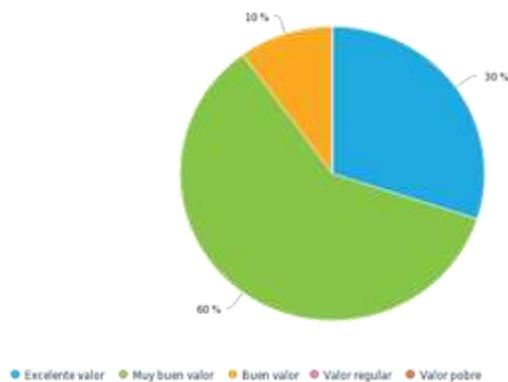
- Pregunta 10: ¿Qué tan informado sobre el progreso de sus causas y consultas lo mantuvimos?



- Pregunta 11: ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los plazos comprometidos?



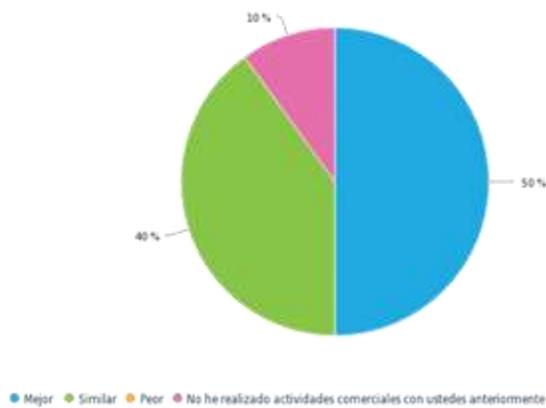
- Pregunta 12: Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo.



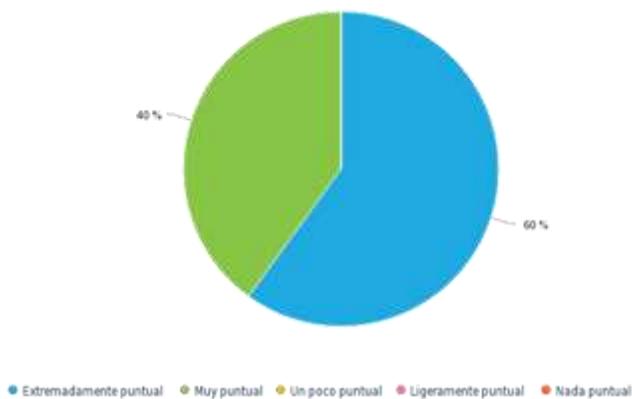
- Pregunta 13: ¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?



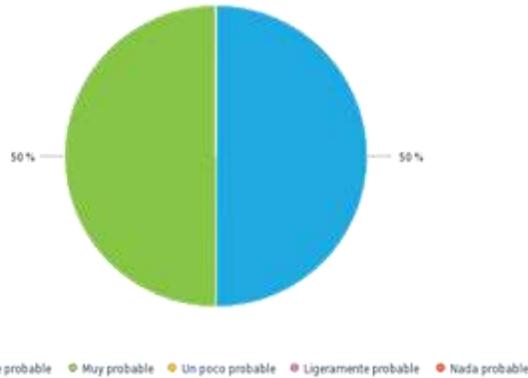
- Pregunta 14: En relación al desempeño durante el 2017, para el año 2018 ¿Nuestro desempeño es mejor que antes, peor que antes, similar, o usted no realizó actividades comerciales con nosotros previamente?



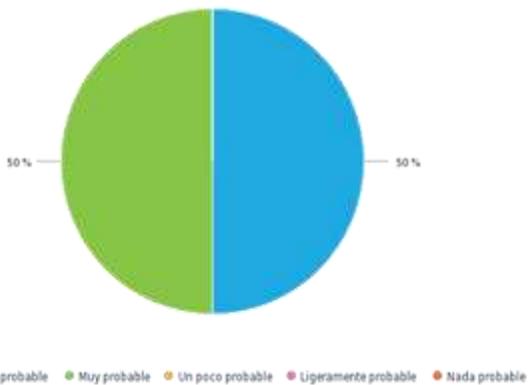
- Pregunta 16: ¿Con qué nivel de puntualidad recibe las facturas?



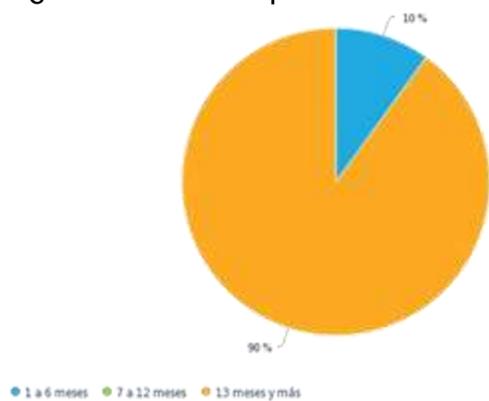
- Pregunta 17: ¿Cuáles son las probabilidades de que usted continúe con nosotros en el futuro?



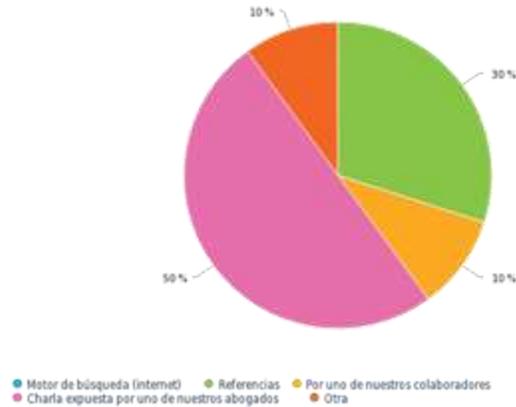
- Pregunta 18: ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?



- Pregunta 19: ¿Por cuánto tiempo ha sido cliente?



- Pregunta 20: ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?



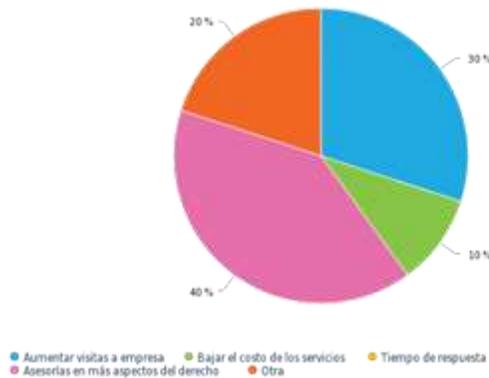
- Pregunta 21: Desde la que más a menos identifica, ordene las siguientes características de RBL Abogados

20 Desde la que más a menos identifica, ordene las siguientes características de RBL y Cia Ltda. ▾

#	Respuesta	Importancia
1	Disponibilidad	4,9
2	Respuesta Rápida	3,7
3	Confianza	5,3
4	Cumplimiento de objetivos	2,7
5	Acompañamiento	3
6	Respuesta extra	1,4

[Comenta los resultados](#)

- Pregunta 22: Si tuviera que sugerir mejorar algún aspecto de RBL Abogados, este sería:

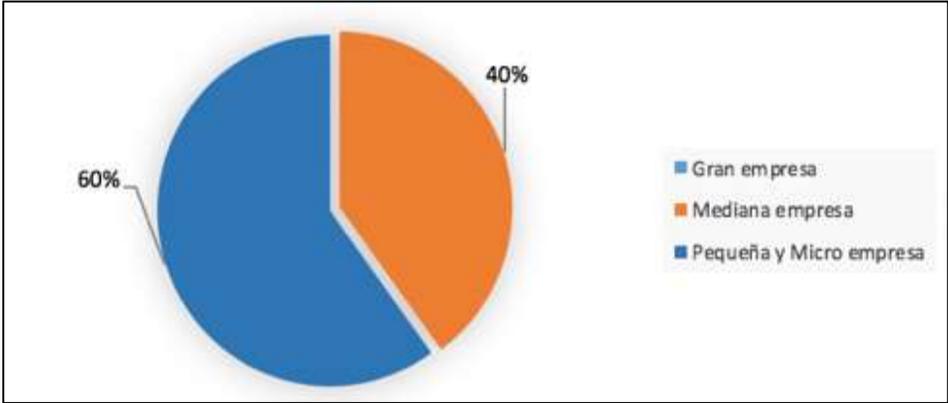


**ANEXO 10: Encuesta de Necesidad de Servicios Legales.**

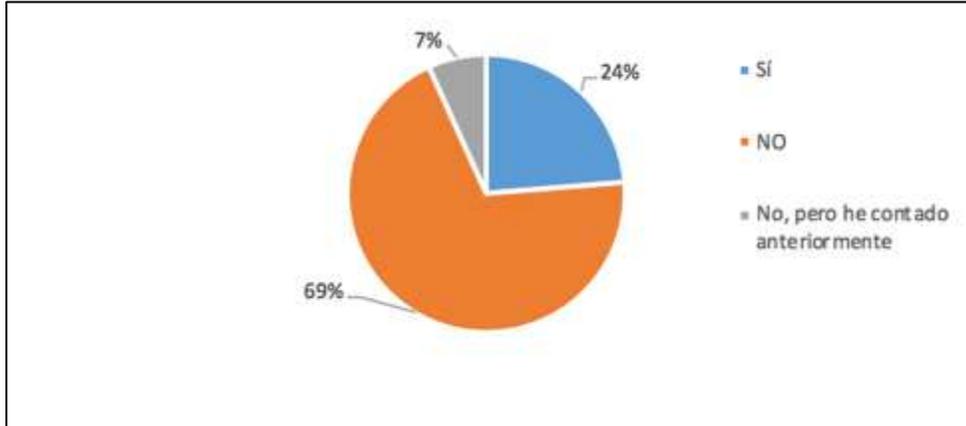
- Pregunta 1.- ¿A cuál de las siguientes industrias pertenece su empresa?



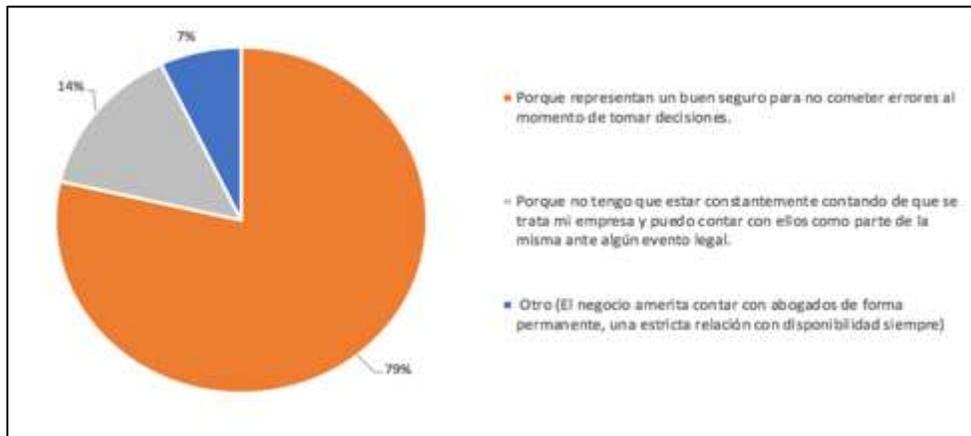
- Pregunta 2.- ¿En qué categoría se encuentra su empresa?



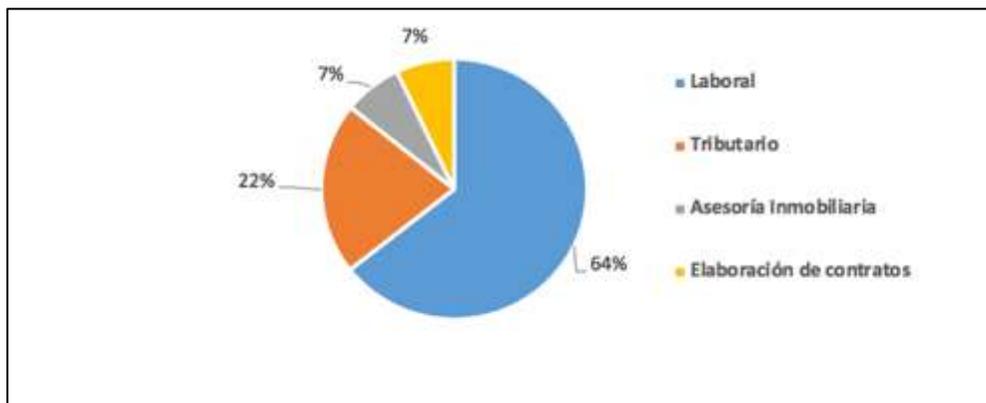
- Pregunta 3.- ¿Su empresa cuenta con asesoría legal permanente?



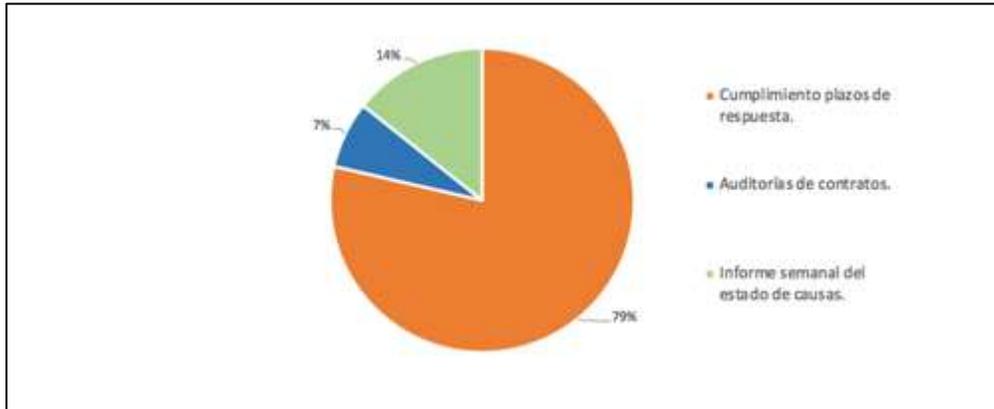
- Pregunta 4.- Si su respuesta en la pregunta 2 es si, ¿cuál de las siguientes razones identificaría más la causa de elección de este tipo de servicios?.



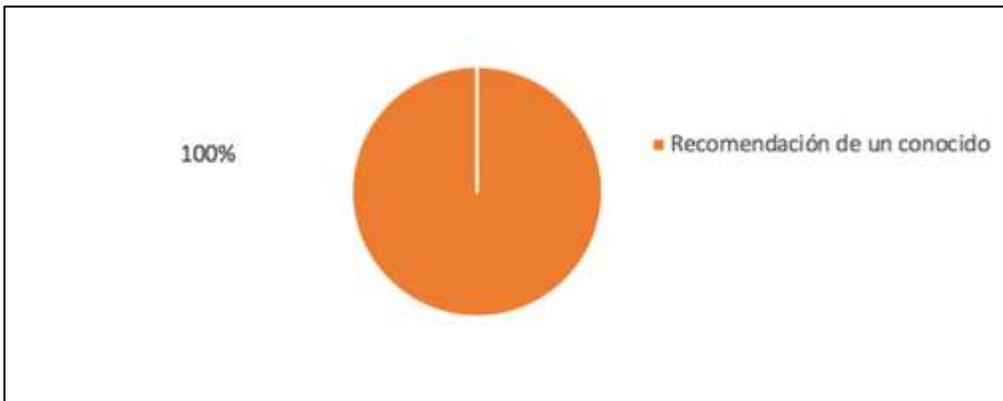
- Pregunta 5.- Si su respuesta en la pregunta 2 es si ¿En cuál de las siguientes materias su empresa está siendo asesorada legal y permanentemente?



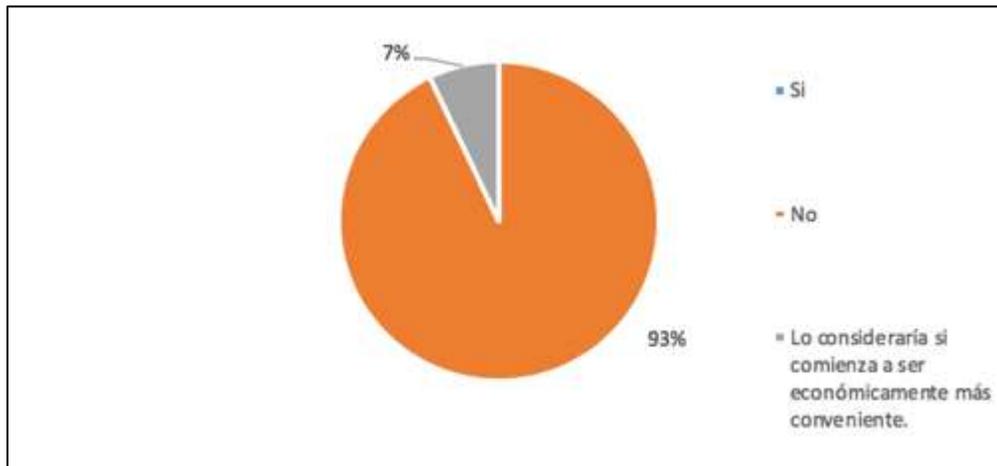
- Pregunta 6.- Si su respuesta en la pregunta 2 es si, de los servicios prestados permanentemente, usted mejoraría en mayor medida:



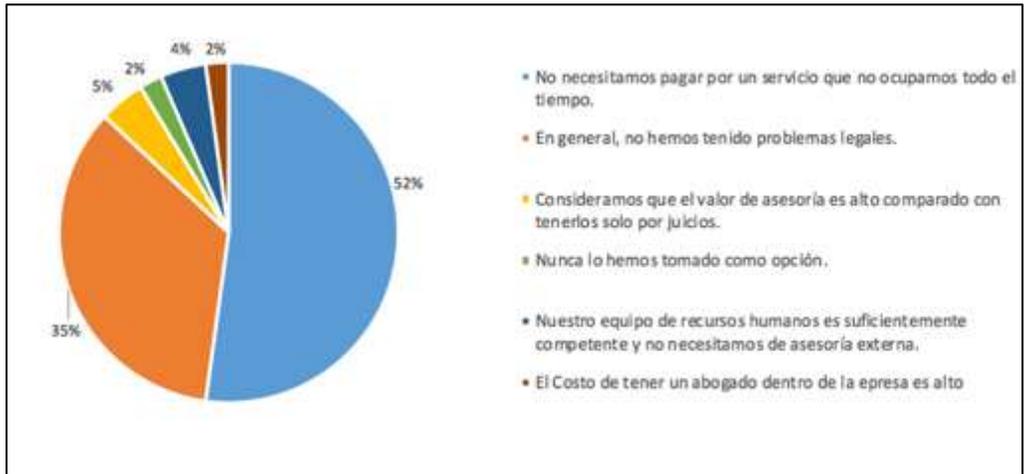
- Pregunta 7.- ¿Por cuál de los siguientes medios usted obtuvo información de este tipo de servicios?



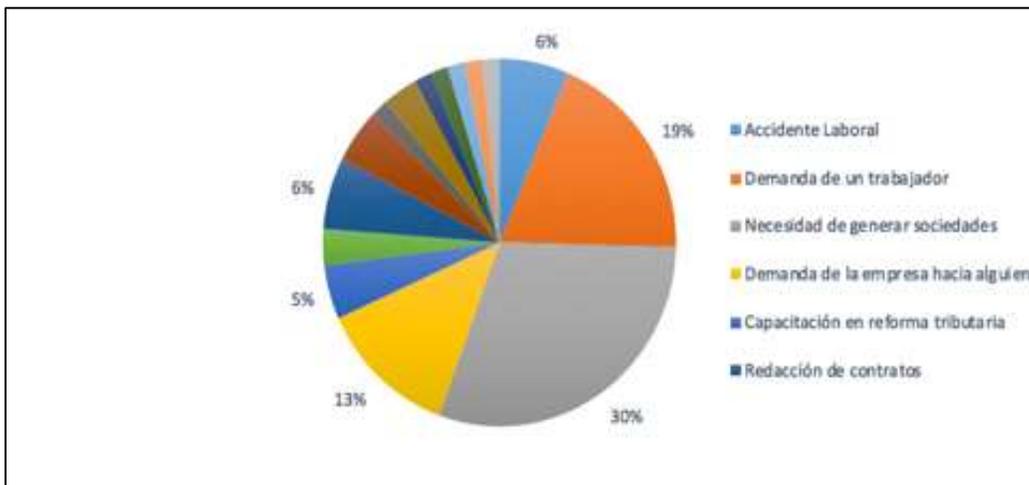
- Pregunta 8.- ¿Usted consideraría la opción de cambiarse a asesoría legal Intermitente?



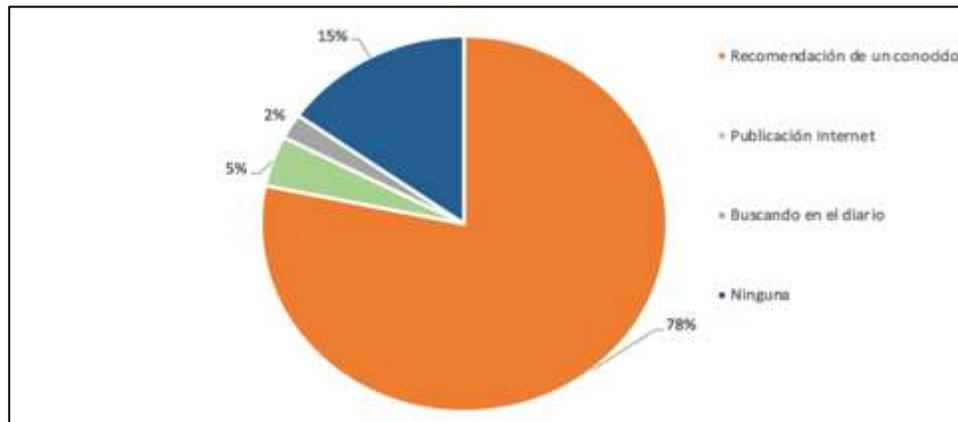
- Pregunta 9.- Si su respuesta en 2 es no, ¿cuál de las siguientes razones identificaría más la causa de elección de este tipo de servicios?



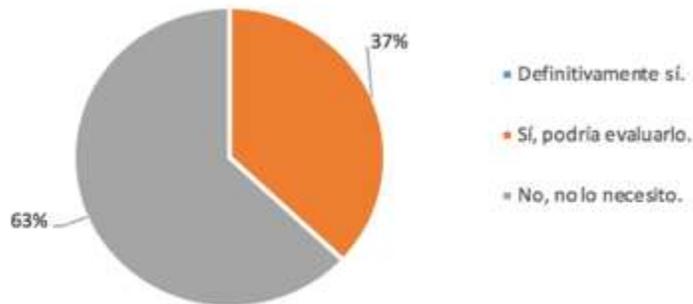
- Pregunta 10.- ¿En cual (es) de las siguientes situaciones ha utilizado los servicios intermitentes de abogados?:



- Pregunta 11.- ¿Por cuál de los siguientes medios usted obtuvo información de este tipo de servicios?

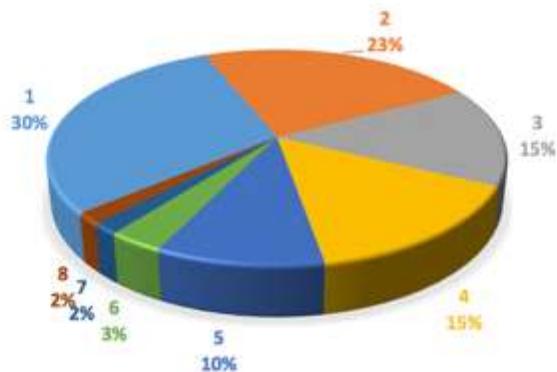


- Pregunta 12.- ¿Usted estaría dispuesto a cambiarse a asesoría legal permanente?



- Pregunta 13.- Ordenando de mayor a menor en el nivel de importancia (considerando el número 1 como el más importante) ¿Qué es lo que considera que debiera cumplir una empresa de este tipo de servicio?

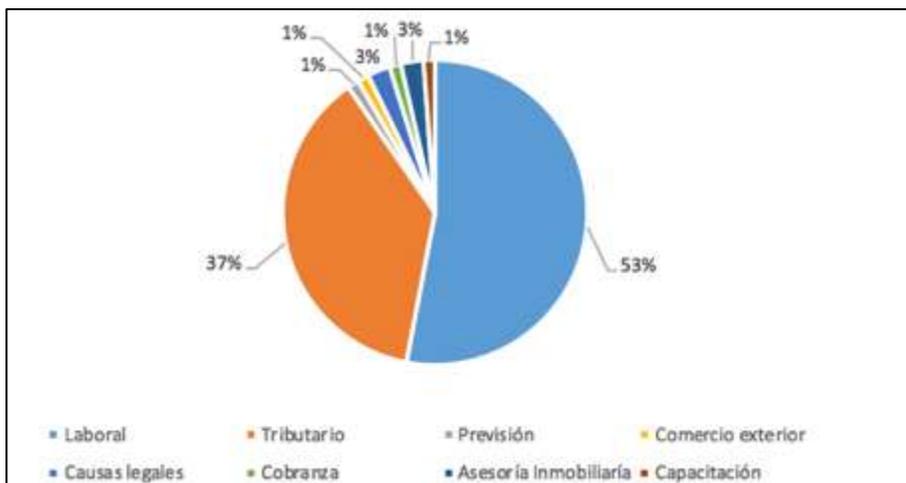
Resultado Preferencias		
1	Que el precio no sea mayor que contratar a un abogado solo por causas.	30%
2	Respuesta rápida ante los requerimientos solicitados (24 hrs)	23%
3	Enviar información periódica de actualización de modificaciones legales.	15%
4	Disponibilidad de un abogado encargado que pueda contestar en primera instancia telefónicamente.	15%
5	Enviar información periódica de actualización de causas.	10%
6	Auditar contratos y carpetas de personal.	3%
7	Visitar constantemente la empresa en función de informar avances o retrasos de causas.	2%
8	Realizar capacitaciones a personal responsable de recursos humanos y jefaturas.	2%



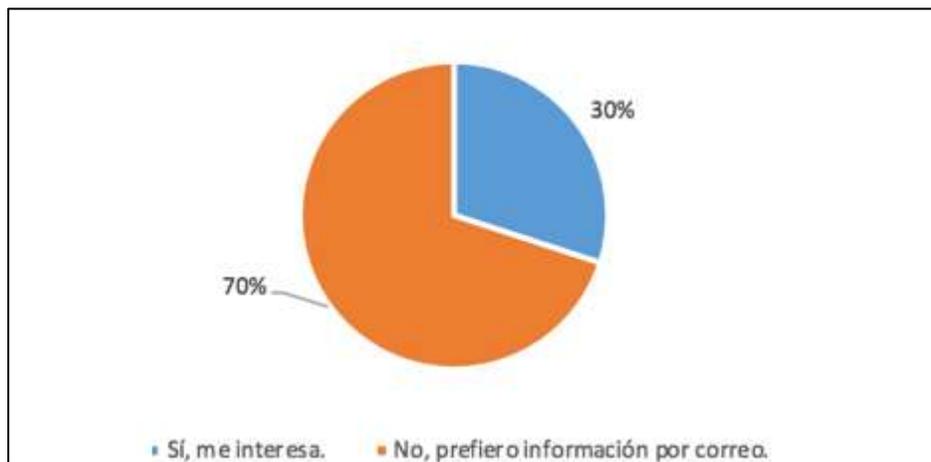
- Pregunta 14.- Si quisiera buscar asesorías legales, de cualquier índole, ¿por qué medio sería su búsqueda?



- Pregunta 15.- ¿De acuerdo a su necesidad, para que materias buscaría una asesoría legal permanente?



- Pregunta 16.- ¿Está dispuesto a recibir información respecto de este tipo de empresas?



## ANEXO 11: Estadística de Empresas por Tramo en la Octava Región y Cálculo de tamaño Muestral

Año Comercial	ID_Región	ID_Tramo	Número de Empresas
2016	VIII DEL BIO BIO	SIN VENTAS / SIN INFORMACIÓN	15.126
2016	VIII DEL BIO BIO	MICRO 1	30.394
2016	VIII DEL BIO BIO	MICRO 2	21.227
2016	VIII DEL BIO BIO	MICRO 3	23.772
2016	VIII DEL BIO BIO	PEQUEÑA 1	8.476
2016	VIII DEL BIO BIO	PEQUEÑA 2	5.199
2016	VIII DEL BIO BIO	PEQUEÑA 3	3.721
2016	VIII DEL BIO BIO	MEDIANA 1	1.403
2016	VIII DEL BIO BIO	MEDIANA 2	778
2016	VIII DEL BIO BIO	GRANDE 1	363
2016	VIII DEL BIO BIO	GRANDE 2	256
2016	VIII DEL BIO BIO	GRANDE 3	27
2016	VIII DEL BIO BIO	GRANDE 4	66

Tabla 10: Estadística de empresas por tramo, Octava Región.  
Fuente: [www.sii.cl](http://www.sii.cl), Elaboración Propia

Para realizar el cálculo del tamaño muestra en las encuestas, se utilizó la siguiente fórmula:

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

Donde cada una de las variables, con sus respectivos valores asignados, se exponen a continuación:

Za Nivel de Confianza (90%)	1,645
p Probabilidad de Éxito o Proporción esperada	50%
q Probabilidad de fracaso	50%
d Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)	10%
N Tamaño de la Problación	95.970

De esta forma, el resultado del cálculo del tamaño muestral es de 68 encuestas.

## ANEXO 12: Cálculo de productividad por abogado, RBL y Abogados.

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	Total	Promedio
Ventas Variable	\$4.754.825	\$2.786.030	\$8.201.113	\$7.076.076	\$4.894.858	\$2.768.800	\$7.045.291	\$8.381.279	\$3.744.505	\$2.854.047	\$6.547.883	\$3.724.174	\$61.215.188	\$5.101.265
Ventas Fijas	\$7.187.177	\$7.256.458	\$7.033.820	\$6.786.261	\$6.777.154	\$6.762.942	\$6.518.947	\$6.264.252	\$5.429.272	\$6.132.080	\$6.262.453	\$6.076.718	\$75.788.175	\$6.315.265
Total Ventas	\$11.942.002	\$10.042.488	\$15.234.933	\$13.862.337	\$11.671.992	\$9.531.742	\$13.564.238	\$14.645.531	\$9.173.777	\$8.986.127	\$12.810.336	\$9.800.892	\$137.003.363	\$11.416.530
Ventas Variable	40%	28%	54%	51%	41%	29%	54%	60%	41%	32%	52%	38%	31%	38%
Ventas Fijas	60%	72%	46%	49%	59%	71%	46%	40%	59%	68%	48%	62%	69%	62%
Ventas Variable	-13	9	28	23	14	-7	24	25	12	9	25	-13		
Ventas Fijas	27	27	31	30	30	30	28	28	28	27	28	28		
<b>Productividad Abogado Mensual 2017</b>														
Promedio simple de división Ventas Variable (4 abog)	4	3	8	8	4	3	8	8	3	3	8	3		
Promedio simple de división Fijas (14 abog)	8	8	8	8	8	8	7	7	7	7	7	7		

Tabla 11: Cálculo de productividad por abogado.  
Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO 13: Cálculo de la Tasa de Descuento

Para calcular la tasa que será utilizada para descontar los flujos de la evaluación económica se utilizó el Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC), utilizando la siguiente fórmula:

$$WACC = K_E * \frac{E}{E + D} + K_d * \frac{D}{E + D} * (1 - T)$$

Donde:

WACC = Costo de Capital Promedio Ponderado.

$\frac{E}{E+D}$  = Promedio de la relación Capital propio sobre el valor de los activos.

$K_D$  = Costo de la Deuda Financiera.

T: Tasa de impuesto a las ganancias.

$K_E$  = Tasa de rendimiento esperada para el capital propio.

La tasa de rendimiento esperada para el capital propio ( $K_E$ ) se obtuvo mediante el método CAPM, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$K_E = CAPM = r_f + \beta_{prom} (r_m - r_f)$$

Donde:

$K_E$  = Tasa de rendimiento esperada para el capital propio.

$r_f$  = Tasa libre de riesgo en Chile.

$\beta_{prom}$  = Beta promedio de sectores relacionados.

$r_m$  = Rentabilidad del mercado.

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizaron los siguientes valores:

$r_f = 4,11\%$ . YTM de Bonos del Banco Central de Chile en UF emitidos a 5 años plazo (BCP-5) a fecha 07 de Octubre del 2018 [18].

$B_{prom} = 1.18$  (promedio del riesgo no diversificable del mercado donde actúa la empresa, sectores Metals/Mining, Paper & Forest Products, Banking Services,) [19].

$r_m = 21,29\%$ . Promedio calculado con datos históricos del IPSA[20].

Reemplazando los valores en la ecuación:

$$K_e = 4,11\% + 1,18(21,29\% - 1,06\%)$$
$$K_e = 27,98\%$$
$$WACC = K_E * \frac{E}{E + D} + K_d * \frac{D}{E + D} * (1 - T)$$

Donde:

$K_d = 0$ . Esto ocurre debido a que el proyecto no tiene financiamiento externo, solo capital propio.

$$\frac{E}{E + D} = \frac{20.814.251}{36.954.781} = 0,56 = 56\%$$

$$WACC = 27,98\% * 56\% = 15,75\%$$

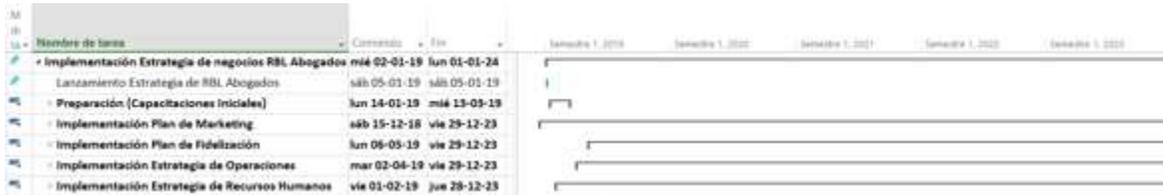
$$WACC \text{ nominal} = 15,75\%$$

$$WACC \text{ real} = WACC \text{ nominal} - \text{Inflación}$$

$$\text{Inflación esperada en Chile} = 3\% [15]$$

$$WACC \text{ real} = 15,75\% - 3\% = 12,76\%$$

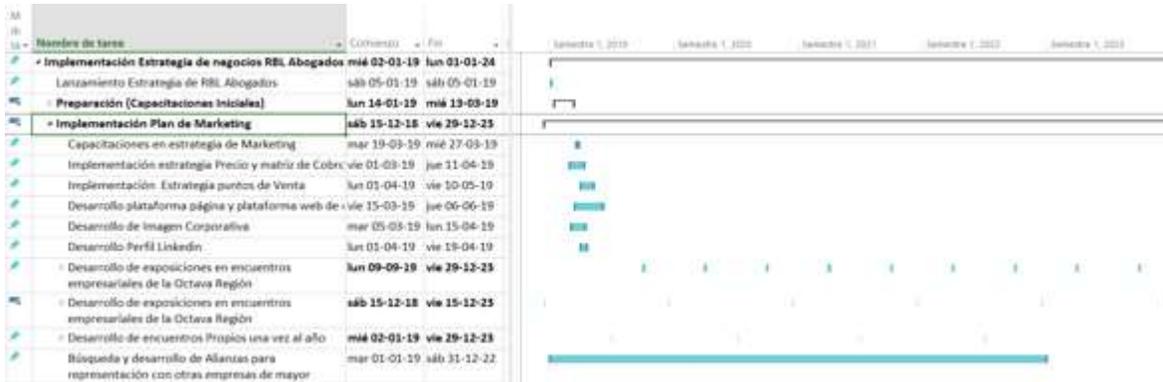
## ANEXO 14: Carta Gantt de Implementación de Estrategia.



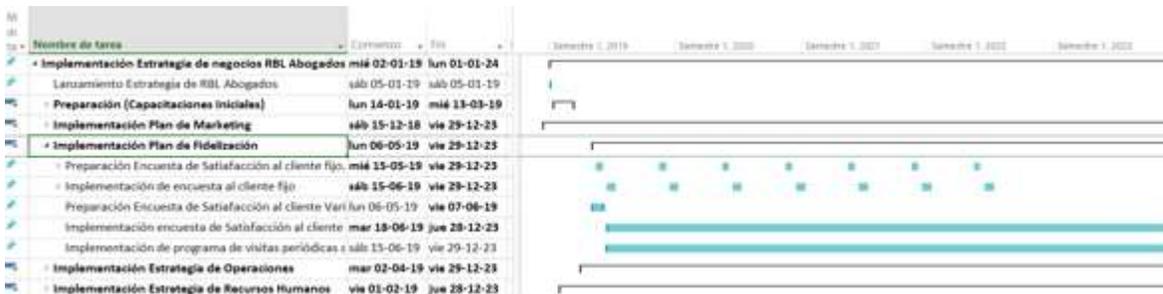
Fuente: Elaboración Propia



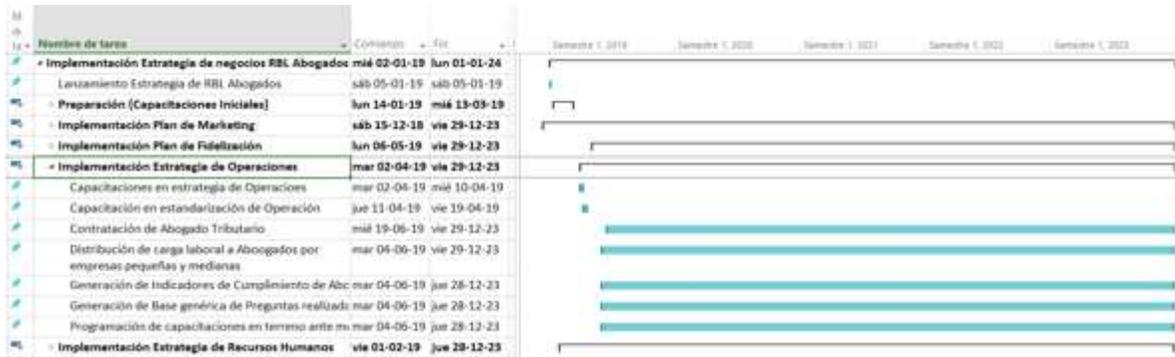
Fuente: Elaboración Propia



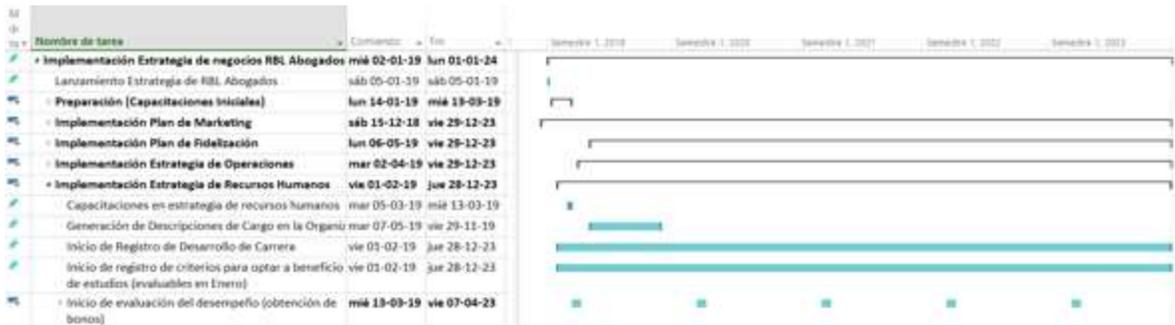
Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia