

## 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