



**UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS**  
**Escuela de Administración de Negocios**  
**Magíster en Administración de Negocios**

**Plan de Negocios - Lexar**

**Autor: Carlos José Altuna**

**DNI: 34110538**

**Director del trabajo de graduación: Marcelo Barrios**

**C.A.B.A, 29 de Septiembre de 2017**

# ÍNDICE

I.	Descripción de la oportunidad de negocio .....	5
a.	Introducción .....	5
	Historia de la utilización de la tecnología en el mercado legal .....	5
b.	Industria y Mercado .....	6
	Definición de la Industria .....	6
	Características de la industria .....	6
	Alcance geográfico .....	7
	Principales competidores .....	7
	Tamaño aproximado .....	9
c.	Descripción de los servicios .....	9
d.	Perfil preliminar de los clientes .....	10
II.	Herramientas y conceptos de management utilizadas en el trabajo .....	11
III.	Investigación de datos clave .....	16
a.	Mercado .....	16
	Demanda .....	16
	Oferta .....	16
	Tamaño aproximado .....	17
	Detalle de la competencia .....	17
	Otros datos .....	17
b.	Volumen de mercado .....	18
	Datos relevantes .....	18
	Tamaño del mercado .....	19
IV.	Análisis estratégico del negocio. ....	20
a.	Entorno macroeconómico .....	20
b.	Entorno de la industria .....	20
	Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	20
	Conclusiones del análisis de Porter .....	21
	Proyección Porter .....	21
	Análisis de los principales jugadores de la industria .....	21
	Identificación de los factores clave de éxito de la industria .....	22
	Situación legal/regulatoria de la industria .....	23
	Tendencia histórica – Principales dinámicas del sector en cuanto a M&A .....	23

c.	Análisis del cliente .....	23
	Journey de compra .....	23
	Necesidades .....	24
	Perfiles sociodemográficos y psicográficos .....	25
	Principales segmentos identificados .....	25
	Selección del segmento objetivo .....	26
d.	Propuesta de valor .....	26
	Modelo Canvas .....	26
	Propuesta de valor para los profesionales asociados .....	27
	Perfil de los profesionales .....	28
V.	Requerimientos para la ejecución del plan de negocios .....	29
a.	Plan de recursos humanos .....	29
	Estructura organizacional .....	29
	Estructura Organizacional del proyecto a cinco años .....	30
	Definición de la cultura organizacional .....	30
	Selección y desarrollo del personal .....	30
	Política de remuneraciones .....	30
b.	Plan de producción .....	30
	Sistema de producción .....	31
	Principales indicadores de capacidad, productividad y uso de mano de obra .....	31
	Detalle de la logística y distribución .....	31
	Política de mantenimiento .....	32
	Políticas de calidad .....	32
c.	Plan de marketing .....	32
	Estimaciones .....	32
	Servicio .....	33
	Estrategia de precios .....	34
	Estrategia de distribución .....	34
	Estrategia de promoción .....	35
d.	Análisis económico financiero .....	35
	Proyección de estados de resultados .....	35
	Proyección flujos de fondos .....	36
	Proyección de balances .....	36

Indicadores financieros .....	36
F. Condiciones para la viabilidad del plan .....	37
Análisis de riesgo.....	37
Plan de implementación.....	38
G. Conclusiones del estudio.....	40



Universidad de  
**San Andrés**

# I. Descripción de la oportunidad de negocio

## a. Introducción

### Historia de la utilización de la tecnología en el mercado legal

#### *Término "legaltech"*

El término *legaltech* o tecnología legal se utilizó desde el comienzo de los años 2000 en los Estados Unidos y en el Reino Unido para denominar a las empresas que prestaban servicios con soluciones tecnológicas de facturación, contabilidad y clasificación de documentos asistiendo a empresas jurídicas.

Sin embargo, recientemente este término se utiliza para denominar a empresas o emprendimientos que prestan directamente servicios jurídicos con la implementación de la tecnología de la información. De tal modo, la noción de *legaltech* se refiere cada vez más a emprendimientos que modifican la práctica tradicional del derecho.<sup>1</sup>

#### *Innovaciones en el mercado legal*

Generalmente el mercado legal es considerado como tradicional y la experiencia del cliente no se ha modificado en los últimos años a pesar de los grandes cambios tecnológicos. Posiblemente las razones de ello hayan sido que las grandes firmas transcurrieron por importantes recortes de gastos y que sean un tanto reacias al riesgo, dado que los cambios tecnológicos pueden tener gran impacto en las facturas que se trasladan al cliente.<sup>2</sup>

Por otro lado, la contratación de departamentos legales internos en las empresas y el desarrollo de nuevas formas de comunicación como el email han impuesto a las firmas jurídicas una presión de tiempo y de reducción de costos.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Atlántico. <http://www.atlantico.fr/decryptage/avocats-face-revolution-numerique-adapter-pour-rebondir-thierry-wickers-pierre-aidan-2707979.html>

<sup>2</sup> Law technology today. <http://www.lawtechnologytoday.org/2014/12/smart-startups/>

<sup>3</sup> American Bar Association.

Otro factor determinante para el surgimiento de la industria de legaltech ha sido el saturamiento del mercado y la búsqueda de nuevas formas de competir.<sup>4</sup>

La mayor inversión en legaltech se ha visto en los Estados Unidos con más de US\$ 155 millones invertidos en el año 2016.<sup>5</sup> Sin embargo se han visto grandes inversiones a lo largo del mundo.

## **b. Industria y Mercado**

### **Definición de la Industria**

La empresa Lexar competirá en la industria de la prestación de servicios legales.

### **Características de la industria**

En lo relativo a la industria de servicios legales en la Argentina, se puede afirmar que existen pocas precisiones en cuanto al precio de las tarifas y se encuentran fuertes dispersiones<sup>6</sup>. Asimismo se trata de una industria extremadamente competitiva y la tendencia posiblemente se acentuará en los próximos años por el aumento de la oferta de abogados.<sup>7</sup>

Dentro de la descripción de la industria, debemos mencionar que en los últimos años, y particularmente con la nueva administración de la Argentina, aparecieron nuevos marcos regulatorios que simplifican los trámites legales y las tareas de los abogados (ej. Ley de Apoyo al Capital Emprendedor N° 27.349, sociedades que se pueden crear en un día, etc.). Esto lógicamente tiene un impacto en la profesión del abogado y en el desarrollo de las empresas legales. Se puede observar que la digitalización de los expedientes judiciales y de los trámites legales permite una agilización y un dinamismo en la prestación de servicios legales que abren la posibilidad al desarrollo de nuevos modelos de negocios.

Por otro lado, yendo hacia un plano global, se advierte que los clientes están demandando hace algunos años reducciones en las tarifas, una mayor certeza

---

<sup>4</sup> Techcrunch. <https://techcrunch.com/2014/12/06/legal-tech-startups-have-a-short-history-and-a-bright-future/>

<sup>5</sup> CBINSIGHTS. <https://www.cbinsights.com/research/legal-tech-startup-funding-deals-dollars/>

<sup>6</sup> Diario Cronista – Cuanto cuesta un abogado en Argentina- 1/03/2017.

<sup>7</sup> IP profesional - Abogados que se reciben 2016.

y transparencia a la hora de cobrar y una preferencia por tarifas fijas o con límites máximos establecidos. Asimismo, la mayoría de los clientes cree que existe una ausencia de uso de tecnología en la industria legal. En este sentido la demanda pretende tecnologías mejores y más relevantes, que sean usadas y compartidas en plataformas integradas.<sup>8</sup>

### **Alcance geográfico**

La empresa de desarrollará en una primera instancia en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se limitó el alcance geográfico de la empresa para poder tener un mayor control de gestión y por una cuestión de presupuesto inicial.

### **Principales competidores**

#### *Grandes firmas (empresas jurídicas):*

Siguiendo el modelo de las grandes firmas jurídica americanas y europeas, se han desarrollado en el país grandes estudios jurídicos que prestan servicios legales con mayor especialización y profesionalización.

Estas firmas poseen mayores recursos tecnológicos, de comunicación y de marketing que las firmas pequeñas. Normalmente tienen la capacidad de prestar servicios en varios idiomas y poseen sedes o alianzas en el interior y en el exterior del país.

Principalmente atienden a grandes empresas locales e internacionales y cuentan con grandes equipos de abogados (en muchos casos superan los cien abogados).

Se detalla a continuación el ranking de los mejores estudios jurídicos elaborado por la revista Apertura (a los fines prácticos se muestran solamente los veinte primeros)<sup>9</sup>:

---

<sup>8</sup> Tendencias futuras de los servicios legales - Deloitte en 2016.

<sup>9</sup> Revista Apertura - Abogados.com.ar. <http://www.abogados.com.ar/ranking-de-los-mejores-estudios-juridicos-de-la-city-/18881>

- 1) Marval, O'Farrell & Mairal
- 2) Bruchou, Fernández Madero & Lombardi
- 3) Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h)
- 4) Estudio Becar Varela
- 5) Allende & Brea
- 6) Cassagne Abogados
- 7) M. & M. Bomchil Abogados
- 8) Mitrani, Caballero, Ojam & Ruiz Moreno
- 9) Baker & McKenzie
- 10) Alegría, Buey Fernández, Fissore & Montemerlo
- 11) Brons & Salas
- 12) Nicholson y Cano
- 13) Bulló, Tassi, Estebenet, Lipera, Torassa Abogados
- 14) Durrieu Abogados SC
- 15) Estudio O'Farrell
- 16) Abeledo Gottheil
- 16) Salaverri, Dellatorre, Burgio & Weltzer Malbrán
- 17) Funes de Rioja & Asociados
- 18) Estudio Ymaz
- 19) Estudio Fernando Almaraz
- 20) G. Breuer  
Hope, Duggan & Silva



# Universidad de San Andrés

## *Firmas medianas*

Dentro de este grupo se puede incluir a aquellas firmas medianas que prestan servicios legales similares a las grandes firmas y compiten por el mismo tipo de clientes (Pymes y grandes empresas). Muchas veces estas pequeñas firmas corresponden a escisiones de grandes estudios. Su ventaja competitiva frente a los grandes estudios es la prestación de un servicio más personalizado y el precio.

## *Abogados independientes o pequeñas firmas*

Tradicionalmente los abogados argentinos trabajaban solos o en despachos compartidos con un pequeño grupo de profesionales, muchas veces pertenecientes a la misma familia o ligados a estrechos vínculos profesionales. Estas formas de práctica jurídica resultaba apropiada para sociedades donde



los lazos entre el cliente y su abogado estaban fundados en lazos personales, y donde el capital social del profesional era uno de los ejes centrales que garantizaba su éxito.

En los últimos años sin embargo (principalmente a partir de la década de los 90), los abogados han empleado distintas estrategias para posicionarse en el mercado donde la competencia se ha profundizado. La creciente especialización por ramas del derecho así como la tendencia a asociarse ha impulsado el crecimiento de las firmas jurídicas.

En este sentido, los abogados que practican la profesión individualmente o en pequeños grupos no atienden generalmente a grandes empresas o Pymes y se enfocan en mayor medida en asuntos de familia, penales, laborales, etc.<sup>10</sup>

#### Tamaño aproximado

Se calcula el tamaño del mercado en AR\$ 2.829.347.719 (mensuales) en base a un estudio realizado por la revista jurídica AUNO.<sup>11</sup>

#### c. Descripción de los servicios

La empresa desarrollará una plataforma online donde los clientes podrán realizar consultas legales y tendrán la opción de contratar a un abogado (que pertenezca a la red de la empresa), el cual realizará una propuesta económica por sus servicios (*quote*).

En otras palabras, la plataforma funcionará como un *marketplace* donde una red de abogados previamente seleccionados ofrezcan sus servicios a partir de las consultas de los clientes.

Asimismo se ofrecerá de manera gratuita guías legales simples y *templates* de contratos a los fines de aumentar el tráfico de consultas.

Entre los principales servicios ofrecidos por los abogados que integren la red estarán:

- Contratos

---

<sup>10</sup> Segmentación en la profesión jurídica: Cambios ocupacionales de los abogados argentinos. María Inés Bergoglio y Jerónimo Carballo.

<sup>11</sup> El Cronista. "Cuánto cobran y cuánto ganan los abogados", 06/04/2016.

- Sociedades
- Patentes
- Marcas
- Impuestos
- Asesoramiento general
- Derecho laboral
- Derecho financiero

#### **d. Perfil preliminar de los clientes**

En una primera instancia los clientes serán pymes o emprendedores que deseen resolver sus problemas o trabajos legales a un bajo costo, con transparencia de precios y rápidamente.

#### **e. Objetivos del proyecto**

##### *Corto plazo*

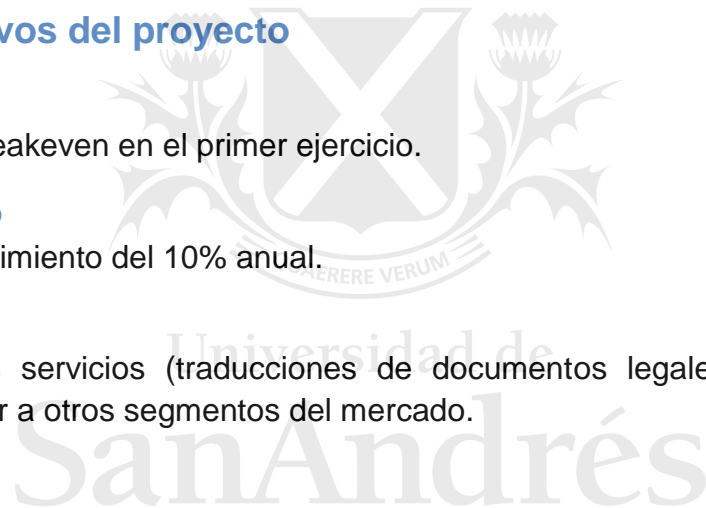
Alcanzar el breakeven en el primer ejercicio.

##### *Mediano plazo*

Lograr un crecimiento del 10% anual.

##### *Largo plazo*

Incluir nuevos servicios (traducciones de documentos legales, derecho de familia) y llegar a otros segmentos del mercado.



## II. Herramientas y conceptos de management utilizadas en el trabajo

Las herramientas y conceptos utilizados fueron los siguientes:

1. Cinco fuerzas de Porter: A partir de esta herramienta se establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Porter definió cinco elementos básicos que condicionan la rentabilidad de un negocio a largo plazo, los cuales deben ser objeto de un minucioso análisis por parte de los empresarios de cara al posicionamiento de su marca.
  - ✓ Entrada de nuevos competidores. En este factor se deben tener en cuenta las barreras que existen para la entrada de nuevas marcas. Si son pocas, entrarán más competidores. Y si entran nuevas marcas, la empresa debe destinar más recursos para diferenciarse de la competencia.
  - ✓ Negociación con los proveedores. Cada campo comercial será más o menos atractivo de acuerdo a la organización de los proveedores y la facilidad que tengan para imponer condiciones.
  - ✓ Negociación con los compradores. Un segmento comercial también depende del público que lo compone y de los precios que tiene ese mercado. Si el público está bien organizado, será más difícil posicionarse, al igual que si los precios son bajos y el comprador está habituado a ellos.
  - ✓ Ingreso de productos sustitutos. Este factor se refiere a la facilidad para la entrada de nuevos productos que sustituyan a los que ya existen en el campo comercial. Por lo general, estos productos sustitutos tienen un nivel de atracción añadido por la novedad que representan y suelen entrar en el mercado a precios más bajos que los de sus competidores.
  - ✓ Rivalidad entre competidores. La rentabilidad de una empresa en un sector también dependerá del posicionamiento que tengan sus competidores y de su versatilidad ante las guerras de precios que

deba afrontar. De nuevo, en este aspecto se hace necesaria la diferenciación.<sup>12</sup>

2. Modelo Canvas: Es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen propuesta de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Ayuda a las empresas a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones.<sup>13</sup>
3. Cuatro P de marketing: Son los cuatro elementos básicos con los que el profesor de contabilidad estadounidense E. Jerome McCarthy definió el concepto de marketing en 1960. Estas cuatro variables, conocidas como "las 4 P del marketing", tienen la capacidad de explicar óptimamente cómo funciona el marketing de una forma integral y completa, lo que entronca con el concepto del marketing mix.<sup>14</sup>
4. Herramientas contables: A los fines de analizar la oportunidad de negocio en términos cuantitativos se utilizó una proyección de estado de resultados, de flujo de efectivo y de balance.<sup>15</sup>
5. Herramientas financieras: Para analizar el proyecto financieramente se utilizaron herramientas como la proyección de flujos de fondos libres, se calculó el valor presente neto, se estimó una perpetuidad y se realizó una valuación de la empresa descontando los fondos a un riesgo correspondiente.
6. Marketing digital:
  - Google Analytics: No solo permite medir las ventas y las conversiones, sino que también ofrece información sobre cómo los visitantes utilizan su sitio, cómo han llegado a él y qué puede hacer para que sigan visitándolo.
    - ✓ Analítica de contenido: Posee informes de contenido que muestran cuales son las partes del sitio web que tienen un

---

<sup>12</sup> EAE Business School. <https://retos-directivos.eae.es/la-estrategia-competitiva-de-porter-y-el-analisis-de-las-cinco-fuerzas/>

<sup>13</sup> AETTI. <http://www.aetti.org/contenidos/140/una-jornada-interna-sobre-modelos-de-negocio-y-propuestas-de-valor>

<sup>14</sup> Inbound Cycle, Agencia de Inbound Marketing. <https://www.inboundcycle.com/agencia-de-inbound-marketing>

<sup>15</sup> Frías, Pedro, Lectura de Estados Financieros.

buen rendimiento y qué páginas son más populares para poder crear una mejor experiencia para los clientes.

- ✓ Analítica de redes sociales: Google Analytics mide el éxito de los programas publicitarios para redes sociales. Puede analizar la interacción de los visitantes con las funciones para compartir del sitio.
  - ✓ Analítica de móviles: Google Analytics ayuda a medir el impacto de los dispositivos móviles.
  - ✓ Analítica de conversiones: Se puede medir a cuántos clientes se atrae y cuánto se vende.
  - ✓ Analítica de publicidad: Brinda información sobre el rendimiento de los anuncios en redes sociales, para móviles, de la red de búsqueda y de display. Se puede enlazar la actividad del sitio web con las campañas de marketing para obtener una perspectiva completa y mejorar el rendimiento de la publicidad.<sup>16</sup>
- Contenido CEO: Se denomina posicionamiento en buscadores, posicionamiento web u Optimización en motores de búsqueda (SEO por sus siglas en inglés, de Search Engine Optimization que se traduce, 'Optimización para motores de búsqueda') al proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los diferentes buscadores, como Google, Bing o Yahoo de manera orgánica, es decir sin pagarle al buscador para tener acceso a una posición destacada en los resultados, según un determinado criterio de búsqueda.

Este posicionamiento se logra de manera natural realizando tareas de optimización en las páginas web. Con el objetivo de aparecer en las primeras posiciones de los buscadores y aumentar el tráfico de visitas en una página web, es conveniente que en los sitios se apliquen tareas de optimización.

La tarea de optimizar la estructura de una web y el contenido de la misma, así como la utilización de diversas técnicas de

---

<sup>16</sup> Google Analytics. <https://www.google.com/intl/es/analytics/features/index.html>

linkbuilding, linkbaiting o contenidos virales con el objetivo de aparecer en las primeras posiciones de los resultados de los buscadores (cuando un usuario busca por una determinada palabra clave o keyword), es conocida como SEO.

La aplicación de técnicas SEO suele ser más intensa en sitios web con mucha competencia y lo que se pretende con su aplicación es el posicionarse por encima de los competidores por determinadas palabras clave.<sup>17</sup>

- **Email marketing:** El email marketing (emailing o e-mailing) es una palabra en inglés que se utiliza para definir el envío masivo de correos electrónicos a un conjunto de contactos. El envío de una campaña de email marketing es a la vez un acto de comunicación online y marketing directo. Su objetivo es promover un mensaje a un conjunto de usuarios a través de la bandeja de entrada de sus emails.

El email marketing es la herramienta más eficaz de marketing directo. Para sacarle el máximo provecho debe de estar correctamente enfocada y organizada. El envío de newsletters por email es la mejor manera de mantener una relación estable a largo plazo con los clientes actuales y los clientes potenciales.

Enviar una newsletter o boletín de noticias, tiene costos inferiores a otros medios de comunicación (creación, preparación, etc.) y sus costos variables son bajos.<sup>18</sup>

- **Google AdWords:** AdWords es la plataforma de pago por clic de Google cuyos anuncios de texto aparecen tanto arriba como abajo de los resultados. Genera aproximadamente el 20% de todos los clics en una búsqueda cualquiera y es un canal de adquisición de clientes usado por millones de empresas, tanto grandes como pequeñas, ofreciendo todo tipo de servicios y/o productos. Adwords está considerado el canal por excelencia del

---

<sup>17</sup> Abcomweb.com. <http://www.abcomweb.com/seo/que-significa-seo.php>

<sup>18</sup> Mailify. <https://es.mailify.com/beneficios-email-marketing>

llamado inbound marketing, que es cuando el usuario está buscando nuestro producto o servicio. <sup>19</sup>



Universidad de  
**San Andrés**

---

<sup>19</sup> Kolau. <https://www.kolau.es/adwords/como-funciona-google-adwords>

### III. Investigación de datos clave

#### a. Mercado

##### **Demanda**

A nivel global, tanto la demanda como el gasto para servicios legales están creciendo. Algunas áreas en particular están experimentando un crecimiento más rápido que otras, incluyendo cumplimiento regulatorio (*compliance*), fusiones y adquisiciones y litigios.

Asimismo, recientes encuestas de Deloitte demuestran que los clientes buscan en las firmas jurídicas una mayor certeza y transparencia a la hora de cobrar y que prefieren las tarifas fijas o con límites máximos establecidos. Por otra parte, los clientes encuestados expresaron una necesidad de pericia industrial, comercial y en áreas no legales. También quieren que los despachos de abogados sean más conocedores en temas de datos globales y de protección de seguridad en internet y más proactivos al compartir conocimiento a través de diferentes jurisdicciones. Se percibe que los despachos de abogados tradicionales están atrasados en comparación con otros servicios profesionales en esta área.<sup>20</sup>

Finalmente se observó en dicho estudio que los clientes están dispuestos a adquirir servicios legales de un despacho de abogados no tradicional que ofrezca una gama de servicios profesionales.<sup>21</sup>

##### **Oferta**

Conforme fuera explicado en el punto I b. más arriba, la oferta está compuesta por los siguientes sectores:

- Grandes firmas
- Firmas medianas
- Profesionales independientes y pequeñas firmas

Un dato no menor a considerar es el importante aumento de matriculados jóvenes en los últimos años. Ello lógicamente impactará en el futuro del

---

<sup>20</sup> Tendencias futuras de los servicios legales - Deloitte en 2016.

<sup>21</sup> Tendencias futuras de los servicios legales - Deloitte en 2016.



mercado incrementando la oferta de prestadores y disminuyendo el precio si la demanda no acompaña tal crecimiento.<sup>22</sup>

Asimismo, se identificaron algunos emprendimientos digitales pequeños en la argentina.

### **Tamaño aproximado**

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires hay aproximadamente 85.000 abogados según el Colegio Público de Abogados de la Ciudad.

Tomando ese dato y calculando los ingresos mensuales promedio de un abogado que trabaja en el sector privado se puede llegar a la conclusión de que el tamaño actual del mercado de servicios legales es de AR\$ 2.829.347.719 (mensuales).

### **Detalle de la competencia**

Grandes firmas (top 20): Se trata de empresas jurídicas con más de 25 abogados que prestan servicios profesionales, principalmente, a empresas locales y extranjeras. Captan la mayor parte del mercado en términos de dinero (*Share of Wallet*).

Firmas medianas: Se trata de asociaciones entre abogados que prestan servicios a empresas generalmente más pequeñas o a individuos.

Profesionales independientes o pequeños estudios: Existen también profesionales independientes que actúan por si solos prestando servicios a personas físicas. Generalmente se trata de estudios que prestan servicios menos especializados y más generalistas.

Ante tal escenario la empresa competiría esencialmente en el sector de servicios jurídicos empresariales con las grandes firmas y con las firmas medianas.

### **Otros datos**

#### *Tendencia del mercado (a nivel global)*

Las áreas con mayores crecimiento son litigios, M&A y *Compliance*.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Clarín. [https://www.clarin.com/sociedad/desajuste-trabajo-abogados-reciben-ingenieros\\_0\\_BkNxRAZ8.html](https://www.clarin.com/sociedad/desajuste-trabajo-abogados-reciben-ingenieros_0_BkNxRAZ8.html)

### *Análisis de estacionalidad*

Se trata de un mercado poco estacional que acompaña el ritmo de la actividad económica en general.

### *Breve evolución histórica del mercado y segmento objetivo*

Como fuera explicado en el punto I b. más arriba, en los últimas décadas surgieron estudios jurídicos importantes (más de 100 abogados) que lograron imponerse a través de eficiencia en costos y especialización de los servicios.

En este sentido existe una tendencia a la concentración en estas empresas jurídicas que brindan un servicio profesional y especializado pero que podría llegar a carecer de personalización.<sup>24</sup>

### *Análisis de la competencia en el mercado/segmento objetivo*

Se estima que el segmento objetivo (pymes y emprendedores) se encuentra cubierto principalmente por estudios medianos o pequeños, abogados independientes y en menor medida por grandes firmas. No existen datos sobre la participación de mercado en el segmento objetivo.

## **b. Volumen de mercado**

### **Datos relevantes**

A los efectos de dimensionar el negocio podemos destacar los siguientes datos:

- En Argentina existen 602.079 Pymes activas.<sup>25</sup>
- 160.000 abogados en Argentina y 85.000 en CABA.<sup>26</sup>
- 80.000 marcas registradas por año.<sup>27</sup>
- 11.672 sociedades registradas por año.<sup>28</sup>
- Promedio de hora de abogado cotiza \$ 1.515. Igualmente hay gran dispersión de precios.<sup>29</sup>

---

<sup>23</sup> Tendencias futuras de los servicios legales - Deloitte en 2016.

<sup>24</sup> Segmentación en la profesión jurídica: Cambios ocupacionales de los abogados argentinos. María Inés Bergoglio y Jerónimo Carballo.

<sup>25</sup> Telam. <http://www.telam.com.ar/notas/201706/192914-argentina-empresas-activas-cifras-mayoria-pymes.html>

<sup>26</sup> Colegio Público de Abogados de la Capital Federal (2015).

<sup>27</sup> Organización mundial de la Propiedad Intelectual (2007).

<sup>28</sup> Organización mundial de la Propiedad Intelectual (2007).

- Outsourcing para 500 contratos por mes puede valer \$100.000 mensuales.<sup>30</sup>

### Tamaño del mercado

A los efectos de dimensionar el mercado se recopilaron los siguientes datos a través de la información brindada por la revista jurídica AUNO y entrevistas realizadas por el diario el Cronista:

- 14.940 abogados empresariales activos.
- AR\$ 1.515 promedio de la hora mensual cobrada por una firma mediana.
- AR\$ 848.804 serían los ingresos mensuales si se alcanza un market share del 0.03%.



---

<sup>29</sup> Revista jurídica AUNO (año 2016).

<sup>30</sup> Artículo del diario cronista del año 2016 (consultora de recursos humanos Laward).

## IV. Análisis estratégico del negocio.

### a. Entorno macroeconómico

A los fines de describir el entorno macroeconómico se relevaron los siguientes datos:

- Cantidad de habitantes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: 2.890.151.<sup>31</sup>
- Meta de inflación 2017 de 17%.<sup>32</sup>
- Tipo de cambio: 17,1 dólar mayorista Banco Nación.<sup>33</sup>
- Consumo: Según la canasta Nielsen para mayo/abril del año 2017 hay una caída en el consumo del 6.4% en comparación con el año anterior.<sup>34</sup>
- Déficit fiscal del 4,6% del PBI en 2016.<sup>35</sup>
- PBI de USD 544.500 millones en 2016.<sup>36</sup>

### b. Entorno de la industria

#### Análisis de las cinco fuerzas de Porter

- Rivalidad de la industria: Se trata de una industria con una baja barrera de entrada. Por otro lado, se aprecia que es una industria muy competitiva, donde existe una gran cantidad de abogados por habitantes. Los jugadores de la industria son los estudios jurídicos grandes, medianos y abogados independientes.
- Clientes: Podemos clasificar a los clientes entre grandes empresas, pymes, emprendedores y personas físicas.
- Proveedores: En el modelo de negocio planteado se tomará como proveedores a los abogados independientes o que se encuentren bajo relación de dependencia y tengan tiempo disponible para prestar servicios.
- Sustitutos: Se identifican como sustitutos de la industria a los departamentos de legales o abogados internos de las empresas.

---

<sup>31</sup> Gobierno de la CABA. <http://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/ciudad>

<sup>32</sup> BCRA. [http://www.bcra.gob.ar/PoliticaMonetaria/Politica\\_Monetaria.asp](http://www.bcra.gob.ar/PoliticaMonetaria/Politica_Monetaria.asp)

<sup>33</sup> Banco Nación. <http://www.bna.com.ar/>

<sup>34</sup> Informe privado Nielsen.

<sup>35</sup> Ministerio de hacienda de la Nación.

<sup>36</sup> INDEC

A continuación se expone un cuadro donde se realizó una evaluación de las cinco fuerzas de Porter según la situación actual de la industria y la futura:

		EVALUACIÓN GENERAL DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA					
		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
		Situación actual					
		Situación futura					
		Puntaje					
		Peso					
1	INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	A 3,00	16,67%				
		F 3,00	16,67%				
2	AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES	A 4,00	16,67%				
		F 3,00	16,67%				
3	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	A 3,00	16,67%				
		F 3,00	16,67%				
4	PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	A 4,00	16,67%				
		F 3,00	16,67%				
5	DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	A 3,00	16,67%				
		F 3,00	16,67%				
6	ACCIONES GUBERNAMENTALES	A 3,00	16,67%				
		F 3,00	16,67%				

Fuente: Elaboración propia.

### Conclusiones del análisis de Porter

Si bien se trata de una industria altamente competitiva, se buscará ingresar en el mismo a través de la innovación en la contratación, en los medios de pago y en la prestación de servicios.

Asimismo, se buscará llegar a la mayor cantidad de clientes que aún no se encuentran solicitando servicios en el mercado.

### Proyección Porter

Conforme se puede observar en el cuadro anterior, la situación futura de la industria se puede proyectar como muy competitiva con amenaza de nuevos competidores. No obstante ello, por los argumentos descritos más arriba, se espera poder tomar ventaja a través de la innovación.

### Análisis de los principales jugadores de la industria

Conforme fuera explicado anteriormente los principales jugadores de la industria son los siguientes:

- Grandes firmas.
- Estudios jurídicos medianos y chicos.
- Emprendimientos o estudios que ofrecen servicios legales a través de internet.

- Abogados independientes.

## Identificación de los factores clave de éxito de la industria

### *Confianza – Marca*

En el ámbito legal el prestigio de una firma y su reconocimiento a través de diferentes asociaciones o entidades (ej. Ranking Chambers and Partners<sup>37</sup>) siempre generan un mejor posicionamiento en el mercado.

Asimismo, la participación en diferentes eventos de interés (road shows, licitaciones, conferencias, eventos académicos) siempre genera la atracción de clientes.

Sin embargo, muchas veces el reconocimiento o la confianza del cliente se suele centrar en relaciones o vínculos personales.

En definitiva, un reconocimiento marcario es un atributo que posiciona a una firma en mejores condiciones en un mercado sumamente competitivo.

### *Calidad del servicio*

Si bien resulta un tanto difícil determinar la calidad del servicio por parte de un cliente (por ej. verificar si un contrato está mejor hecho, o si se hubiese ganado más plata con una sentencia), existe una correlación entre el éxito de una firma y la eficacia de sus servicios en el largo plazo. La asociación de una marca con la calidad permite captar un mayor valor en las tarifas.

### *Personalización del servicio*

Definitivamente un factor de retención de clientes y atracción de nuevos prospectos es la personalización del servicio.

### *Precio*

El precio es siempre un factor determinante en la contratación de este tipo de servicios y dependiendo del segmento de clientes puede cobrar mayor relevancia.

Para el caso de las Pymes resulta muy importante poder contar con un precio competitivo en el mercado.

---

<sup>37</sup> Chambers and Partners. <https://www.chambersandpartners.com/guide/latin-america/9>

### *Velocidad de respuesta*

Este factor está muy ligado a la personalización del servicio. Ciertamente es un factor diferencial que pueden brindar con mayor facilidad las organizaciones de menor tamaño.

### **Situación legal/regulatoria de la industria**

El marco regulatorio de esta actividad se centra en las siguientes leyes:

- Ley de ejercicio de la abogacía 23.187.<sup>38</sup>
- Ley de honorarios profesionales 21.839.<sup>39</sup>

### **Tendencia histórica – Principales dinámicas del sector en cuanto a M&A**

Conforme fuera explicado más arriba se trata de un mercado muy tradicional que sufrió cambios a partir de la concentración en grandes empresas jurídicas. En lo que respecta a los M&A se advierte que no existen recientes. Lo que si puede observarse con mayor frecuencia son escisiones de grandes estudios para formar firmas medianas.

También se aprecia que grandes estudios españoles o americanos tienen intenciones de establecer sucursales o subsidiarias en Argentina.

### **c. Análisis del cliente**

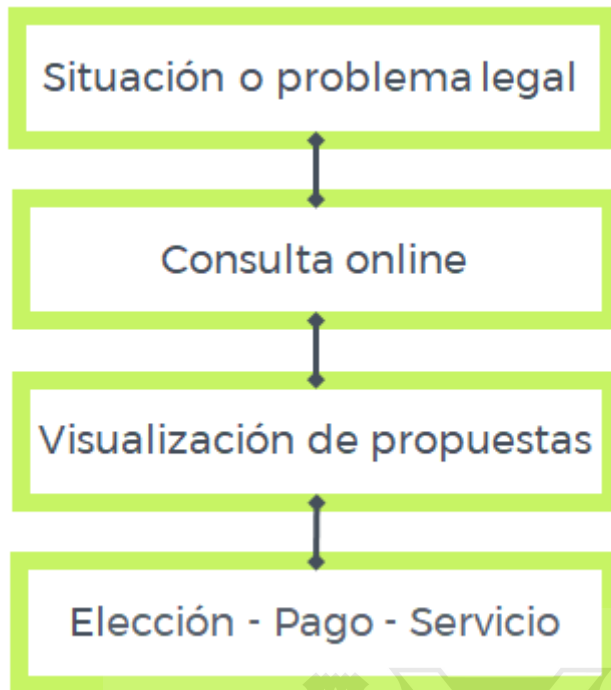
#### **Journey de compra**

El *Journey* de compra del cliente se podría graficar de la siguiente manera:

---

<sup>38</sup> Infoleg.

<sup>39</sup> Infoleg.



*Fuente: Elaboración propia.*

El *journey* de compra iniciará con una búsqueda en internet a través de Google u otro buscador para comparar los precios de los servicios legales para empresa.

Luego, una vez que se haya ingresado en la página, por cualquiera de los medios publicitarios (Adwords, email marketing, contenido orgánico SEO), el cliente realizará la consulta en la plataforma.

Dentro de las próximas 24 hs. el cliente recibirá propuestas de los diferentes abogados que integran la red y pretendan trabajar en el proyecto solicitado.

Ante estas propuestas el cliente decidirá cuál es la más conveniente pudiendo corroborar los precios y perfiles de los profesionales.

En esta etapa el cliente tendrá la posibilidad de mantener un chat privado o una llamada con video con el profesional que haya seleccionado de manera gratuita por 20 minutos.

Una vez decidido el cliente realizará un pago inicial idealmente a través de la plataforma con su tarjeta de crédito con la utilización de la plataforma Mercado Pago. También tendrá la posibilidad de realizar una transferencia bancaria, pagar con tarjeta de débito o pagar en efectivo en las oficinas de la empresa o mediante otras entidades (Pago Fácil, Rapipago, etc.).



Idealmente la prestación de los servicios se dará de modo remoto sin que el abogado tenga contacto físico con el cliente. De todos modos, si resulta necesario podrán reunirse en las oficinas de la empresa o en el despacho del abogado.

Una vez concretado el servicio la empresa se ocupará de realizar una auditoría del mismo, guardando todos los documentos legales que se hayan generado. También se invitará al cliente a contestar una encuesta acerca de su experiencia con el profesional contratado. Los nuevos clientes podrán visualizar las respuestas de los clientes que ya hayan contratado el servicio.

### **Necesidades**

Se identificó como necesidades del cliente resolver cuestiones legales de una manera rápida, confiable y a bajo costo. En principio se apunta a trabajos legales simples que demanden la intervención de un abogado, tales como la registración de una marca, la constitución o reformas de una sociedad, asesoramiento diario, etc.

### **Perfiles sociodemográficos y psicográficos**

Se apuntará a un perfil de cliente que represente una pequeña o mediana empresa y que tenga las siguientes características:

- Persona con poca disponibilidad de tiempo
- Educación universitaria
- Entendimiento de negocios
- Acostumbrado a tomar decisiones
- Racional
- Acostumbrado al uso de la tecnología
- Acostumbrado a la compra de productos y servicios por internet

### **Principales segmentos identificados**

Se identificaron los siguientes segmentos en el mercado:

- Personas físicas (AB C1, C2, C3, D1, D2): Este segmento normalmente requiere servicios de derecho de familia, accidentes o cuestiones penales. En principio no es el *target* de la empresa.
- Emprendedores: Este segmento normalmente dispone de poco dinero y optaría por una opción más económica que una firma tradicional de abogados. Normalmente requieran asistencia legal en

cuestiones societarias, contractuales, estructuras de financiamiento, cuestiones laborales, etc.

- Pymes: Este tipo de empresas también podría requerir un servicio profesional adecuado a un precio competitivo. Generalmente requieren servicios de derecho laboral, comercial, tributario, societario y asesoramiento en general.
- Grandes empresas – Departamentos de legales: Este tipo de empresas normalmente contrata a las grandes firmas de abogados por una cuestión de volumen de trabajo y por la especialización que requieren.

### **Selección del segmento objetivo**

Como segmento objetivo se elegirán a los emprendedores y pymes que deseen solucionar sus trabajos o problemas legales relativos a su empresa. No obstante ello, la empresa estará preparada para dar soluciones a cualquier consulta o problemática legal.

### **d. Propuesta de valor**

#### **Modelo Canvas**

A los efectos de visualizar la propuesta de valor de una manera más simple y concreta se utilizó la metodología del Canvas de Alexander Osterwalder:

<b>Socios Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Abogados independientes: se les ofrece recursos (suscripciones a sitios de información jurídica, herramientas digitales para desarrollar su trabajo, capacitaciones y otros beneficios) para generar relaciones a largo plazo.</li> <li>Grandes estudios jurídicos</li> <li>Colegio de abogados</li> <li>Asociaciones con escribanos</li> <li>Mercadopago</li> </ul>	<b>Actividades Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios legales</li> <li>Acceso a documentación e información legal de manera gratuita</li> <li>Control de calidad de los servicios</li> <li>Mantenimiento y mejora continua de la plataforma</li> </ul>	<b>Propuesta de valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer servicios legales online</li> <li>Se ofrece la posibilidad de comparar distintos presupuestos y perfiles de manera gratuita</li> <li>Se ahorra el costo de estructura de un estudio jurídico</li> <li>Se presta un servicio personalizado con soporte permanente</li> <li>Se ofrece manejo de documentación online a través de un dashboard en la página web.</li> <li>Se estudiará la posibilidad de ofrecer servicio de firma digital</li> </ul>	<b>Relaciones con los clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atención personalizada</li> <li>Velocidad de respuesta</li> <li>Profesionalización</li> <li>Transparencia de precios</li> </ul>	<b>Segmentos de Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Emprendedores</li> <li>PYMES</li> </ul>
<b>Estructura de Costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing digital: Email marketing y Google AdWords</li> <li>Contratos con abogados que prestan servicios</li> <li>Sueldos: administradores de cuentas, atención al cliente y otros empleados.</li> <li>Costos fijos de oficina y mantenimiento del sitio web</li> <li>Programadores</li> </ul>		<b>Canales de Ingreso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Honorarios pagados por los clientes</li> <li>Suscripciones</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia.

## Propuesta de valor para los clientes

### Comparación

A partir de la propuesta de la empresa el cliente podrá realizar una comparación de las diferentes propuestas o presupuestos de los abogados independientes. Con esto se obtendrá una información del mercado que resulta difícil de conseguir e implica costos de transacción.

### Ahorro en costos de estructura

Contratando abogados independientes (con calidad y experiencia certificada por la empresa) el cliente podrá pagar un precio más competitivo ya que no se incluirá en la tarifa los costos de la estructura de una firma tradicional.

### Administración de los proyectos

Cada proyecto o trabajo será administrado por un integrante de la empresa que mantendrá una comunicación permanente con el abogado y con el cliente. Asimismo, para determinados proyectos que requieran trabajos especializados de muchos abogados, se podrá optar por elegir equipos de abogados de la red que se especialicen en distintas áreas del derecho.

### Velocidad de respuesta

Un valor diferencial de la empresa será la velocidad de respuesta y una comunicación dinámica y proactiva con el cliente.

### *Flexibilidad y transparencia*

Con la propuesta de la empresa el cliente podrá solicitar un abogado cuando realmente lo necesite.

Asimismo el cliente tendrá un detalle claro de todos los servicios que prestan los abogados y las tarifas serán fijas y completamente transparentes.

### *Uso de la tecnología, intercambio proactivo de la información*

A partir de la plataforma creada por la empresa los clientes tendrán un contacto permanente con los abogados y podrán intercambiar y compartir documentos e información al instante.

### **Propuesta de valor para los profesionales asociados**

Los abogados asociados tendrán las siguientes ventajas al prestar sus servicios a través de la plataforma ofrecida por la empresa:

- Acceso a un flujo de clientes.
- Servicios de cobro de honorarios simplificado.
- Ahorro del costo de la estructura.
- Acceso a suscripciones gratuitas y a una red de contenidos.
- Administración de los proyectos legales por parte de la empresa.
- Asesoramiento en pricing y marketing.

### **Perfil de los profesionales**

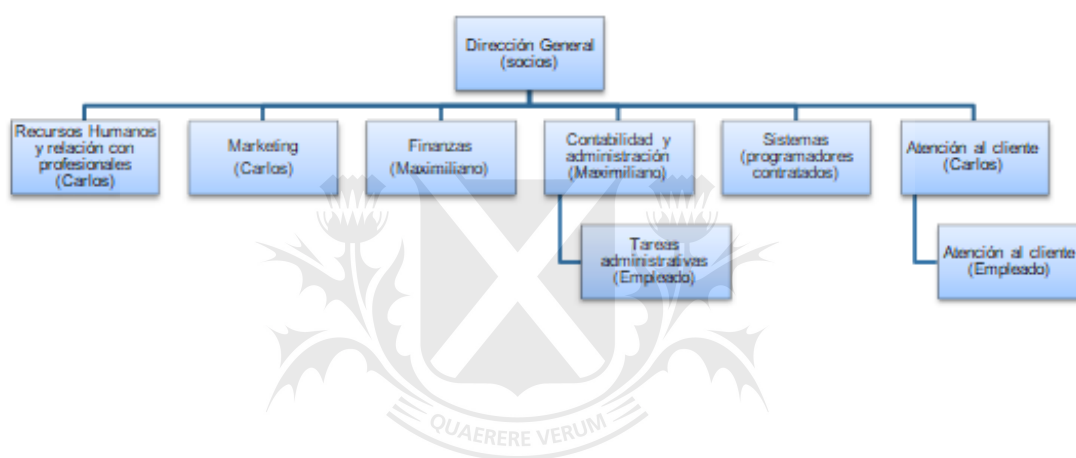
- Abogados independientes o de estudios pequeños en etapa de crecimiento.
- Experiencia en estudios de primer nivel.
- Más de cinco años de experiencia profesional.

## V. Requerimientos para la ejecución del plan de negocios

### a. Plan de recursos humanos

#### Estructura organizacional

A los fines de visualizar la estructura organizacional se realizó el siguiente cuadro:



*Fuente: Elaboración propia.*

#### *Carlos Altuna*

Abogado (Baker McKenzie). Experiencia en la industria legal. Acceso a red de abogados y a base de datos con documentos legales de todo tipo.

Funciones: Encargado de la relación con abogados, marketing, supervisión de atención al cliente y RRHH en general.

#### *Maximiliano Moure*

Contador (PwC). Conocimiento de impuestos y experiencia en negocios de servicios.

Funciones: Encargado de la administración, finanzas y contabilidad.

#### *Programadores*

Se buscarán expertos en desarrollo de software para el mantenimiento y mejora del sitio web.

### *Administrativo*

Joven profesional o estudiante avanzado que realice tareas administrativas y participe en la atención al cliente en los primeros contactos.

### **Estructura Organizacional del proyecto a cinco años**

En la medida que la empresa crezca a un ritmo sostenido se deberá hacer foco en la contratación de personal para atención al cliente y gestión de proyectos. Asimismo, se deberá contar con mayores recursos humanos para cubrir el soporte informático y al marketing digital.

### **Definición de la cultura organizacional**

Se fomentará la autonomía, la innovación, la experimentación, y la formación de equipos de alto desempeño.

También se intentará desarrollar la cultura de mejora continua y de aceptación del error como forma de crecimiento.

### **Selección y desarrollo del personal**

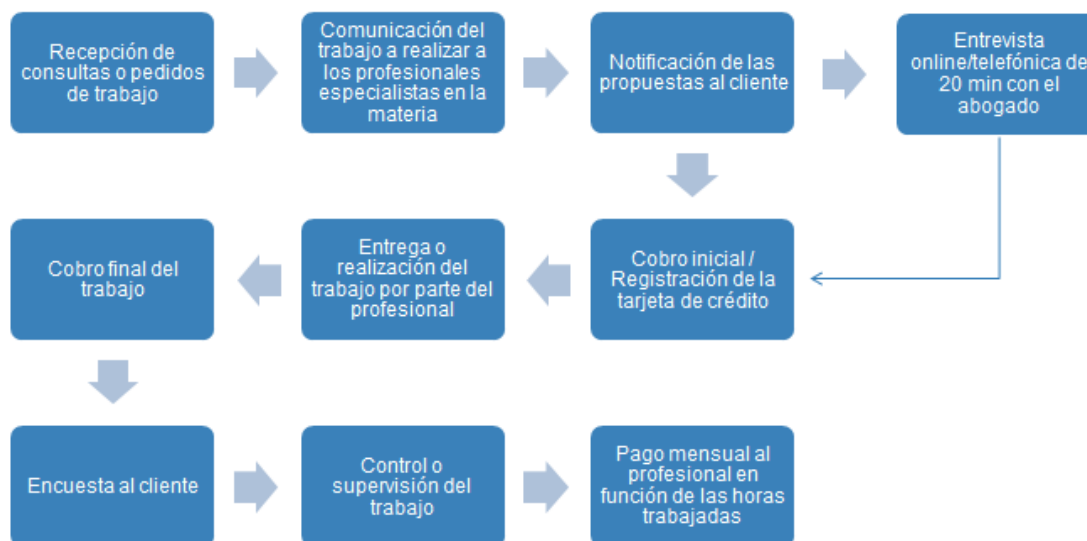
En una primera etapa se buscará trabajar mayormente con *outsourcing* por los altos costos laborales e impositivos de la Argentina. No obstante ello, en el caso que se requiera un crecimiento de la plantilla de empleados, se buscará atraer y retener a los mejores empleados que se desempeñen en los roles estratégicos.

### **Política de remuneraciones**

Se desarrollará una política de remuneraciones basada en la equidad interna y en la competitividad con el mercado de trabajo.

### **b. Plan de producción**

El flujo de las operaciones se puede visualizar a partir del siguiente cuadro:



*Fuente: Elaboración propia.*

### **Sistema de producción**

Se realizará una producción de los servicios por proyectos con un sistema estandarizado.

### **Principales indicadores de capacidad, productividad y uso de mano de obra.**

#### *Indicadores de eficacia*

Se tomará como indicador el grado de satisfacción de los clientes, el cual se obtendrá a partir de encuestas.

#### *Indicadores de cumplimiento*

Grado de cumplimiento con las solicitudes de los clientes.

### **Detalle de la logística y distribución**

La prestación del servicio se dará principalmente a través de internet (comunicación por correo electrónico o a través de la plataforma del sitio web). Eventualmente, para determinados trabajos, se requerirá de una comunicación en persona con los clientes (ej. firmas de documentos, poderes, contratos, etc.).

Por otro lado se buscará agilizar la firma de documentos legales a través de la firma electrónica con empresas certificadas (ley de firma digital).

## Política de mantenimiento

Al tratarse de una plataforma web se deberá revisar continuamente las nuevas tecnologías disponibles y las oportunidades de mejora.

## Políticas de calidad

En este tipo de servicios la calidad es determinante. En consecuencia, se procurará revisar de manera periódica la red de profesionales que presten servicios a través de la plataforma y se auditará permanentemente su rendimiento.

## c. Plan de marketing

### Estimaciones

#### *Estimación de la cuota de mercado*

Se estima alcanzar un market share del 0,03%. Esto representaría \$ 848.804, que serían aproximadamente 560 horas mensuales.

#### *Ciclo de vida del servicio*

Se estima que un cliente en promedio utilizará 8 horas de servicio.

#### *Nivel de ventas para llegar al punto de equilibrio*

Se necesitan vender 406 horas por mes para alcanzar el breakeven, se espera llegar a este objetivo en el segundo ejercicio.

#### *Tasa de crecimiento para los próximos cinco años*

Se estima un crecimiento del 10% anual fundamentado en el importante presupuesto dedicado al marketing digital.

#### *Estrategias para alcanzar estos objetivos*

En primer lugar se buscará incrementar el tráfico del sitio web de manera orgánica con un contenido SEO que resulte de valor para el usuario. Se dispondrá de contenido gratuito en el sitio web, que consistirá en *templates* de contratos, artículos, información legal, guías legales, videos, temas de actualidad vinculado a lo legal, etc.

El presupuesto de marketing digital se destinará a: (i) Campaña Google Adwords, y (ii) a email marketing (alertas de cambios legislativos, promoción de los servicios).



## Servicio

### *Descripción detallada del servicio*

Se trata de una plataforma donde el usuario tiene la opción de comparar presupuestos, contratar abogados independientes e interactuar con ellos previo a la contratación.

Se podría sintetizar del siguiente modo:

- Paso 1: Consulta del usuario.
- Paso 2: Se notifican a los abogados especialistas en la materia sobre la consulta o el trabajo a realizar.
- Paso 3: Los abogados interesados envían su presupuesto con un breve comentario u orientación sobre el asunto.
- Paso 4: A través de la plataforma se puede concretar una entrevista de 20 min. por videoconferencia.
- Paso 5: Se realiza el pago a la empresa a través de los distintos medios de pago (efectivo, Mercadopago, tarjeta de crédito).
- Paso 6: La plataforma paga mensualmente a los abogados proveedores un 70% de lo que hayan facturado.

### *Costos en la prestación de servicios*

Principales costos variables: serán los contratos con abogados proveedores del servicio y medios de pago (tarjetas de crédito, Mercadopago).

Principales costos fijos: será el marketing digital, alquiler de oficina, programador, sueldos, hosting.

### *Formato*

Se iniciará con un formato en un sitio web únicamente. En un principio no se desarrollará una aplicación para teléfonos celulares.

### *Calidad*

Se seleccionará únicamente abogados independientes que sean egresados de las mejores universidades y hayan sido entrenados en los mejores estudios. Se buscará 10 años de experiencia en promedio.

Asimismo, la empresa dispondrá en su red de abogados bilingües que puedan prestar servicios a clientes extranjeros.

### *Marca*

Se buscará asociar la marca a la calidad e innovación en la prestación de servicios legales.

### **Estrategia de precios**

#### *Método de fijación de precios*

Se establecerá un precio 34% menor que el mercado (\$1.000 por hora).

#### *Costo de producto o servicio*

Se espera un margen unitario de \$260.

#### *Estrategias de precios y descuentos*

- Se ofrecerá realizar trabajos por precios fijos buscando en todo momento dar una imagen de transparencia frente al cliente.
- Alternativamente se ofrecerán servicios a resultado o por hora.
- Se ofrecerán suscripciones anuales.

#### *Condiciones y medios de pago*

Se utilizarán los siguientes medios de pago:

- Tarjetas de crédito.
- Mercado Pago.
- Efectivo.
- Rapipago y otros medios.

### **Estrategia de distribución**

#### *Estrategia de distribución*

Se buscará llegar a los clientes y prestar los servicios en su mayor parte a través de internet. También se contará con una oficina para la atención personal.

#### *Descripción de los canales, características técnicas operativas*

Se desarrollará un sitio web que presente una gran usabilidad y que cuente con las siguientes funciones:

- Canal de comunicación entre abogados y clientes.

- Dashboard para clientes y abogados proveedores donde puedan observar los trabajos en curso y los realizados.
- Acceso a documentación legal, guías y artículos.
- Integración de medios de pago.

## Estrategia de promoción

### Estrategia de Promoción

- Se buscará llegar al cliente con contenidos gratuitos.
- Se otorgarán descuentos para suscripciones anuales.
- Se buscará una estrategia de comunicación únicamente por medios digitales.

### Estrategia de publicidad

- Campaña Google AdWords.
- Email marketing.

### Relaciones Públicas / Prensa

Se buscará una comunicación y promoción del producto a través de un contacto permanente con la prensa.

### Alianzas estratégicas

Colegios de abogados, escribanos y estudios contables.

### Presupuesto de marketing y comercialización

Se destinarán \$60,000 mensuales para realizar el plan de marketing digital.

## d. Análisis económico financiero

### Proyección de estados de resultados

EERR	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	6.723.203	8.135.075	9.664.469	11.268.771	13.015.431
IIBB	268.928	325.403	386.579	450.751	520.617
Costos variables	4.975.170	6.019.956	7.151.707	8.338.891	9.631.419
Margen bruto	1.479.105	1.789.717	2.126.183	2.479.130	2.863.395
Costos fijos	1.267.200	1.393.920	1.505.434	1.595.760	1.675.548
Gastos de plataforma	160.000				
Ingresos antes de impuestos	51.905	395.797	620.750	883.370	1.187.847
IIGG	18.167	138.529	217.262	309.180	415.746
<b>Ingreso neto</b>	<b>33.738</b>	<b>257.268</b>	<b>403.487</b>	<b>574.191</b>	<b>772.101</b>

## Proyección flujos de fondos

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo inicial	0	145.658	396.746	768.856	1.309.712
<b>Ingresos</b>					
Ventas	6.162.936	8.017.419	9.537.020	11.135.079	12.869.876
Aporte de capital	260.000	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>6.422.936</b>	<b>8.163.077</b>	<b>9.933.765</b>	<b>11.903.935</b>	<b>14.179.588</b>
<b>Egresos</b>					
Costos fijos	1.247.200	1.391.920	1.503.674	1.594.334	1.674.288
Costos variables	4.582.983	5.910.479	7.057.395	8.239.959	9.523.708
Gastos Plataforma	160.000	-	-	-	-
Impuestos	287.095	463.932	603.841	759.930	936.364
<b>Total</b>	<b>6.277.278</b>	<b>7.766.331</b>	<b>9.164.909</b>	<b>10.594.223</b>	<b>12.134.360</b>
<b>Cierre</b>	<b>145.658</b>	<b>396.746</b>	<b>768.856</b>	<b>1.309.712</b>	<b>2.045.228</b>

## Proyección de balances

Balance	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Activo</b>					
Caja	145.658	396.746	768.856	1.309.712	2.045.228
Deudas clientes	560.267	677.923	805.372	939.064	1.084.619
<b>Total</b>	<b>705.925</b>	<b>1.074.669</b>	<b>1.574.229</b>	<b>2.248.777</b>	<b>3.129.847</b>
<b>Pasivo</b>					
Contratos	392.187	501.663	595.976	694.908	802.618
Sueldos	20.000	22.000	23.760	25.186	26.445
<b>Total</b>	<b>412.187</b>	<b>523.663</b>	<b>619.736</b>	<b>720.093</b>	<b>829.063</b>
<b>Patrimonio Neto</b>					
Aportes de capital	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000
Resultado del ejercicio	33.738	257.268	403.487	574.191	772.101
Resultados anteriores	0	33.738	291.006	694.493	1.268.683
<b>Total</b>	<b>293.738</b>	<b>551.006</b>	<b>954.493</b>	<b>1.528.683</b>	<b>2.300.784</b>

## Indicadores financieros

- TIR: 92%
- VPN: \$424.964 (tasa de corte de 37%)
- ROE: 35%
- ROA: 17%
- ROS: 2%

## F. Condiciones para la viabilidad del plan

### Análisis de riesgo

Se destacan los siguientes riesgos en la implementación del proyecto:

#### *Financieros*

No alcanzar la tasa de conversión esperada y requerir mayor capital para el marketing digital.

#### *Políticos*

No existen riesgos políticos que afecten al proyecto. Sin embargo, la proyección política y económica de la argentina afecta sensiblemente al mercado de servicios legales.

#### *Legales y regulatorios*

Se contempla un riesgo en cuanto a la reacción del Colegio de Abogados frente a la aplicación de nuevas tecnologías en la profesión.

#### *Comerciales*

Al tratarse de un producto nuevo se considera un riesgo la aceptación del usuario argentino.

#### *Valoración y probabilidad del riesgo. Medidas de mitigación*

Riesgo es “Toda aquella probabilidad de ocurrencia que algún evento negativo pudiese afectar de forma adversa el logro de los objetivos de una organización”. Los riesgos se analizan considerando su impacto y probabilidad de ocurrencia como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.<sup>40</sup>

A continuación se expone un cuadro con la valoración y probabilidad estimada de los riesgos descritos en previamente en este título:

---

<sup>40</sup> PwC. <http://www.pwc.com/ve/es/servicios/auditoria/auditoria-interna/evaluacion-de-riesgos-de-negocio-para-la-preparacion-del-plan-anual-de-auditoria.html>

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Medidas
Financieros	30%	Alto	Negociar parte del equity para financiar el proyecto.
Políticos	20%	Bajo	Reacomodar el plan de negocios a la macroeconomía argentina.
Legales	15%	Medio	Encauzar el negocio bajo el marco de otras estructuras contractuales y/o societarias.
Comercial	20%	Alto	Pivotar el modelo de negocios hacia la prestación directa de servicios jurídicos (no marketplace).

*Fuente: Elaboración propia.*

#### *Plan de salida*

Como plan de salida se considerará pivotar el modelo de negocios hacia un estudio jurídico que funcione a través de internet, atendiendo otros segmentos del mercado y desinvirtiendo progresivamente.

#### **Plan de implementación**

Cronograma de tareas previas para la organización y el lanzamiento del plan:

- Constitución y registro de sociedad. Registro en AFIP.

- Desarrollo del sitio web.
- Preselección de profesionales.
- Inicio de campaña en AdWords.
- Comienzo de las operaciones.
- Contratación de empleados.

Dichas actividades se desarrollarán de acuerdo al siguiente cronograma:

Mes	Tarea
Noviembre (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución y registro de sociedad. Registro en AFIP.</li> </ul>
Diciembre (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del sitio web.</li> <li>• Preselección de profesionales y empleados.</li> </ul>
Enero (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del sitio web.</li> <li>• Contratación de empleados,</li> </ul>
Febrero (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comienzo de las operaciones.</li> </ul>

#### *Inversión necesaria*

Se requerirá para el proyecto una inversión inicial de AR\$ 260,000 más horas de trabajo de socios.

#### *Plan y cronograma de inversión*

La inversión inicial de AR\$ 260,000 se utilizará para el desarrollo de la plataforma y para sostener el capital de trabajo.

#### *Origen de los fondos*

Los socios realizarán el aporte de capital inicial.

#### *Factores claves de éxito*

Se identificaron los siguientes factores de éxito:

- Adopción del producto en argentina.
- Alianzas clave con abogados talentosos.
- Acceso a capital de riesgo para escalar el negocio.

## G. Conclusiones del estudio.

Si bien este modelo de negocios ya está siendo implementado en otros países (Reino Unido, Estados Unidos, Chile, España, Australia) aún no hay ninguna empresa del estilo en la Argentina.

Este proyecto puede llegar a ser innovador para el mercado local pero también conlleva el riesgo de la aceptación del consumidor. Sin lugar a dudas una inversión prudente (como la que se plantea en el presente trabajo) con salidas y planos de contingencia correctamente diseñados puede ser una buena aproximación.

Se demuestra en el presente trabajo que el negocio puede ser rentable con una proyección sumamente conservadora (si se tiene en cuenta el considerable gasto que se destinará al marketing digital).

Podemos observar también de que se trata de un proyecto escalable que requiere una baja utilización de activos. Asimismo permitiría la ampliación a otros de modelos de negocios jurídicos que aún no han sido explotados en la región.

Conforme surge del libro “Long Tail Economy” de Anderson<sup>41</sup>, el costo de tener el producto o servicio en el mercado muchas veces no justificaba la implementación de un negocio. Sin embargo, a través de la aparición de internet los costos marginales disminuyeron considerablemente y se puede llegar a un público que antes no estaba en el mercado. Este es el objetivo del presente proyecto, ya que se pretende alcanzar a un público que aún no contrata este tipo de servicios y se pretende que realicen por si mismos una comparación de la oferta en el mercado.

Asimismo la metodología a utilizar en la implementación será la del lean start-up, realizando un producto mínimo viable que pueda ser remodelado según la demanda de los clientes y sin que ello implique una pérdida importante para la empresa.

---

<sup>41</sup> Long Tail, Chris Anderson, <http://changethis.com/10.LongTail>



El valor agregado de la empresa se centrará en la red de contactos de abogados de primer nivel y en la capacidad de discernir sobre las capacidades de los mismos. Asimismo, el conocimiento del negocio permitirá una negociación más sencilla.

\* \* \*



## Bibliografía

- 
- 
- Chris Anderson, The Long Tail, Why the Future of Business is Selling Less of More (2006).
- Dave Ulrich, Recursos Humanos Champions (1997).
- Dvoskin, Fundamentos del marketing (2004).
- Eric Ries, The Lean Start Up (2011).
- Frías, Pedro, Nota sobre lectura de Estados Financieros (2016).
- Micro-moments and the shopper journey, Harvard Business Review (2016).
- Porter, Michael, the five competitive forces that shape strategy (2008).
- R.J Dolan, Note on Marketing Strategy, Harvard Business School (2000).
- Steve Blank, Why the lean Start-up will change everything, Harvard Business Review (2013).
- Theodore Levitt, Marketing Myopia (1960).

Universidad de  
San Andrés