



TRABAJO DE TITULACIÓN



UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA DESARROLLO DE UN PORTAL WEB PARA EL REGISTRO Y CONSULTA DE ABOGADOS EN ECUADOR, Y OFERTA DE SERVICIOS DE INFORMACION, GESTIÓN Y MARKETING ORIENTADOS AL SECTOR JURÍDICO

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Magister en Administración de Empresas

Profesor Guía: Tomás Villón.

Autor: Sergio Vélez Maldonado

AÑO 2012

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es el resultado de la experiencia lograda a lo largo de algunos años por parte del autor en el sector jurídico a nivel de país. El ejercicio de la Gerencia Nacional de Negocios de una de las empresas más representativas y prestigiosas del país orientada a ofrecer productos y servicios a los profesionales del Derecho, dio como resultado un conocimiento amplio de las necesidades existentes y la identificación de oportunidades de negocio.

Actualmente son pocas las empresas que se orientan a brindar productos y servicios especializados a este nicho de mercado. Es así que en 2010 se concreta el primer proyecto y se inicia la comercialización de un sistema especializado en la gestión jurídica, teniendo una respuesta muy favorable del mercado en su primer año. La asesoría en temas de marketing y gestión que por más de un año que se brindó a un importante estudio jurídico de la ciudad amplificó el conocimiento de las necesidades del ejercicio profesional jurídico.

El servicio de la abogacía mantiene mayoritariamente formas, procedimientos, políticas y comportamientos tradicionales, que no corresponden a la realidad actual. Esto ha llevado a gran parte de abogados a descuidar el aprendizaje en habilidades gerenciales, que deberían ocupar un espacio importante dentro de su gestión profesional. Planificación Estratégica, Gestión de Recursos Humanos, Marketing Jurídico, Comercialización, Servicio al cliente, TIC's son algunos de los tópicos que hacen parte del management actual y donde los abogados presentan insuficiencias en el cumplimiento de su rol, permitiendo el desarrollo del presente trabajo como una oportunidad de negocio viable. El uso de la tecnología ha calado profundamente en la sociedad y para los abogados tener información de manera oportuna es muy importante para el desenvolvimiento de su gestión, es por este motivo que se propone el desarrollo de un portal web para este fin.

AGRADECIMIENTO

A mi esposa Paola, a mis hijos, Valentina, Matías y Mayte, que con su amor, sacrificio y comprensión me permitieron culminar otra etapa importante de mi vida.

CONTENIDO

CAPITULO 1	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	2
CAPITULO 2	4
DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	4
2.1. INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	4
2.1.1. DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA.....	4
2.1.1.1. NOMBRE DE LA COMPAÑÍA.....	5
2.1.1.2. MISIÓN Y VISIÓN.....	5
2.1.1.3. OBJETIVOS.....	5
2.1.2. LA COMPAÑÍA.....	6
2.1.2.1. NOMBRE DE LA COMPAÑÍA.....	6
2.1.2.2. MARCAS ASOCIADAS.....	6
2.1.2.3. INFORMACIÓN LEGAL.....	6
2.1.2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7
2.1.2.5. UBICACIÓN	8
2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	8
2.2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	8
2.2.2. ANALISIS MACROENTORNO	11
2.2.2.1. ASPECTOS POLITICOS	11
2.2.2.1.1. Reformas al sistema de justicia	11

2.2.2.1.2.	Impulso gubernamental al desarrollo educativo.....	11
2.2.2.2.	ASPECTOS ECONOMICOS.....	12
2.2.2.2.1.	Estabilidad Económica del país.....	12
2.2.2.3.	ASPECTOS SOCIALES	12
2.2.2.3.1.	Ciudadanía más informada	12
2.2.2.3.2.	Competitividad del sector de profesionales	12
2.2.2.4.	ASPECTOS TECONOLOGICOS	13
2.2.2.4.1.	Uso del Internet.....	13
2.2.2.4.2.	Penetración de nueva tecnología	14
2.2.3.	ANÁLISIS DEL MERCADO O MICROENTORNO	15
2.2.4.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	18
2.2.5.	FACTORES CRITICOS DE EXITO.....	22
2.2.5.1.	Experiencia y conocimiento del sector	22
2.2.5.2.	Velocidad de respuesta en la oferta de información	22
2.2.5.3.	Comunicación y posicionamiento de la marca.....	22
2.2.5.4.	Innovación.....	23
2.2.5.5.	Vinculación con las partes	23
2.2.5.6.	Gestión de Marketing Digital	23
2.2.5.7.	Infraestructura Tecnológica	23
2.2.5.8.	Colaboradores Calificados	24
2.2.6.	ANÁLISIS F.O.D.A.....	24
2.2.6.1.	PLANES DE ACCION VENTAJAS COMPETITIVAS.....	25
2.2.6.2.	PLANES DE ACCION DEBILIDADES SIGNIFICATIVAS	27
2.2.6.3.	PLANES DE ACCION PARA EL RESTO DE FCE.....	28
2.2.6.4.	OPCIONES DE ACTUACIÓN ESTRATÉGICA F.O.D.A	29

2.2.6.4.1. ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FORTALEZAS-OPORTUNIDADES)	30
2.2.6.4.2. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS: (DEBILIDADES – OPORTUNIDADES)	31
2.2.6.4.3. ESTRATEGIAS REACTIVAS: (FORTALEZAS –AMENAZAS)	32
2.2.6.4.4. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS: (DEBILIDADES –AMENAZAS) ..	32
CAPITULO 3	33
3.1. ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	33
3.1.1. CONCEPTO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	33
3.1.2. ESTRATEGIA DE VENTAS	37
3.1.2.1. VENTA DE SERVICIOS POR SUSCRIPCION TEMPORAL.....	37
3.1.2.2. VENTA DE SERVICIOS TERCERIZADOS	37
3.1.2.3. INGRESO POR PROMOCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TERCEROS	37
3.1.2.4. VENTA DE ESPACIOS DE PUBLICIDAD A TRAVES DEL PORTAL ..	38
3.1.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS	38
3.1.3.1. ESTRATEGIA DE PRECIOS POR VENTA DE SERVICIOS DE SUSCRIPCION TEMPORAL	38
3.1.3.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS POR VENTA DE SERVICIOS TERCERIZADOS	39
3.1.3.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS POR PROMOCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TERCEROS	40
3.1.3.4. ESTRATEGIA DE PRECIOS POR VENTA DE ESPACIOS DE PUBLICIDAD A TRAVES DEL PORTAL.....	40
3.1.4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	40

3.1.5. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	41
3.1.6. ESTRATEGIA DE SERVICIO	41
3.1.7. PRESUPUESTO PARA ESTRATEGIAS	42
3.1.8. PROYECCIÓN DE VENTAS.....	43
3.1.8.1. PROYECCION DE VENTAS ESCENARIO PESIMISTA.....	43
3.1.8.2. PROYECCION DE VENTAS ESCENARIO ESPERADO	44
3.1.8.3. PROYECCION DE VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA.....	45
CAPITULO 4	46
4.1. OPERACIÓN.....	46
4.2. FICHA TÉCNICA DE SERVICIOS.....	46
4.2.1. ESTADO DE DESARROLLO.....	47
4.2.2. DESCRIPCION DEL PROCESO.....	47
4.2.2.1. ANALISIS PREVIO DEL PROYECTO WEB.....	49
4.2.2.2. SELECCIÓN DE HOSTING	49
CAPITULO 5	51
5.1. PLAN FINANCIERO	51
5.1.1. ESTRUCTURACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	51
5.1.2. INVERSION INICIAL	51
5.1.3. DEPRECIACIONES.....	52
5.2.1. BALANCES Y ESTADOS FINANCIEROS.....	53
5.2.1.1. BALANCE Y ESTADO FINANCIERO ESCENARIO PESIMISTA..	53
5.2.1.2. PROYECCIÓN DE FLUJOS DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA	54
5.2.1.3. BALANCES Y ESTADOS FINANCIEROS ESCENARIO	
ESPERADO	54
5.2.1.4. PROYECCIÓN DE FLUJOS DE CAJA ESCENARIO ESPERADO	55

5.2.1.5. BALANCES Y ESTADOS FINANCIEROS ESCENARIO ESPERADO	56
5.2.1.6. PROYECCIÓN DE FLUJOS DE CAJA ESCENARIO ESPERADO	57
5.2.2. ÍNDICES FINANCIEROS.....	57
CAPITULO 6	59
6.1. CONCLUSIONES.....	59
6.2. RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFIA.....	62
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

El mercado jurídico en Ecuador es una industria que concentra un número significativo de profesionales que adolecen de productos y servicios especializados para su gestión profesional.

Al ser la carrera de Derecho una de las consideradas carreras tradicionales en la sociedad ecuatoriana, son muchos los aspirantes que optan por estudiar y obtener el título de abogado. Así, año a año se van incorporando nuevos profesionales a este mercado laboral llegando inclusive a verse saturado.

Los distintos colegios de abogados del país que son quienes, hasta antes de la última reforma legal, venían registrando obligatoriamente a los profesionales que querían ejercer, no han cumplido cabalmente sus objetivos ya que no cuentan con suficiente información relacionada a los perfiles particulares de cada agremiado para poder servirles adecuadamente.

Paralelamente a este hecho, la falta de gestión de los Colegios se manifiesta en la “desconexión” que existe entre la sociedad y los abogados, puesto que si alguna persona actualmente requiere de los servicios de un profesional, no puede sino acudir a sus relaciones para buscar algún recomendado. Esto habla claramente de la poca información que se puede encontrar en general de este sector.

Pocos son los despachos jurídicos que conciben y administran sus negocios empresarialmente, de ahí que muchos no manejan conceptos de Servicio a Cliente, Marketing, Comercialización o hasta Administración, lo que convierte a este sector ideal para la generación de negocios que los ayuden en el desarrollo de estas habilidades.

Bajo este contexto se considera que existe una oportunidad de negocio satisfaciendo necesidades que no están siendo atendidas adecuadamente.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El desarrollar un proyecto que de alguna u otra manera pueda constituirse en un apoyo para los abogados y que además pueda lograr el contacto con la comunidad es razón para llevar a cabo este proyecto.

Es necesario contar con un sitio que “empadrone” a estos profesionales para tener una visión más clara acerca de este sector y su composición, de acuerdo a variables demográficas, geográficas, etc.. Esta información permitirá retroalimentar a los involucrados.

Los abogados realizan una importante labor dentro de la sociedad, por lo tanto requieren servicios que de alguna manera faciliten su gestión y por ende mejoren sus resultados. Si bien es cierto el sistema judicial en nuestro país es precario y no les brinda la facilidad para llevar a cabo sus actividades profesionales, muchos de los inconvenientes que provocan retrasos en las causas son originados al interior de los propios estudios jurídicos, provocados por una inadecuada gestión.

La información es base para el desarrollo de cualquier sector. En nuestro país muy poco se conoce acerca de las tendencias, cifras, oferentes, competidores, proveedores, etc., que participan en mercado jurídico. El poder generar todo tipo de información de la señalada anteriormente y que esta sea entregada a la sociedad en general es una contribución importante para los abogados.

En la actualidad un profesional del Derecho al igual que en otras profesiones ya no solo se debe conocer de temas relacionados a la profesión. Las exigencias del mercado han incidido en el nivel de formación que deberían contar los profesionales en general, específicamente los abogados deben comenzar a capacitarse en temas de: Marketing, Administración, Servicio a Cliente, Herramientas informáticas, etc., que les permita generar ventajas competitivas en sus negocios.

CAPITULO 2

DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

2.1. INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA

2.1.1. DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA

Acorde al mundo en que vivimos y al desarrollo cada vez más acelerado del Internet en todos los ámbitos de la sociedad, este proyecto tiene como finalidad el desarrollo de un portal web, el cual pretende constituirse en un valioso aporte para el ejercicio de los profesionales del Derecho en Ecuador otorgándoles un “pul de servicios” de distinta naturaleza como son: Servicios de Información jurídica, servicios para la gestión empresarial (Marketing, RRHH, etc.), comunidad, productos relacionados al ámbito jurídico, entre otros.

Los valores y principios por los cuales se pretende proyectar a esta organización son:

- Integridad
- Innovación
- Compromiso y vinculación con nuestros clientes
- Trabajo en equipo
- Compromiso con la comunidad

2.1.1.1. NOMBRE DE LA COMPAÑÍA

De acuerdo a la naturaleza de la empresa, esta pretende vincularse o ser un aliado estratégico de los abogados en Ecuador por lo que el nombre escogido para la empresa será www.nexojuridico.com.

2.1.1.2. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN:

Consolidar un equipo de alto rendimiento que permita transformar y revolucionar completamente los productos y servicios desarrollados por la empresa en el ámbito jurídico procurando superar continuamente las expectativas de los clientes.

VISIÓN:

Que cada profesional y estudiante de Derecho en Ecuador nos reconozca y nos considere como un aliado importante en el ámbito de la gestión e información jurídica.

2.1.1.3. OBJETIVOS

- Instituir una empresa apreciada por todos sus colaboradores.
- Constituir una empresa que sea altamente valorada entre sus clientes por la alta calidad de sus productos y servicios.
- Desarrollar productos altamente innovadores, de elevado valor agregado para sus clientes.
- Crear un modelo de negocio que pueda ser aplicado en otros países.
- Ser una empresa modelo en el país en el ámbito de internet.
- Contribuir con la comunidad siendo generadora de empleos y ayudando a l desarrollo del país.
- Lograr una rentabilidad superior al 18% anual.

2.1.2. LA COMPAÑÍA

2.1.2.1. NOMBRE DE LA COMPAÑÍA

El nombre de la compañía es NEXO JURIDICO y se iniciará como una compañía limitada.

2.1.2.2. MARCAS ASOCIADAS

Como ya se mencionó anteriormente nexojuridico.com, promocionará productos y servicios relacionados al ámbito jurídico, es así que ya se cuenta con una marca asociada como Lex Doctor (Software de Gestión Jurídico).

2.1.2.3. INFORMACIÓN LEGAL

La Superintendencia de Compañías a través su instructivo societario establece que una compañía de responsabilidad limitada se puede constituir al menos con dos socios, como mínimo, y un máximo de 15 socios según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías. (Ver anexo Nº1).

Adicionalmente se deben obtener los siguientes documentos:

- Apertura de RUC.
- Patente Municipal
- Apertura Número Patronal del IESS.
- Registro nombre comercial en el IEPI (instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual).
- Registro de dominio.

2.1.2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Consistente a los valores y principios que la empresa quiere fomentar entre sus colaboradores, como una organización innovadora, con fuerte orientación de servicio de cara al cliente, y donde se privilegie sobremanera el trabajo de equipo, la estructura organizacional tenderá a ser liviana.

Con esto se pretende fomentar el trabajo participativo entre los integrantes del equipo y por sobre todo mantener una estructura altamente flexible para poder adaptarse a los cambios que la evolución tecnológica obliga.



2.1.2.5. UBICACIÓN

Dado que se trata de una empresa que dará servicios por internet, la ubicación sin ser secundaria, tampoco será un factor determinante. Se buscará un lugar que preste las adecuaciones necesarias para trabajar, en lo posible un ambiente que propicie la tranquilidad y la creatividad de todos los colaboradores, además que no represente un alto costo para el inicio de las operaciones.

2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

En Ecuador al igual que en algunos países de la región adolecen de información acerca del sector. No existen fuentes de información suficientes donde se aglutinen datos como el número de abogados del país, especialidades, etc.

Según un estudio realizado por la organización Advocates Internacional en 2004 (ver bibliografía) referente al sector jurídico en Latinoamérica, en Ecuador existían alrededor de 30.000 abogados en el país. Lo que a la fecha significaban 247 abogados por cada 100.000 habitantes.

El siguiente cuadro muestra el número estimado total de abogados por cada 100.000 habitantes que se encontraban en algunos países de la región a la fecha en mención.

País	Año	Nº Abogados	Nº Abg c/100.000 Hab
Brasil	2004	492.380	281
México	2004	191.000	196
Colombia	2004	150.000	342
Argentina	2001	128.000	343
Venezuela	2000	98.370	385
Perú	2004	70.000	262
Ecuador	2004	30.000	247
Chile	2004	20.000	133
Costa Rica	2002	13.909	343
Bolivia	2001	6.375	77
Elaboración propia: Fuente de información http://sistemasjudiciales.org/content/jud/archivos/notaarchivo/447.pdf			

Cuadro Nº1: Número de Abogados por país

En Ecuador como en otros países la carrera de Derecho es una carrera considerada tradicional, es así que año a año son miles los estudiantes que se inscriben en las universidades tanto privadas como públicas del país, con el deseo de convertirse en abogados. En la actualidad se puede decir que existe una saturación de este tipo de profesionales en el país. En el cuadro siguiente se pueden ver la cantidad de estudiantes inscritos en la carrera de Derecho.

País	Año	Nº Estudiantes de Derecho	Nº Estudiantes C/100.000 Hab
Brasil	2000	370.335	
México	2001	190.338	195
Colombia	2001	45.000	103
Argentina	2000	157.259	434
Venezuela	2000	37.650	147
Peru	2003	44.153	165
Ecuador	2000	19.600	161
Chile	2001	24.478	163
Costa Rica			
Bolivia			
Elaboración propia: Fuente de información http://sistemasjudiciales.org/content/jud/archivos/notaarchivo/447.pdf			

Cuadro Nº 2: Número de Estudiantes de Derecho por país

De acuerdo a una publicación del diario Expreso (Ver bibliografía), si bien es cierto no existen datos certeros sobre el número de abogados que actualmente existen en el país, según el último censo de población y vivienda, en Ecuador existirían alrededor de 37.373 abogados. Esta cifra de alguna manera es subestimada por el Colegio de Abogados del Guayas, pues según esta entidad, el número de abogados en el país debería bordear los 48.000.

Según datos obtenidos del INEC (Ver Cuadro N°4) donde se reportan los tipos de actividades económicas y sus respectivos ingresos anuales a nivel nacional, los servicios jurídicos de acuerdo al último censo de población y vivienda representarían alrededor de 406'027.000,00 millones de dólares al año. De este dato casi alrededor del 80% de los ingresos se originan en las ciudades de Quito y Guayaquil.

TOTAL DE INGRESOS ANUALES PERCIBIDOS POR VENTAS O PRESTACIÓN DE SERVICIOS				
Servicio Ofrecido	Origen	Casos	Ingresos Anuales	%
821 Servicios Jurídicos	Quito	1621	\$ 292.583	72,1%
821 Servicios Jurídicos	Guayaquil	684	\$ 36.047	8,9%
821 Servicios Jurídicos	Portoviejo	94	\$ 13.058	3,2%
821 Servicios Jurídicos	Cuenca	613	\$ 6.194	1,5%
821 Servicios Jurídicos	Ambato	342	\$ 3.927	1,0%
821 Servicios Jurídicos	Machala	161	\$ 2.828	0,7%
821 Servicios Jurídicos	Manta	99	\$ 1.378	0,3%
821 Servicios Jurídicos	Esmeraldas	88	\$ 1.252	0,3%
821 Servicios Jurídicos	Ibarra	76	\$ 820	0,2%
821 Servicios Jurídicos	Tulcán	41	\$ 655	0,2%
821 Servicios Jurídicos	Resto País	2618	\$ 47.284	11,6%
Totales		6437	\$ 406.027	100%

Fuente:
http://inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=60&TB_iframe=true&height=512&width=1242

Cuadro N° 4: Ingresos anuales por prestación de servicios jurídicos por provincia

Si el PIB del año 2010 alcanzó aproximadamente los 58.000 millones de dólares se podría inferir que este sector representó en ese año el 0,7% del producto

interno bruto. Estos datos obviamente están subestimados pues al tratarse de un servicio muchas veces estos no se declaran formalmente.

Todos estos profesionales que componen el sector jurídico adolecen de fuentes de información suficientes que cubran todas las necesidades de distinta naturaleza que su profesión les exige.

2.2.2. ANALISIS MACROENTORNO

2.2.2.1. ASPECTOS POLITICOS

2.2.2.1.1. Reformas al sistema de justicia

Dentro de lo que tiene que ver con los aspectos políticos, existe una coyuntura por los cambios estructurales que se vienen dando con el gobierno actual en cuanto al proceso de reformas integrales al sistema judicial. Esto vuelve a poner en la palestra todo el ámbito jurídico y el papel preponderante que cumple dentro de la sociedad. Paralelamente se amplían considerablemente las oportunidades de empleo para profesionales del Derecho.

2.2.2.1.2. Impulso gubernamental al desarrollo educativo

Otro aspecto importante es el hecho del acceso que hoy en día se está brindando a las personas para que puedan tener la oportunidad de estudiar programas de pregrado y posgrado. Siendo la carrera de Derecho una de las carreras más tradicionales, esto avizora que se mantendrá el interés por parte de las personas en optar por la carrera de Derecho, permitiendo el crecimiento anual de profesionales en este ramo, volviéndolo asimismo aun más competitivo.

2.2.2.2. ASPECTOS ECONOMICOS

2.2.2.2.1. Estabilidad Económica del país

Ecuador al igual que el resto de América Latina presenta un escenario económico de estabilidad y en especial de crecimiento en el mediano plazo, siendo favorable para el desarrollo de las actividades económicas (Ver Anexo N°2 Indicadores Macroeconómicos).

2.2.2.3. ASPECTOS SOCIALES

2.2.2.3.1. Ciudadanía más informada

Los fuertes cambios que se vienen suscitando en varios ámbitos de la sociedad en Ecuador, van generando importantes reformas legales, por ende una mayor concienciación de la ciudadanía en saber y estar al tanto de los cambios en la normativa legal. Solo para citar un ejemplo en el ámbito tributario en los últimos años se ha venido implantando una cultura tributaria en el país, lo que ha generado que las personas requieran de servicios legales relacionados a este campo.

2.2.2.3.2. Competitividad del sector de profesionales

Los abogados al igual que muchos de los profesionales de otros ramos están inmersos en este mundo cada vez más competitivo. Dicha dinámica impulsa y obliga a estas personas a buscar constantemente su desarrollo y profesionalización para procurar destacar en el entorno donde se desenvuelve.

2.2.2.4. ASPECTOS TECONOLOGICOS

2.2.2.4.1. Uso del Internet

Si bien es cierto que la penetración del uso de Internet en Ecuador es comparativamente baja con otros países de la región, existe una clara tendencia al uso de esta tecnología en cada vez más servicios. La comodidad, la velocidad de respuesta, la disponibilidad, la seguridad, etc., son algunas de las ventajas que representa para los usuarios el Internet.

De acuerdo a un informe de Superintendencia de Telecomunicaciones basado en el último censo de población y vivienda (ver bibliografía), tan solo un 31,4% de la población de Ecuador utilizó el internet en los últimos 12 meses (2011). De esta información se determinó el uso del internet de acuerdo al grupo etáreo tal como se muestra en el Grafico Nº1.

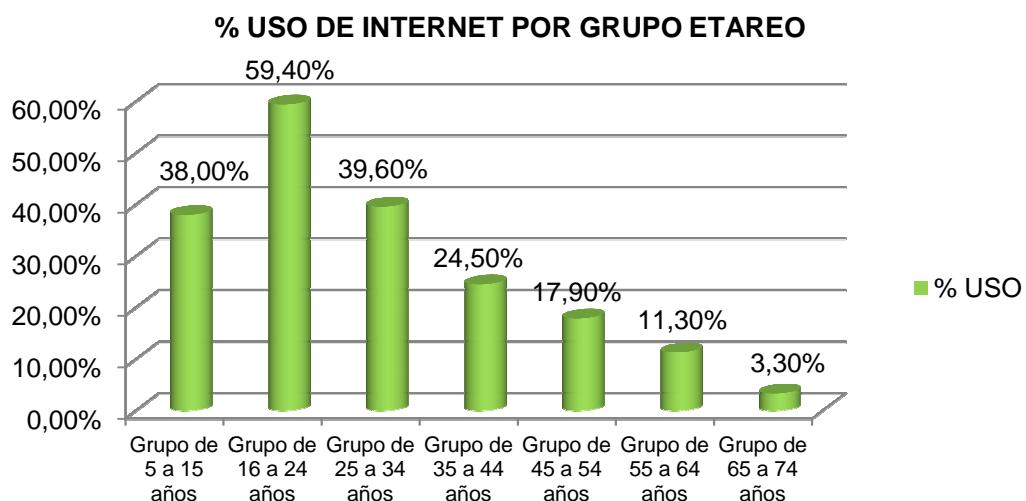


Gráfico Nº1: % de Uso de Internet por grupo etáreo

Las provincias donde se registraron mayor porcentaje de usuarios de internet son:

Pichincha 44,5%, Azuay 36.9% y Guayas 34,8%.

El siguiente grafico muestra las razones de uso más frecuentes que señalan los usuarios de internet.

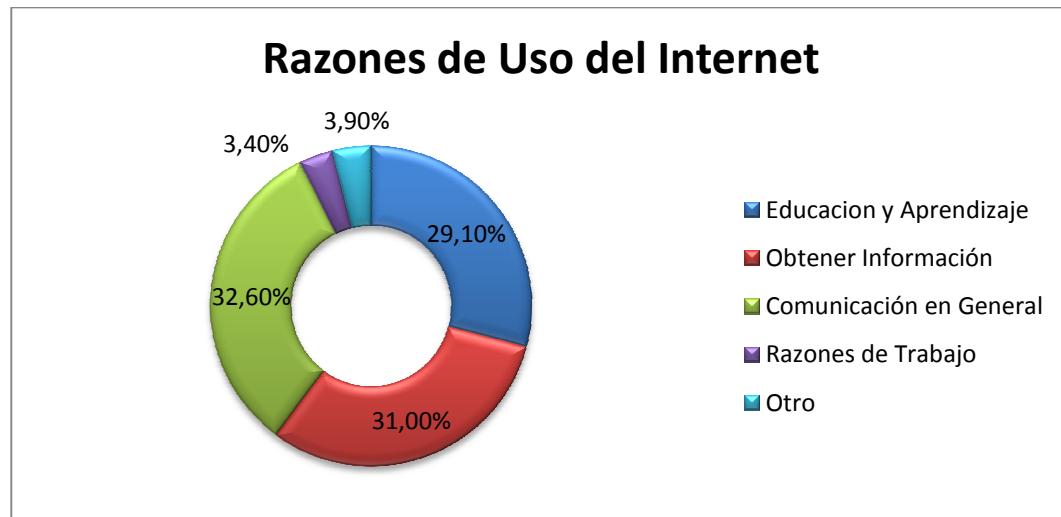


Grafico Nº2: Razones de Uso del Internet en Ecuador

La frecuencia de uso de internet en Ecuador de acuerdo a los datos del censo de población y vivienda de 2010 es:

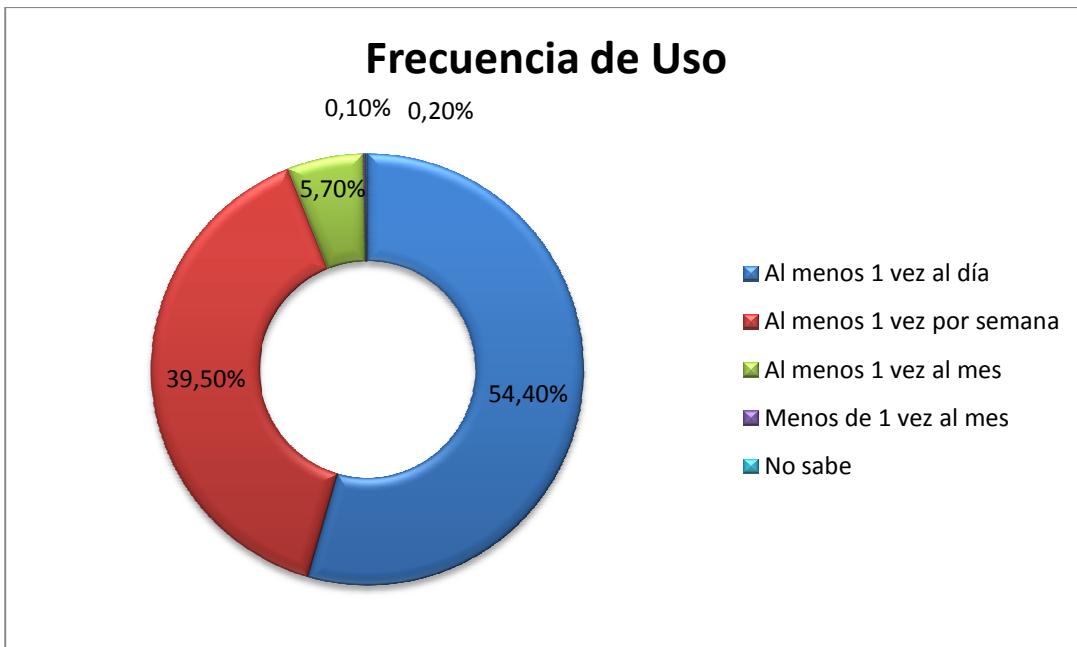


Grafico Nº3: Frecuencia de Uso de Internet en Ecuador

2.2.2.4.2. Penetración de nueva tecnología

Un aspecto estrechamente relacionado al uso de las tecnologías de información es el uso de teléfonos inteligentes. Si bien su penetración es relativamente baja

aún pues tan solo un 8% del total de personas que poseen un celular activado, la tendencia es que en el mediano plazo este tipo de teléfonos serán de uso más frecuente.

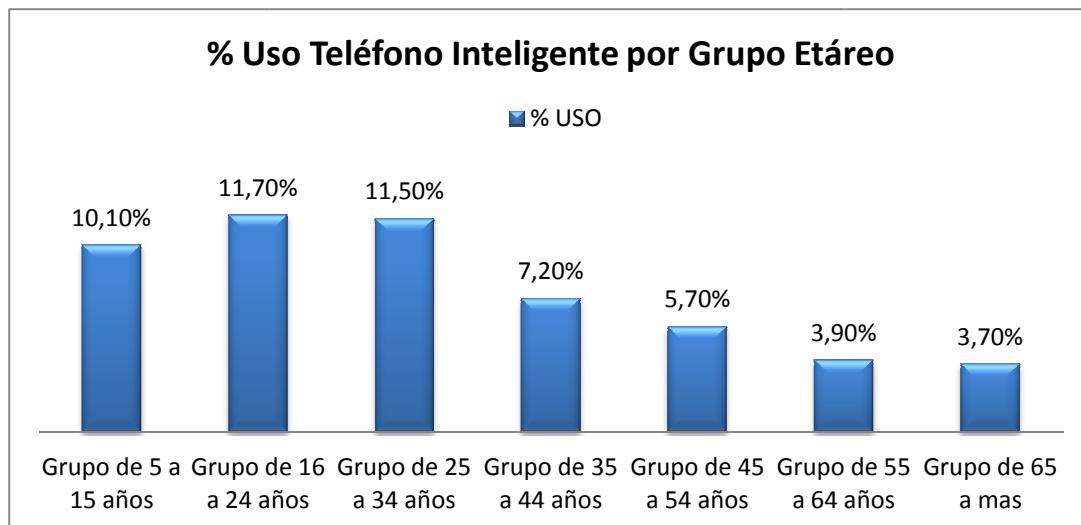


Grafico Nº 4: Porcentaje de uso teléfonos inteligentes en Ecuador.

2.2.3. ANÁLISIS DEL MERCADO O MICROENTORNO

El mercado potencial para el portal jurídico está compuesto por todos los abogados del país pues de alguna manera uno de los objetivos que pretende el portal es ofertar servicios diferenciados a todos y cada uno de ellos. Adicionalmente a estos también se encuentran los estudiantes de Derecho.

% de profesionales por tipo de actividad		
Descripción	%	Nº Profesionales
Trabaja en Sector Público	34%	16.320
Trabaja en Sector Privado	30%	14.400
Abogados en libre ejercicio	28%	13.440
Patronos (Estudios Jurídicos)	5%	2.400
Socios (Estudios Jurídicos)	3%	1.440
TOTALES	100%	48.000

Fuente: Elaboración propia en base a datos de publicación en diario Expreso (Ver bibliografía)

Cuadro Nº5: Número de Abogados por tipo de actividad.

Como se pudo ver en el análisis del sector, existen aproximadamente unos 48.000 abogados. De todo este conjunto de profesionales se estima que de cada 100 profesionales 34% trabajan en el sector público, 30% lo hace para el sector privado, 28% ejercen por cuenta propia, 5% son patronos y 3% son socios. Pichincha y Guayas, concentran entre ambas más del 50% de los abogados del país.



Gráfico Nº 5: Porcentaje de Abogados por tipo de actividad

A través del portal se pretende ofrecer productos y servicios diferenciados a todos y cada uno de los mercados que conforman el conjunto de profesionales del Derecho de Ecuador.

De los datos obtenidos del sector básicamente se pueden identificar 3 grandes mercados que de alguna manera aglutinan a todos los profesionales del Derecho y a los cuales se procurará cubrir sus necesidades.

Todos los abogados y estudiantes de Derecho de alguna u otra manera requieren productos y servicios que les ayuden a desarrollar, promover y facilitar la investigación, la docencia y la gestión jurídica, esta última desde el punto de vista empresarial.

En el siguiente gráfico se muestra una matriz de mercado – producto que refleja las distintas Unidades de Negocio identificadas y su viabilidad de ingresos para el portal.

		MERCADOS		
		ESTUDIANTES DE DERECHO	ABOGADOS EN RELACION DE DEPENDENCIA	ABOGADOS EN LIBRE EJERCICIO Y DESPACHOS JURIDICOS
PRODUCTOS	PRODUCTOS Y SERVICIOS DE INFORMACION LEGAL			
	PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA GESTION JURIDICA			
	SERVICIOS DE INFORMACION COMUNIDAD DE ABOGADOS			
Servicios de carácter gratuito Servicios mixtos (gratuitos y pagados) Servicios con costo				

Gráfico N°6: Matriz Mercado Producto

De los distintos productos y servicios que se generen se deben crear suscripciones diferenciadas de acuerdo a las necesidades de cada segmento.

Ya se determinó anteriormente que el número de profesionales independientes y los despachos que brindan servicios jurídicos a nivel nacional registran ingresos anuales por un monto aproximado a los 406 millones de dólares, esto da cuenta del volumen de negocio que genera esta industria.

De los análisis del macroentorno y microentorno se desprende el siguiente cuadro que da muestra de las oportunidades y amenazas que se distinguen para este sector industrial. Debido al poco impacto que tiene cada una de las fuerzas competitivas de Porter, no se profundiza en el análisis.

		O	A	1	2	3	4	5	MAGNITUD
	FACTORES RELEVANTES DEL ENTORNO								
MACROENTORNO	Reformas al sistema de justicia	O							
	Impulso gubernamental al desarrollo educativo	O							
	Estabilidad Económica del país	O							
	Ciudadanía más informada	O							
	Competitividad del sector de profesionales	O							
	Uso del Internet	O							
	Penetración de teléfonos Inteligentes	O							
	FACTORES RELEVANTES DEL MERCADO	O	A	1	2	3	4	5	
MICROENTORNO	Posibilidad de nuevos entrantes		A						
	Impacto de la existencia de sustitutivos	O							
	La fase del ciclo de vida de la actividad	O							
	Impacto del poder negociador de clientes	O							
	Poder negociador sobre clientes	O							
	Impacto del poder negociador de proveedores	O							
	Impacto del poder negociador sobre proveedores	O							
	Rivalidad competitiva en el sector		A						
O	Oportunidad								
A	Amenaza								
M	Magnitud 5 fuerte - 1 débil								

Cuadro N°6: Debilidades y Amenazas del Entorno

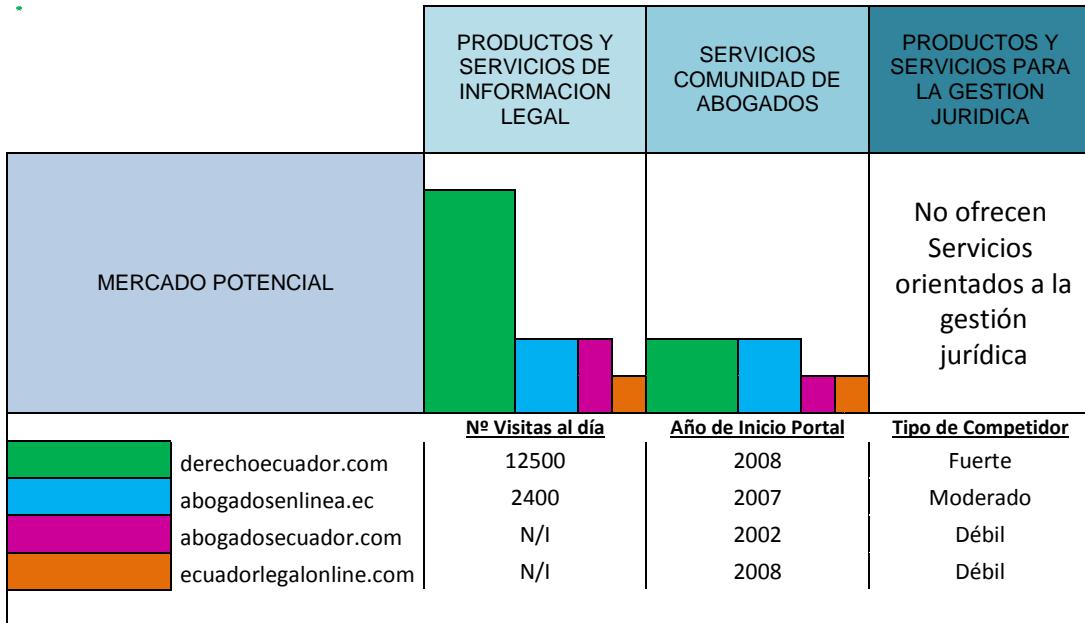
2.2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Pocos son los competidores directos que se encuentran en Ecuador relacionados con la entrega de productos y servicios relacionados al sector jurídico a través de internet.

De los principales competidores que se han podido identificar en el internet, pocos son los que han iniciado su portal siendo esta su razón misma de negocio, es decir, que no eran empresas que iniciaron con venta de productos para el sector y que con el tiempo fueron desarrollando sus sitios web con el fin de promover sus productos y servicios. Los sitios de internet que de alguna manera se iniciaron enfocados en ser un portal jurídico presentan limitaciones en cuanto a su oferta.

De la definición efectuada en la matriz mercado producto del apartado anterior, se calificó el cumplimiento de cada competidor de acuerdo a lo que cada uno

presenta en su oferta de productos y servicios. El cuadro siguiente muestra dicha valoración.



Cuadro Nº7: Oferta Competidores Actuales

Para tener una visión más amplia de la oferta de servicios en los grupos de Información Legal y Comunidad, se realizó un levantamiento de datos de los siguientes portales internacionales enfocados al ámbito jurídico:

Sitio	Origen	Evaluación				
		1	2	3	4	5
http://abogadosdepanama.com	Panamá					
http://abogado.com.ve/	Venezuela					
http://www.mexicolegal.com.mx/	México					
http://abogado-s.es/	España					
http://www.abogados.es	España					
http://www.portaldeabogados.com.ar	Argentina					
http://www.americanbar.org	USA					
http://www.ambito-juridico.com.br	Brasil					
http://www.derechocolombiano.com/	Colombia					
http://www.abogadosperu.com	Perú					
http://www.todojuicio.cl/	Chile					
http://www.quieroabogado.es/	España					
http://www.derechoargentino.com.ar	Argentina					

Cuadro Nº8: Evaluación Portales Internacionales

La evaluación realizada a cada uno de estos portales simplemente califica la cantidad de servicios y de información que ofrecen, otorgándoles una calificación cuya escala va desde 5 Muy Satisfactorio a 1 Poco Satisfactorio. Por otro lado se pudieron identificar nuevos productos y servicios que los sitios Web de Ecuador simplemente no tienen dentro de sus portafolios.

El cuadro siguiente muestra la calificación realizada a los portales competidores en cada uno de los servicios del grupo Información Legal de acuerdo al nivel de profundidad alcanzado en el volumen de información y la calidad de la oferta.

MAPA DE OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPETIDORES	A					B					C					D					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
INFORMACION JURIDICA																					
Información Legal																					
Legislación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Doctrina	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Jurisprudencia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Registro Oficial	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Ayudas practicas																					
Modelos y formatos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Consulta de Causas CNJ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Avisos judiciales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Directorios (Notarías, Entidades, Peritos)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Glosario de Términos Jurídicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Envío de Boletines	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Calculadoras en línea	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Flujogramas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Tramitología	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Fuentes de Información																					
Bibliotecas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Educación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Links Jurídicos y de Interés	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Diccionarios	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Revistas Jurídicas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
5 Muy Satisfactorio; 4 Satisfactorio; 3 Moderado; 2 Débil; 1 Deficiente																					
A	www.derechoecuador.com					C	www.abogadosecuador.com														
B	www.abogadosenlinea.ec					D	www.ecuadorlegalonline.com														

Cuadro N°9: Evaluación oferta de productos y servicios de la competencia

De los competidores, derechoecuador.com, se posiciona como el más fuerte dentro del mercado. Este portal se inició en 2008 y se ha venido posicionando adecuadamente año tras año, esto se demuestra en la cantidad de visitas que recibe diariamente, la cual se aproxima a las 12.500.

Su mayor fortaleza radica en el respaldo que posee, pues sus propietarios son dueños de Diario La Hora, y Estudio Jurídico Vivanco & Vivanco, lo que les ha permitido a través de los años de experiencia, aprovechar las ventajas de su know how en el ámbito jurídico e ir plasmándolo en su Web. Diario La Hora por años se encuentra estrechamente ligada con los abogados debido a que en este diario comúnmente se publican los avisos judiciales del país. El siguiente cuadro muestra la evaluación otorgada a cada competidor en el grupo de servicios denominado Comunidad.

MAPA DE OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPETIDORES	A					B					C					D					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
COMUNIDAD																					
Suscripción y envío de boletines																					
Publicación de artículos de opinión																					
Foros de Discusión / Debates																					
Promoción/Coordinación de eventos																					
Promoción de Libros Abogados																					
Redes Sociales																					
Noticias y Novedades																					
Revistas online																					
Servicios a la Comunidad																					
Avisos Clasificados																					
Asesoría Legal Gratuita Online																					
Encuestas																					
Anecdotalio																					
Publicidad																					
Recomendaciones																					
Académico / E-Learning /Cursos																					
5 Muy Satisfactorio; 4 Satisfactorio; 3 Moderado; 2 Débil; 1 Deficiente																					
A	www.derechoecuador.com					C	www.abogadosecuador.com														
B	www.abogadosenlinea.ec					D	www.ecuadorlegalonline.com														

Cuadro N°10: Evaluación Oferta de productos y servicios competencia

Se observa claramente en ambos cuadros una diferencia sustancial entre la cantidad de servicios variados de información de derechoecuador.com con el resto de competidores.

2.2.5. FACTORES CRITICOS DE EXITO

2.2.5.1. Experiencia y conocimiento del sector

Como en cualquier industria donde el enfoque estratégico sea la especialización, el conocimiento y la experiencia juegan un rol preponderante para el éxito o el fracaso en el desarrollo del negocio. Esto se refleja claramente en los mapas presentados anteriormente donde Derecho Ecuador tiene una diferencia frente a los competidores.

2.2.5.2. Velocidad de respuesta en la oferta de información

Al tratarse de una empresa que brinda servicios a través del Internet, son fundamentales para el éxito del negocio, la actualización permanente e inmediata de todos los contenidos que se ofrezcan y la flexibilidad para adaptarse a los cambios que se suscitan permanentemente en el entorno.

2.2.5.3. Comunicación y posicionamiento de la marca

Está claro que muchos sitios de internet nunca terminan de posicionarse en su mercado potencial pues la falta de promoción de la marca los afecta. Esto se evidencia en el resto de portales analizados del mercado. Derecho Ecuador ha sabido aprovechar el alcance de su diario para lograr este objetivo.

2.2.5.4. Innovación

La innovación es manifiestamente un factor que juega un rol importante dentro de un negocio de internet si verdaderamente se pretende posicionar en el mercado potencial al cual se dirige. En este punto incluso el líder no presenta en su sitio claras muestras de aquello.

2.2.5.5. Vinculación con las partes

Como se trata de sitios de internet especializados, una de las formas más rápidas de incrementar la información y generar flujo de visitas, es la integración con los entes con los que se relaciona, es decir, el impulso en este caso a los abogados a que publiquen artículos relacionados con el derecho, ensayos, doctrina, etc.

2.2.5.6. Gestión de Marketing Digital

Es un hecho que el uso de las redes sociales en todos los ámbitos de nuestra sociedad vino a cambiar las reglas de juego de muchas formas. El aprovechar dicha coyuntura es una obligación en el desarrollo de este negocio y contribuye además con el posicionamiento de la marca. Los competidores analizados poco o nada han trabajado en este aspecto.

2.2.5.7. Infraestructura Tecnológica

Los cambios permanentes y rápidos que hoy en día se suscitan en cuanto al desarrollo tecnológico obligan a las empresas a estar constantemente renovando su infraestructura para permanecer adaptado al entorno, en especial las organizaciones que se relacionan especialmente en el ámbito del internet.

2.2.5.8. Colaboradores Calificados

Si la innovación y el resto de factores antes mencionados son una premisa de este mercado, indudablemente se debe contar con el personal idóneo para que puedan ser alcanzadas con éxito.

2.2.6. ANÁLISIS F.O.D.A.

Del análisis de los Factores Relevantes del Entorno y de los Factores Críticos de Existo se visualizan las Oportunidades y Amenazas por un lado y las Debilidades y Fortalezas por otro.

OPORTUNIDADES	
Reformas al sistema de justicia	O
Impulso al desarrollo educativo	O
Estabilidad Económica del país	O
Ciudadanía más informada	O
Competitividad del sector	O
Uso del Internet	O
Penetración de Nuevas Tecnologías	O
Impacto de la existencia de sustitutivos	O
La fase del ciclo de vida de la actividad	O
Impacto del poder negociador de clientes	O
Poder negociador sobre clientes	O
Impacto del poder negociador de proveedores	O
Impacto del poder negociador sobre proveedores	O
AMENAZAS	
Rivalidad competitiva en el sector	A
Posibilidad de nuevos entrantes	A
O Oportunidad A Amenaza	

Cuadro Nº 11: Oportunidades y Amenazas

El cuadro de los Factores Críticos de Éxito y la posición relativa de la empresa que se pretende alcanzar frente a cada uno de estos se presenta a continuación.

FCE	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	FACTOR	RELEVANCIA				
			1	2	3	4	5
	Experiencia y conocimiento del sector	VC					
	Innovación	VC					
	Gestión de Marketing Digital	VC					
	Velocidad de respuesta en la oferta de información	F					
	Colaboradores Calificado	F					
	Vinculación con las partes	DS					
	Tecnología de punta	DS					
	Comunicación y posicionamiento de la marca	DS					

VC Ventaja Competitiva
 F Fortaleza No Distintiva
 FN Factor Normal
 DS Debilidad Significativa

Cuadro Nº 12: Factores Claves de Éxito

2.2.6.1. PLANES DE ACCIÓN VENTAJAS COMPETITIVAS

Los planes de acción que se pondrán en marcha para sostener, acrecentar y blindar las ventajas competitivas con las que se procurará entrar al mercado se presentan a continuación

	VENTAJAS COMPETITIVAS		
	1	2	3
Como Sostenerlas?	Experiencia y conocimiento del sector	Innovación	Gestión de Marketing Digital
Como Acrecentarlas?	S1	S2	S3
	A1	A2	A3

S1.- Es necesario estar en contacto permanente con el mercado potencial, atendiendo y entendiendo las necesidades de estos. La vinculación con los usuarios debe mantenerse constantemente a través de una adecuada búsqueda y entrega de información.

S2.- La innovación es el punto de partida para cada producto o servicio que sea ofrecido a los clientes. Cada uno de estos debe ser desarrollado superando permanentemente las expectativas de los clientes.

S3.- Desde el inicio de las operaciones se mantendrá una adecuada e intensiva estrategia de marketing digital, enfocado en el uso de redes sociales, buscadores y posicionamiento a través de estos.

A1.- La investigación de mercados como ejercicio permanente en los ámbitos relacionados al sector es un eje fundamental si se requiere ir creciendo en el conocimiento de esta industria.

A2.- La capacitación continua, el apoyo permanente a las iniciativas innovadoras dentro del equipo de trabajo, la comunicación permanente dentro de la organización como uno de los valores más importantes para el éxito de la misma, el liderazgo asociativo, y el impulso al trabajo en equipo y la creatividad, son requisitos para procurar la innovación.

A3.- Generar campañas creativas enmarcados en el marketing digital para generar el posicionamiento y reconocimiento de la marca.

2.2.6.2. PLANES DE ACCIÓN DEBILIDADES SIGNIFICATIVAS

Se han identificado 3 debilidades significativas en las cuales se debe trabajar de manera de minimizar su impacto en la organización.

DEBILIDADES SIGNIFICATIVAS		
1	2	3
InfraestructuraTecnológica	Comunicación y posicionamiento de la marca	Vinculación con las partes
Como Corregirlas?		M1 M2 M3

M1.- Como casi la mayoría de emprendimientos que arrancan, los recursos siempre son insuficientes para atender todas las necesidades. En un inicio se tratará de contar con la tecnología suficiente para el desarrollo de la actividad, por lo que uno de los ejes importantes para mejorar esta debilidad será privilegiar la inversión en este campo.

M2.- El desconocimiento de la marca por parte del grupo objetivo es una realidad de las empresas nuevas. El uso intensivo de la comunicación a través de las redes sociales, la experiencia y el conocimiento del sector, el trabajo en las bases de datos son acciones que se tomarán para paliar esta debilidad.

M3.- Una de las fortalezas que tiene el competidor Derecho Ecuador sobre el resto de participantes es la vinculación que ha logrado con sus usuarios, aprovechando los años de experiencia y los recursos asociados que posee. Esta vinculación debe desarrollarse desde el inicio como una meta fundamental, y se lo hará a

través de generar servicios gratuitos a personas claves dentro del sector que nos recomiendan a través del boca a boca.

2.2.6.3. PLANES DE ACCIÓN PARA EL RESTO DE FCE

Las fortalezas no distintivas que se han detectado y en las cuales se deben trabajar para procurar convertirlas en ventajas competitivas son:

FORTALEZA NO DISTINTIVA		
	1	2
Velocidad de respuesta en la oferta de información		Colaboradores Calificados
Como mejorarlas?	M1	M2

M1.- La velocidad de respuesta referente a la entrega de productos y servicios ofrecidos a través del portal debe ser oportuna. La actualización de cada contenido debe formar parte de un mapa integral de acciones que debe cumplir un cronograma establecido.

M2.- La conformación del equipo de trabajo es clave para la consecución de los objetivos que se plantean. Cada persona escogida deberá reunir cualidades humanas y técnicas destacables. La empresa debe fomentar la educación y entrenamiento permanente a todos los colaboradores para procurar un equipo de alto rendimiento.

2.2.6.4. OPCIONES DE ACTUACIÓN ESTRATÉGICA F.O.D.A

Con el análisis de la relación existente entre las fortalezas y debilidades identificadas y las oportunidades y amenazas del macroentorno se ha obtenido la siguiente matriz estratégica:

		FCE								
		VC			F		D			
		1	2	3	4	5	6	7	8	
OPORTUNIDADES	Reformas al sistema de justicia	X			X					
	Impulso gubernamental al desarrollo educativo	X			X					
	Estabilidad Económica del país									
	Ciudadanía más informada	X			X					
	Competitividad del sector de profesionales	X	X		X			X	X	
	Uso del Internet		X		X	X	X			
	Penetración de nueva tecnología	X	X	X	X	X	X			
	Impacto de la existencia de sustitutivos	X								
	La fase del ciclo de vida de la actividad	X								
	Impacto del poder negociador de clientes									
AMENAZ	Poder negociador sobre clientes	X								
	Impacto del poder negociador de proveedores									
	Impacto del poder negociador sobre proveedores	X								
	Rivalidad competitiva en el sector	X	X	X	X			X	X	
FRE	Posibilidad de nuevos entrantes	X	X	X			X			

Cuadro Nº 13: Matriz Estratégica

2.2.6.4.1. ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FORTALEZAS-OPORTUNIDADES)

Para aprovechar las oportunidades que se han identificado de acuerdo a las fortalezas con las que la empresa pretende posicionarse dentro del mercado se plantea como estrategia ofensiva el lanzamiento del portal para enero de 2013.

Lanzamiento del portal

Las acciones que deben ejecutarse para llevar a cabo esta estrategia son las siguientes:

- Recopilación de información del sector como son bases de datos de abogados de todo el país.
- Elaboración de un mapa de portafolio de productos y servicios que marque una clara diferencia con los competidores actuales, enfocándose en entregar servicios para la gestión jurídica y adicionalmente se identifique el potencial que tendrá cada uno de estos en el mercado.
- Desarrollo de campañas de comunicación enfocadas a cada mercado objetivo, es decir, Estudiantes de Derecho, Profesionales Dependientes, Despachos jurídicos, de acuerdo a sus necesidades.
- Elaborar un plan para la generación de alianzas estratégicas con las Facultades de Derecho de las universidades del país.
- Desarrollo del plan de marketing digital.
- Conformación del equipo de colaboradores.
- Elaboración de un plan de innovación para todos los productos y servicios que se ofrecerán. Cada uno de estos debe tener como premisa el superar siempre las expectativas de los clientes y por otro lado crear valores agregados que sobresalgan a los productos y servicios de la competencia.

2.2.6.4.2. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS: (DEBILIDADES – OPORTUNIDADES)

Minimización del impacto de las debilidades

Entre las acciones que se tomarán para minimizar o evitar las consecuencias provocadas por las debilidades que no permiten el aprovechamiento de las oportunidades observadas son:

- Realizar una profunda investigación de las distintas alternativas de carácter tecnológico existente en el mercado de manera que se escojan las más idóneas en función de los objetivos que plantea el proyecto y por otro lado la limitación inicial de recursos para su implementación.

- Generar un plan intensivo de comunicación para procurar un posicionamiento rápido y efectivo del portal entre el mercado potencial. El aprovechamiento de campañas focalizadas a través del envío de mails a bases de datos de abogados, alianzas estratégicas con los colegios de abogados del país, universidades y demás gremios relacionados.

- La difusión intensiva de la comunicación a través de las redes sociales.

- Contactos estratégicos con profesionales del Derecho de gran influencia en el medio.

2.2.6.4.3. ESTRATEGIAS REACTIVAS: (FORTALEZAS – AMENAZAS)

Elaboración de planes de acción ante eventuales amenazas

Se deben elaborar planes basados en escenarios que reflejen las posibles acciones de los competidores actuales así como de los posibles nuevos participantes y el impacto que podrían tener en la empresa. Se debe monitorear constantemente las acciones de estos.

2.2.6.4.4. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS: (DEBILIDADES – AMENAZAS)

Elaboración de un plan de acción para las variables vulnerables

Se deben identificar las variables vulnerables en las que se puede exponer a la organización ante posibles amenazas. Del reconocimiento de dichas variables se deberán diseñar planes de contingencia.

CAPITULO 3

3.1. ESTRATEGIAS DE MERCADO

Para la estrategia de mercadeo se definirán la mezcla efectiva de las variables de marketing.

3.1.1. CONCEPTO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Uno de los objetivos primordiales del portal se basa en el desarrollo de un portafolio de productos y servicios que lo diferencie plenamente de los competidores y que a su vez sea percibido y valorado por los clientes.

Se había señalado en el capítulo anterior a través de la matriz de mercado – producto que básicamente los competidores existente basaban su oferta de servicios en 2 ejes; Servicios de Información Legal (Mayoritariamente) y Servicios de Comunidad (Escasa oferta). El desarrollo de este proyecto identifica claramente un eje adicional que ningún competidor lo ha percibido, y es donde esta empresa centrará su accionar.

Por otro lado existen servicios de los 2 grupos donde se enfoca la competencia actual, son apreciados y valorados por los clientes por lo que de alguna manera se consideran estratégicos. Ciertos servicios de esta naturaleza deberán ser también ofrecidos por la empresa pero otorgándoles siempre un valor agregado importante que los diferencie a los ofrecidos por la competencia. Todo servicio deberá ser concebido bajo un proceso de innovación continuo.

A continuación se presenta un cuadro con los potenciales productos y servicios que se pueden ofrecer a través del portal y que pertenecen a la categoría Gestión Jurídica.

GESTION JURIDICA	RELEVANCIA					TIPO	DIFICU	SERVICIO	COSTO	Nº
	1	2	3	4	5					
Marketing						Pagado	Baja	Tercerizado	Bajo	1
Encuestas de satisfacción a clientes						Pagado	Baja	Tercerizado	Bajo	1
Mkt Digital (Gestión redes sociales, Pag Web)						Pagado	Baja	Tercerizado	Bajo	1
Consultorías y Asesorías Marketing Jurídico						Pagado	Baja	Tercerizado	Bajo	1
Estudios de Mercado del Sector						Pagado	Baja	Tercerizado	Bajo	1
Informes Sectoriales						Gratis	Alta		Medio	3
Promoción y Venta										
Inscripción en Directorio						Gratis	Media		Medio	1
Promoción Desp. Jurídicos (Ranking)						Pagado	Alta		Medio	1
Cobertura de Eventos						Pagado	Alto		Medio	3
Solicitud de Presupuestos en línea						Pagado	Media		Medio	2
Recomendación / Calificación de Clientes						Pagado	Media		Medio	2
RRHH										
Registro Currículos (Estudiantes-Abogados)						Gratis	Media		Medio	1
Búsqueda y colocación de RRHH						Pagado	Baja		Bajo	1
Logística										
Tercerización de causas menores						Pagado	Alta	Tercerizado	Bajo	2
Oficina Virtual						Pagado	Alta	Tercerizado	Bajo	3
Archivo de Documentación / Digitalización						Pagado	Alta	Tercerizado	Bajo	3
Servicios de Mensajería						Pagado	Media	Tercerizado	Bajo	3
Búsqueda de Corresponsalías						Pagado	Media		Bajo	2
Compras										
Proveeduría de servicios diversos						Pagado	Media	Tercerizado	Bajo	2
Acceso a bolsa de compra insumos						Pagado	Alta		Alto	3
Acceso a promoción de Productos Jurídicos						Pagado	Media	Tercerizado	Bajo	1
Otros										
Servicios de Redacción jurídica						Pagado	Media	Tercerizado	Bajo	2
Traducciones Jurídicas						Pagado	Media	Tercerizado	Bajo	2

Cuadro N° 13: Potenciales servicios del Portal

De esta lista se han evaluado cada uno de los servicios en base a ciertos parámetros, puesto que si bien todos son susceptibles de ofertar unos son más relevantes que otros.

En la columna “Tipo” se han detectado aquellos servicios que por su carácter de valor para el cliente puede representar un servicio susceptible de ser cobrado a través de un pago por suscripción anual.

En el recuadro “Dificultad” se refleja el grado de complejidad que representa en términos de uso de recursos, logística, inversión de tiempo y desarrollo, cada uno, pues si bien existen servicios que son atractivos, no serán factibles de ser desarrollados en una primera etapa correspondiente al lanzamiento del portal, por su alto grado de dificultad. Estos podrán ser evaluados en una tercera etapa.

La columna “Servicio” representa todos aquellos productos y servicios que de alguna u otra manera van a ser tercerizados y donde la empresa puede asociarse para obtener beneficios económicos.

Como hace referencia, la columna “Costo” refleja el valor económico que cada servicio podría representar para obtenerlo.

En la última columna se clasifican los servicios de acuerdo a la etapa en la que se deberán desarrollar. Es así que se han establecido 3 etapas, donde cada una representa el grado de madurez de la empresa. La etapa 1 obviamente comprende el desarrollo con el que deberá contar el portal para su lanzamiento

Como se mencionó anteriormente el proyecto también ofertará ciertos servicios de los grupos Información Legal y Comunidad, que actualmente ofrecen los competidores por considerarlos estratégicos o necesarios.

Los cuadros que a continuación se presentan reflejan los productos y servicios que podrían ser desarrollados.

El segundo grupo donde se enfocará el portal para desarrollar y ofertar servicios es en el grupo Comunidad, que como se había visto los competidores actuales tan hecho muy poco hasta el momento.

COMUNIDAD	SERVICIO	RELEVANCIA					TIPO	DIFICU	SERVICIO	COSTO
		1	2	3	4	5				
Tercerizado	Promoción de eventos a través del portal	Gratuito	Baja	Tercerizado	Medio	1				
	Promoción de Libros Abogados	Gratuito	Baja		Medio	1				
	Redes Sociales	Gratuito	Baja		Medio	1				
	Encuestas virtuales	Gratuito	Baja		Bajo	1				
	Avisos Clasificados	Pagado	Alta		Alto	3				
	Suscripción y envío de boletines	Gratuito	Media		Alto	2				
	Noticias y Novedades	Gratuito	Media		Medio	2				
	Servicios a la Comunidad	Pagado	Media		Medio	2				
	Académico / E-Learning /Cursos	Pagado	Baja		Bajo	1				
	Publicación de artículos de opinión	Gratuito	Baja		Medio	1				
	Foros de Discusión / Debates	Gratuito	Media		Medio	2				
	Asesoría Legal Gratuita Online	Pagado	Alta		Medio	3				
	Revistas online	Gratuito	Alta		Alto	3				
	Anecdotorio	Gratuito	Media		Medio	3				
	Promoción Pro Bono	Pagado	Media		Medio	2				

Cuadros Nº 14 y Nº15: Potenciales servicios del Portal

Del grupo Información Jurídica, donde se han enfocado fuertemente los competidores actuales, se desarrollarán aquellos servicios valorados por el mercado potencial de clientes.

INFORMACION JURIDICA	SERVICIO	RELEVANCIA					TIPO	DIFICU	SERVICIO	COSTO	
		1	2	3	4	5					
Ayudas prácticas	Legislación	Media					Pagado	Media		Medio	3
	Doctrina							Alta		Alto	3
	Jurisprudencia							Media		Alto	2
	Registro Oficial							Media		Alto	1
	Direcciones (Notarías, Organismos, Peritos)	Gratuito								Medio	1
Fuentes de Información	Flujogramas	Gratuito						Alta		Alto	3
	Tramitología	Gratuito						Alta		Alto	3
	Modelos y formatos	Pagado						Alta		Alto	3
	Consulta de Causas CNJ	Gratuito						Baja		Bajo	1
	Glosario de Términos Jurídicos	Gratuito						Media		Medio	2
	Calculadoras en línea	Gratuito						Alta		Alto	3
	Avisos judiciales	Gratuito						Alta		Alto	3
Bibliotecas	Bibliotecas	Gratuito						Baja		Bajo	1
	Educación	Gratuito								Bajo	1
	Links Jurídicos y de Interés	Gratuito								Bajo	1
	Diccionarios	Gratuito								Bajo	1

3.1.2. ESTRATEGIA DE VENTAS

Varios son las potenciales fuentes de ingresos que el portal puede desarrollar en el corto, mediano y largo plazos. A continuación se presentan las distintas alternativas. Para el presente estudio y para el desarrollo de los capítulos financieros solo se analizarán los ingresos obtenidos en base a la primera opción.

3.1.2.1. VENTA DE SERVICIOS POR SUSCRIPCION TEMPORAL.

Una de las ventajas que presenta un negocio punto.com es la posibilidad de vender servicios por suscripción de manera masiva.

Para este sistema se determinarán los nichos de mercado y se elaborarán paquetes diferenciados de servicios y precios de acuerdo a la capacidad de pago de dichos segmentos.

Los negocios desarrollados a través de Internet establecen precios relativamente bajos para generar alto volumen de negocios, esta dinámica se mantendrá en este negocio.

3.1.2.2. VENTA DE SERVICIOS TERCERIZADOS

Otra fuente de ingresos para la empresa serán los que se creen por prestación de servicios de terceros a los clientes. Dado que los servicios son de distinta naturaleza los porcentajes que se negociarán con cada uno de los proveedores dependerán del tipo de servicio, su complejidad, etc.

3.1.2.3. INGRESO POR PROMOCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TERCEROS

El fomento para la compra de productos y servicios de tercera empresas cuyo mercado de interés sea el segmento al cual se dirige el portal web podrán ser

promocionados a cambio de un % de comisión por ventas. Esta potencial fuente de ingresos será una vez que la empresa haya alcanzado un grado de madurez.

3.1.2.4. VENTA DE ESPACIOS DE PUBLICIDAD A TRAVES DEL PORTAL

Si bien es una fuente potencial de ingresos, esta será desarrollada en el mediano y largo plazos pues primero el portal debe alcanzar un número considerable de visitas.

3.1.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precios que se define para cada una de las estrategias de venta definidas anteriormente son:

3.1.3.1. ESTRATEGIA DE PRECIOS POR VENTA DE SERVICIOS DE SUSCRIPCION TEMPORAL.

Para la venta de suscripciones anuales (se evaluarán con el tiempo suscripciones de menor plazo), se formarán paquetes que brinden beneficios de valor agregado y que adicionalmente representen un ahorro significativo para los clientes comparado al costo que pagan actualmente por servicios relacionados.

Para tener una idea más clara de lo mencionado anteriormente en el cuadro que se presenta a continuación se han señalado 3 de los servicios más habituales en los que incurren los estudios jurídicos o varios de los abogados en libre ejercicio.

Este monto es simplemente un ejemplo referencial para la determinación del costo de las suscripciones de los 2 segmentos antes mencionados.

COSTO SERVICIOS	MONTO
Suscripción Registro Oficial	
• Servicio Virtual (Anual)	\$ 250,00
Búsqueda Recursos Humanos	
• 1 Publicación en diario	\$ 20,00
Promoción del despacho	
• Páginas amarillas (Anual)	\$ 120,00
COSTO ANUAL	\$ 390,00

Cuadro Nº 16: Costos referenciales de productos y servicios.

Otro parámetro para determinar el valor anual de las suscripciones será el costo operativo que se mantendrá en la empresa, pues estos ingresos deberán cubrirlos en su totalidad y adicionalmente generar un margen de ganancia.

Con la generación de distintos tipos de suscripciones lo que se pretende es captar la mayor cantidad de clientes de cada segmento. Cada suscripción conjugará una serie de servicios diferenciados que cubrirán las necesidades de cada segmento.

3.1.3.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS POR VENTA DE SERVICIOS TERCIERIZADOS

Este rubro deberá constituirse en una fuente importante de ingresos para la empresa. Se espera que en el mediano plazo sea la mayor fuente de ingresos.

Los suscriptores tendrán dentro de sus beneficios interesantes descuentos en todos los servicios que aquí se realicen. Con esto se pretende impulsar la venta tanto de suscripciones como de los propios servicios.

3.1.3.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS POR PROMOCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TERCEROS

Más que la fijación de un precio la estrategia con este rubro será procurar una comisión por las ventas que se logren de los productos de empresas que muestren interés en dirigirlas a este mercado.

3.1.3.4. ESTRATEGIA DE PRECIOS POR VENTA DE ESPACIOS DE PUBLICIDAD A TRAVES DEL PORTAL

En el mediano y largo plazos se debe evaluar la venta de espacios de publicidad dentro del portal. Este dependerá básicamente del “tráfico” que genere sitio y del reconocimiento que tenga el mismo dentro del mercado.

3.1.4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Al tratarse de una empresa de Internet la promoción que se realizará será casi en su totalidad utilizando medios no convencionales.

Se diseñará y se lanzará una campaña en medios digitales a través de la cual se pretende generar expectativa del lanzamiento oficial del sitio.

Para reforzar la campaña, esta advertirá a los clientes potenciales que los precios de cada una de las suscripciones son una oferta de lanzamiento y por tiempo limitado. Adicionalmente esta campaña “regalará” un mes de suscripción a todas aquellas personas que quieren conocer más del servicio de su interés antes de adquirirlo.

Esta acción pretende ser un ancla para el registro de la mayor cantidad de personas en el portal.

Se diseñara una estrategia promocional puntual para todos los estudiantes de Derecho impulsando su inscripción en el portal.

3.1.5. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia comunicacional estará basada en una intensiva campaña a través de redes sociales, banners en sitios de alto tráfico, envío de correos electrónicos a bases de abogados, relaciones públicas, posicionamiento a través de buscadores como Google. Esta campaña será diseñada para procurar un efecto de marketing viral.

3.1.6. ESTRATEGIA DE SERVICIO

El portal tiene un alcance nacional como tal, todos y cada uno de los servicios ofrecidos en las distintas suscripciones, tendrán que cumplir la condición de que puedan ser entregados o utilizados a los clientes de manera automática o en línea.

Las suscripciones enfocadas a estudios jurídicos en donde existen servicios que no pueden ser entregados o utilizados de la forma antes descrita, es decir que necesariamente requieren de algún tipo de logística, deberán evaluarse en función de la logística que se pueda tener en la ciudad del suscriptor.

Absolutamente todos los servicios que se entreguen por parte de la empresa tendrán siempre una consigna. Superar las expectativas de los clientes.

Todo cliente que no esté satisfecho con el servicio o que no desee renovar su suscripción deberá ser para la empresa un caso de “análisis”. La empresa

procurará que dichos clientes no dejen de suscribir otorgándoles beneficios adicionales.

3.1.7. PRESUPUESTO PARA ESTRATEGIAS

Dado que las distintas estrategias expuestas se realizarán utilizando medios no convencionales su costo es considerablemente bajo.

Los costos en los que se incurren básicamente están dados por las campañas pagadas en medios alternativos como: Facebook, Google, Linkedin, banners publicitarios en sitios como elcomercio.com, eluniverso.com, derechoecuador.com, o portales de colegios de abogados.

Una de las ventajas de realizar campañas a través de estos medios es que se puede focalizar o segmentar casi con precisión el grupo potencial a los que se desea comunicar.

Otra ventaja adicional de estas campañas es que pueden ser controlados de acuerdo al número de “clics” que provoquen las campañas, lo que reduce considerablemente el costo asociados a ellas.

PRESUPUESTO ESTRATEGIAS	Presupuesto Anual
Estrategias de Promoción y Comunicación en:	
Facebook	\$ 500,00
Google	\$ 200,00
Linkedin	\$ 300,00
Otros	\$ 500,00
TOTALES	\$ 1.500,00

Cuadro Nº 17: Presupuesto para comunicación en redes sociales

3.1.8. PROYECCIÓN DE VENTAS

Para realizar las proyecciones de venta básicamente se tomaron en cuenta algunas consideraciones para tratar de estimar de manera más precisa el mercado potencial para cada uno de los escenarios. Se determinó una tasa de desempleo de acuerdo al promedio de los últimos años y se establecieron tasas de crecimiento diferenciadas de acuerdo a cada segmento de mercado.

3.1.8.1. PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO PESIMISTA

CRECIMIENTO M. POTENCIAL		% Crec Mercado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
%	Descripción		Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº
34%	Sector Público	5%	15.889	16.634	17.414	18.230	19.084	19.979
30%	Sector Privado		13.392	14.020	14.677	15.365	16.085	16.839
3%	Socios		1.402	1.468	1.536	1.609	1.684	1.763
28%	Abogados en libre ejercicio	5%	13.085	13.698	14.341	15.013	15.717	16.453
5%	Estudios Jurídicos	3%	460	474	488	502	517	533

	% Captación Mº Inicial	% Crec Anual	TASAS DE CRECIMIENTO					
			1%	5%	0,5%	0,6%	0,6%	0,6%
			2%	6%	2,1%	2,2%	2,4%	2,5%
			5%	7%	5,4%	5,7%	6,1%	6,6%
TOTAL DE SUSCRIPCIONES POR AÑO		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
%	Descripción	% Part	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº
67%	El resto de Abogados	3%		169	185	204	224	246
28%	Abogados en libre ejercicio	11%		290	322	358	397	440
5%	Estudios Jurídicos	29%		25	28	31	34	37

SUSCRIPCIONES PROMEDIO MENSUAL		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
%	Descripción	Total Susc x Mes					
67%	El resto de Abogados		14	15	17	19	21
28%	Abogados en libre ejercicio		24	27	30	33	37
5%	Estudios Jurídicos		2	2	3	3	3

% de No renovaciones por año		5%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS ESCENARIO		\$ Susc.						
El resto de Abogados		\$ 19,90		3.356	6.877	10.588	14.516	18.689
Abogados en Libre Ejercicio		\$ 29,90		8.683	17.885	27.683	38.164	49.423
Estudios Jurídicos		\$ 69,90		1.771	3.634	5.604	7.694	9.923
				13.810	28.396	43.875	60.374	78.035

Cuadro N° 18: Ventas estimadas escenario pesimista

3.1.8.2. PROYECCION DE VENTAS ESCENARIO ESPERADO

Para este escenario básicamente se plantearon niveles de crecimiento un tanto mayores y con un precio de suscripciones un tanto más altas pero manteniendo siempre la idea de mantener precios justos acorde a los servicios que se otorgarán.

CRECIMIENTO M. POTENCIAL		% Crec Mercado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
%	Descripción		Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	
34%	Sector Publico	5%	15.889	16.634	17.414	18.230	19.084	19.979	
30%	Sector Privado		13.392	14.020	14.677	15.365	16.085	16.839	
3%	Socios		1.402	1.468	1.536	1.609	1.684	1.763	
28%	Abogados en libre ejercicio	5%	13.085	13.698	14.341	15.013	15.717	16.453	
5%	Estudios Jurídicos	3%	460	474	488	502	517	533	
		% Captación Mº Inicial	% Crec Anual	TASAS DE CRECIMIENTO					
		1%	6%	1,1%	1,1%	1,2%	1,3%	1,3%	
		2%	7%	2,1%	2,3%	2,5%	2,6%	2,8%	
		5%	8%	5,4%	5,8%	6,3%	6,8%	7,3%	
TOTAL DE SUSCRIPCIONES POR AÑO			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
%	Descripción	% Part	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	
67%	El resto de Abogados	5%		340	378	419	465	516	
28%	Abogados en libre ejercicio			293	328	368	412	462	
5%	Estudios Jurídicos			26	28	32	35	39	
SUSCRIPCIONES PROMEDIO MENSUAL			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
%	Descripción	Total Susc x Mes	Total Susc x Mes	Total Susc x Mes	Total Susc x Mes	Total Susc x Mes	Total Susc x Mes	Total Susc x Mes	
67%	El resto de Abogados		28	31	35	39	43		
28%	Abogados en libre ejercicio		24	27	31	34	38		
5%	Estudios Jurídicos		2	2	3	3	3		
% de No renovaciones por año		5%							
INGRESOS ESCENARIO		\$ \$usc.	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	
El resto de Abogados		\$ 19,90		6.776	13.956	21.602	29.780	38.566	
Abogados en Libre Ejercicio		\$ 39,90		11.697	24.214	37.679	52.235	68.038	
Estudios Jurídicos		\$ 79,90		2.043	4.214	6.532	9.018	11.696	

Cuadro N° 19: Ventas esperadas escenario esperado

3.1.8.3. PROYECCION DE VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA

Para el escenario optimista nuevamente se jugó con las tasas de crecimiento y los precios de las suscripciones.

CRECIMIENTO M. POTENCIAL		% Crec Mercado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
%	Descripción		Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº
34%	Sector Público	5%	15.889	16.634	17.414	18.230	19.084	19.979
30%	Sector Privado		13.392	14.020	14.677	15.365	16.085	16.839
3%	Socios		1.402	1.468	1.536	1.609	1.684	1.763
28%	Abogados en libre ejercicio	5%	13.085	13.698	14.341	15.013	15.717	16.453
5%	Estudios Jurídicos	3%	460	474	488	502	517	533

% Captación Mº Inicial	% Crec Anual	TASAS DE CRECIMIENTO						
		1%	8%	1,1%	1,2%	1,3%	1,4%	
		2%	9%	2,2%	2,4%	2,6%	2,8%	
		5%	10%	5,5%	6,1%	6,7%	7,3%	
TOTAL DE SUSCRIPCIONES POR AÑO		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
%	Descripción	% Part	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	
67%	El resto de Abogados	6%		347	392	443	501	567
28%	Abogados en libre ejercicio	12%		299	341	389	444	506
5%	Estudios Jurídicos	32%		26	30	33	38	43

SUSCRIPCIONES PROMEDIO MENSUAL		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
%	Descripción	Total Susc x Mes					
67%	El resto de Abogados		29	33	37	42	47
28%	Abogados en libre ejercicio		25	28	32	37	42
5%	Estudios Jurídicos		2	2	3	3	4

% de No renovaciones por año	5%
------------------------------	----

INGRESOS ESCENARIO	\$ Susc.	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
El resto de Abogados	\$ 29,90		10.373	21.582	33.762	47.065	61.662
Abogados en Libre Ejercicio	\$ 49,90		14.901	31.160	49.005	68.696	90.526
Estudios Jurídicos	\$ 89,90		2.342	4.878	7.640	10.663	13.989
			27.616	57.620	90.407	126.425	166.177

Cuadro N° 20: Ventas esperadas escenario optimista

CAPITULO 4

4.1. OPERACIÓN

4.2. FICHA TÉCNICA DE SERVICIOS

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, se busca vender paquetes de servicios a través de suscripciones temporales que en un inicio serían anuales.

Cada suscripción contendrá un conjunto de servicios estándar, es decir que son comunes en cada una de estas para todos los segmentos y además se entregarán un grupo de servicios especializados de acuerdo al segmento.

Cada segmento cumple roles distintos por ende posee necesidades de servicios distintos. El siguiente infograma destaca los segmentos identificados para los cuales hay que crear las distintas suscripciones.



Gráfico Nº 7: Suscripciones diferenciadas de acuerdo al target

Cada servicio entregado debe superar las expectativas de los clientes en cualquiera de los segmentos.

4.2.1. ESTADO DE DESARROLLO

El estado actual en el que se encuentra el proyecto es la etapa 1. Desde un año atrás se viene recopilando de información de distinta índole relacionada al desarrollo del proyecto. Como parte del proceso de investigación de mercado el autor de la tesis trabajó en un Estudio Jurídico por el lapso de un año.

Gran parte del presente documento recoge información en base a la experiencia previa del autor, acumulada en más de 5 años de conocimiento del sector.



Gráfico Nº 8: Etapas del proyecto

4.2.2. DESCRIPCION DEL PROCESO

El proceso de entrega de servicios de este portal de Internet básicamente se explica en el gráfico siguiente. Todo el desarrollo de la estructura de la página WEB y de cada una de los productos y servicios se realizan desde los equipos de la empresa. Una vez que estos son aprobados después de un periodo de desarrollo y pruebas se “sube” la información al Hosting donde se aloja toda la información.

Como todo portal web se debe contratar un servicio de hosting (es el nombre que recibe el servicio en Internet que permite publicar la página web). Este servicio brinda la posibilidad a que todos los visitantes del sitio puedan ingresar a la información a través de un servidor que se encuentra conectado a Internet las 24 horas del día, mediante una conexión capaz de atender a todos al mismo tiempo y de manera rápida.

Una vez puesta en la red todos los usuarios pueden ingresar a través de los distintos dispositivos disponibles para navegar en la red. Los usuarios suscritos adicionalmente serán beneficiarios de envíos de información a través de correo electrónico, entre otros.

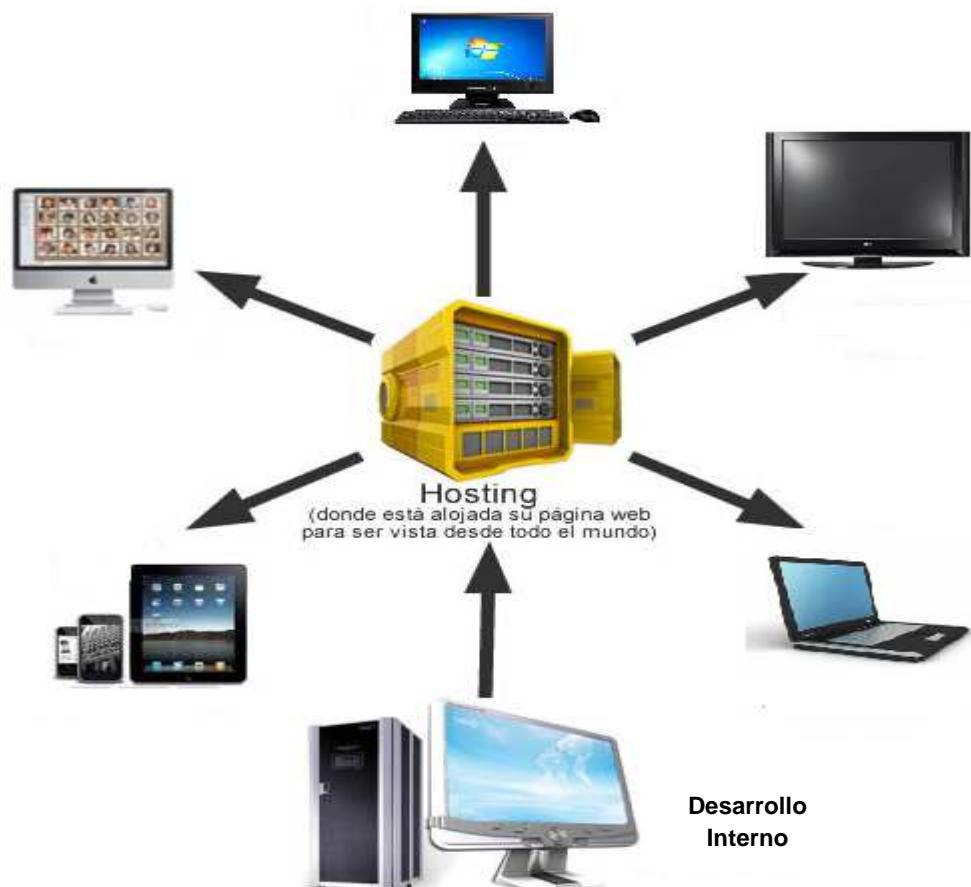


Gráfico Nº 9: Descripción del proceso.

4.2.2.1. ANALISIS PREVIO DEL PROYECTO WEB

Antes de desarrollar el portal y con toda la información previa analizada, adicionalmente se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones importantes:

- El diseño del portal partirá de las necesidades de los clientes.
- Siempre se debe pensar en exceder las expectativas de los visitantes.
- Contener la mayor cantidad posible de literatura acerca de la aplicación, uso, beneficios, instalación y/o mantenimiento de los productos y servicios.
- Contar con toda la información suficiente para que el cliente pueda tomar decisiones.
- Presentar la información de manera rápida, legible, de acuerdo a una distribución convencional y con un menú de navegación apropiado.
- Ser gráficamente atractivo, sin rebasar los límites razonables de tiempo de despliegue de las páginas Web.
- Presentar una identidad propia que sea un reflejo de la empresa misma.
- Comunicar el mensaje de negocios en el propio idioma del mercado destino.
- Convencer a través de las páginas, que los productos y servicios de la empresa representan la mejor alternativa dentro de la industria.
- Tener visibilidad, esto es, que la página Web pueda ser localizada con relativa facilidad a través de los motores de búsqueda.

4.2.2.2. SELECCIÓN DE HOSTING

Una de las partes cruciales en el proceso de desarrollo de un portal es la elección del servicio de hosting más adecuado. Son varios los factores que se deben tomar

en consideración para la selección de un hosting, una vez que se ha definido el alcance del proyecto. En este proceso el precio no es el factor único.

La contratación de servicios abarca las siguientes seis categorías:

1. Conexión a Internet
2. Hospedaje y registro de dominios
3. Correo electrónico
4. Diseño de páginas web
5. Posicionamiento en buscadores
6. Promoción en buscadores

En el siguiente cuadro se presenta un comparativo de costos de acuerdo a ciertas características de cada tipo de plan que ofertan estas empresas en Ecuador.

COSTOS HOSTING	Rango Espacio (GB)	Rango Transf. Mes (MB)	A	B	D	E
PAQUETES						
Paquete 1 (Anual)	(1500 - 2000)	(10 - 20)	\$ 60,00	\$ 39,90	\$ 40,00	\$ 40,00
Paquete 2 (Anual)	(2500 - 3000)	(20 - 30)	\$ 80,00	\$ 79,90	\$ 50,00	\$ 50,00
Paquete 3 (Anual)	(4000 - 5000)	(30 - 50)	\$ 120,00	\$ 119,90	\$ 70,00	\$ 70,00
TOTALES						
A	www.hostecuador.com					
B	www.aqphost.com					
D	www.ecuaweb.com.ec					
E	www.ecuahosting.net					

Cuadro Nº 21: Costos referenciales servicios de hosting.

Si bien es cierto existen muchos otros tipos de planes de servicio de hosting que van desde los \$3,95 e incluso pudiendo superar los \$200 dólares anuales. Se han escogido planes intermedios, pues no se busca crear una simple página web informativa por un lado ni tampoco contratar un servicio de hosting muy profesional pues en un inicio no se justificaría.

CAPITULO 5

5.1. PLAN FINANCIERO

5.1.1. ESTRUCTURACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

El estudio financiero que se presenta a continuación se ha determinado con un horizonte de tiempo de 5 años.

5.1.2. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial necesaria para arrancar con el proyecto se detalla a continuación.

EQUIPOS DE OFICINA			
CANT	DETALLE	\$	TOTAL
1	Laptop Toshiba Intel Core I7 640gb 6ram	1.000	1.000
2	PC I3 Core + 750 GB + 3.3 ghz + 6 GB RAM + LED	650	1.300
1	Escáner HP Scanjet Professional 3000	400	400
1	Impresora Multifunción EPSON TX 720	250	250
1	Router inalámbrico	150	150
1	Disco Duro Externo 1 TB	200	200
Precios referenciales obtenidos de mercadolibre.com			3.300

MUEBLES Y ENSERES			
CANT	DETALLE	\$	TOTAL
3	Estaciones de Trabajo	190	570
3	Sillas	60	180
1	Otros muebles de oficina	500	500
1	Pizarrón de tiza líquida	200	200
Precios referenciales obtenidos de mercadolibre.com			1.450

OTROS			
CANT	DETALLE	\$	TOTAL
1	Gasto de Constitución	1.400	1.400
1	Garantía Arriendo y otros	1.000	1.000
1	3 meses de sueldo por falta de ventas	3.000	3.000
Precios referenciales obtenidos de mercadolibre.com			5.400

INVERSIÓN INICIAL	10.150
-------------------	---------------

Cuadro N° 22: Inversión Inicial

5.1.3. DEPRECIACIONES

De acuerdo a la ley de régimen tributario interno vigente (Ver Bibliografía) los bienes pueden ser depreciados de acuerdo al siguiente cuadro y en los porcentajes máximos permitidos anualmente.

DETALLE	Vida Útil	% Max Dep Anual
Instalaciones, maquinaria equipo y muebles	10	10%
Vehículos	10	20%
Equipos de Computo y Software	5	33%

Cuadro Nº 23: Marco legal depreciaciones

Para el cálculo de la depreciación en el presente análisis se ha tomado el método de depreciación lineal:

DEPRECIACIONES							
DETALLE	TOTAL	Vida Útil	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Laptop	1.000	5	200	200	200	200	200
PC Desktop	650	5	260	260	260	260	260
Escáner	400	10	40	40	40	40	40
Impresora	250	10	25	25	25	25	25
Router inalámbrico	150	10	15	15	15	15	15
Disco Duro Externo	200	5	40	40	40	40	40
	2.650		580	580	580	580	580

DETALLE	TOTAL	Vida Útil	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estaciones de Trabajo	570	10	57	57	57	57	57
Sillas	180	10	18	18	18	18	18
Otros muebles de oficina	500	10	50	50	50	50	50
Pizarrón de tiza líquida	150	10	20	20	20	20	20
	1.400		145	145	145	145	145
DEPRECIACION TOTAL			725	725	725	725	725

Cuadro Nº 23: Depreciaciones

5.2.1. BALANCES Y ESTADOS FINANCIEROS

El balance general muestra los activos de la empresa, los pasivos y su patrimonio para cada uno de los escenarios (pesimista, esperado, optimista).

5.2.1.1. BALANCE Y ESTADO FINANCIERO ESCENARIO PESIMISTA

CTA. RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	13.810	28.396	43.875	60.374	78.035
COSTO DE VENTAS	9.201	19.940	20.908	21.924	34.195
MARGEN BRUTO	4.609	8.456	22.967	38.450	43.840
GASTOS GENERALES	15.269	13.276	13.284	19.467	19.476
AMORTIZACION	725	725	725	725	725
BAIT (EBIT)	(11.385)	(5.546)	8.958	18.258	23.639
INTERESES	-	-	-	-	-
BAT (EBT)	(11.385)	(5.546)	8.958	18.258	23.639
IMPUESTOS	-	-	3.247	6.618	8.569
BENEFICIO NETO (BDT)	(11.385)	(5.546)	5.710	11.639	15.070

BALANCE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
Caja	(10.660)	(15.480)	(5.798)	9.938	27.683
Clientes (Ctas x Cobrar)					
Existencias					
Activo Fijo Bruto	4.750	4.750	4.750	4.750	4.750
Amortización Acumulada	725	1.450	2.175	2.900	3.625
Activo Fijo Neto	4.025	3.300	2.575	1.850	1.125
TOTAL ACTIVO	(6.635)	(12.180)	(3.223)	11.788	28.808
PASIVO					
Préstamo	-	-	-	-	-
Impuestos	-	-	3.247	6.618	8.569
Capital	4.750	4.750	4.750	4.750	4.750
Reservas		-	-	-	-
Utilidad Retenida	(11.385)	(16.930)	(11.220)	419	15.489
TOTAL PASIVO Y PAT	(6.635)	(12.180)	(3.223)	11.788	28.808

FLUJO DE CAJA	(11.385)	(5.546)	5.710	11.639	15.070
BDT	(11.385)	(5.546)	5.710	11.639	15.070
Amortización	725	725	725	725	725
Variación NOF	-	-	3.247	3.371	1.951
Flujo Operativo	(10.660)	(4.821)	9.683	15.736	17.745
Compra de Activos	4.750				1.000
Venta de Activos					
Flujo de Inversión	(4.750)	-	-	-	(1.000)
Aportes de capital	4.750				1.000
Variación de deuda	-	-	-	-	-
Flujo Financiero	4.750	-	-	-	1.000
Flujo de Caja Total	(10.660)	(4.821)	9.683	15.736	17.745

5.2.1.2. PROYECCIÓN DE FLUJOS DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA

Los resultados de la proyección del flujo de caja de la empresa para 5 años son:

ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS	(10.150)	(10.660)	(4.821)	9.683	15.736	17.745
VAN	(880)					
TIR	16,6%					

Referirse al archivo Excel: “Análisis Financiero.xls”, hoja Resultados, para más detalles.

5.2.1.3. BALANCES Y ESTADOS FINANCIEROS ESCENARIO ESPERADO

CTA. RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	20.516	42.384	65.813	91.033	118.300
COSTO DE VENTAS	9.201	19.940	20.908	32.594	34.195
MARGEN BRUTO	11.314	22.444	44.905	58.439	84.105
GASTOS GENERALES	15.269	13.276	19.819	19.827	26.501
AMORTIZACION	725	725	725	725	725
BAIT (EBIT)	(4.679)	8.442	24.361	37.887	56.880
INTERESES	-	-	-	-	-
BAT (EBT)	(4.679)	8.442	24.361	37.887	56.880
IMPUESTOS	-	3.060	8.831	13.734	20.619
BENEFICIO NETO (BDT)	(4.679)	5.382	15.530	24.153	36.261

BALANCE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
Caja	(3.954)	5.213	27.238	57.020	100.890
Clientes (Ctas x Cobrar)					
Existencias					
Activo Fijo Bruto	4.750	4.750	4.750	4.750	4.750
Amortización Acumulada	725	1.450	2.175	2.900	3.625
Activo Fijo Neto	4.025	3.300	2.575	1.850	1.125
TOTAL ACTIVO	71	8.513	29.813	58.870	102.015

PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamo	-	-	-	-	-
Impuestos	-	3.060	8.831	13.734	20.619
Capital	4.750	4.750	4.750	4.750	4.750
Reservas		-	-	-	-
Utilidad Retenida	(4.679)	702	16.233	40.386	76.646
TOTAL PASIVO Y PAT	71	8.513	29.813	58.870	102.015

FLUJO DE CAJA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BDT	(4.679)	5.382	15.530	24.153	36.261
Amortización	725	725	725	725	725
Variación NOF	-	3.060	5.771	4.903	6.885
Flujo Operativo	(3.954)	9.167	22.026	29.781	43.871
Compra de Activos	4.750				1.000
Venta de Activos					
Flujo de Inversión	(4.750)	-	-	-	(1.000)
Aportes de capital	4.750				1.000
Variación de deuda	-	-	-	-	-
Flujo Financiero	4.750	-	-	-	1.000
Flujo de Caja Total	(3.954)	9.167	22.026	29.781	43.871

5.2.1.4. PROYECCIÓN DE FLUJOS DE CAJA ESCENARIO ESPERADO

ESCENARIO ESPERADO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS	(10.150)	(3.954)	9.167	22.026	29.781	43.871
VAN	41.025					
TIR	77,3%					

5.2.1.5. BALANCES Y ESTADOS FINANCIEROS ESCENARIO ESPERADO

CTA. RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	27.616	57.620	90.407	126.425	166.177
COSTO DE VENTAS	9.201	19.940	20.908	32.594	45.398
MARGEN BRUTO	18.415	37.679	69.499	93.830	120.778
GASTOS GENERALES	1.000	13.306	20.339	26.492	33.606
AMORTIZACION	725	725	725	725	725
BAIT (EBIT)	16.690	23.648	48.435	66.613	86.448
INTERESES	-	-	-	-	-
BAT (EBT)	16.690	23.648	48.435	66.613	86.448
IMPUESTOS	6.050	8.572	17.558	24.147	31.337
BENEFICIO NETO (BDT)	10.640	15.076	30.877	42.466	55.110

BALANCE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
TOTAL ACTIVO					
Caja	17.415	35.738	76.325	126.106	189.131
Clientes (Ctas x Cobrar)					
Existencias					
Activo Fijo Bruto	4.750	4.750	4.750	4.750	4.750
Amortización Acumulada	725	1.450	2.175	2.900	3.625
Activo Fijo Neto	4.025	3.300	2.575	1.850	1.125
TOTAL ACTIVO	21.440	39.038	78.900	127.956	190.256
PASIVO					
Préstamo	-	-	-	-	-
Impuestos	6.050	8.572	17.558	24.147	31.337
Capital	4.750	4.750	4.750	4.750	4.750
Reservas		-	-	-	-
Utilidad Retenida	10.640	25.715	56.593	99.059	154.169
TOTAL PASIVO Y PAT	21.440	39.038	78.900	127.956	190.256

FLUJO DE CAJA					
BDT	10.640	15.076	30.877	42.466	55.110
Amortización	725	725	725	725	725
Variación NOF	6.050	2.522	8.985	6.590	7.190
Flujo Operativo	17.415	18.323	40.588	49.781	63.025
Compra de Activos	4.750				1.000
Venta de Activos					
Flujo de Inversión	(4.750)	-	-	-	(1.000)
Aportes de capital	4.750				1.000
Variación de deuda	-	-	-	-	-
Flujo Financiero	4.750	-	-	-	1.000
Flujo de Caja Total	17.415	18.323	40.588	49.781	63.025

5.2.1.6. PROYECCIÓN DE FLUJOS DE CAJA ESCENARIO ESPERADO

ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS	(10.150)	17.415	18.323	40.588	49.781	63.025
VAN	95.696					
TIR	201,1%					

5.2.2. ÍNDICES FINANCIEROS

A continuación se analizan algunos índices financieros en base a los datos y resultados obtenidos

Período de Recuperación

El período de recuperación dependiendo el escenario planteado varía (ver flujos). Pero para el escenario esperado se espera recuperar la inversión prácticamente en el segundo año.

Tasa de descuento del proyecto

La tasa de descuento utilizada para la evaluación de este proyecto se determina en base al costo de oportunidad que tiene el autor pues actualmente tiene un rendimiento de 18%.

Es así que para el cálculo del Valor Actual Neto se descontaron los flujos con dicha tasa.

VAN

El VAN encontrado en cada uno de los escenarios es positivo, salvo en el escenario pesimista que es negativo. En este último caso no se descarta la realización del proyecto pues como se mencionó, el proyecto cuenta con otras fuentes de ingresos adicionales que pueden revertir este VAN negativo y que no han sido analizadas en este estudio.

En el escenario esperado encontramos un VAN positivo, el cual determina que el proyecto es favorable de llevar a cabo.

TIR

Al igual que en el cálculo del VAN, el escenario pesimista presenta una tasa ligeramente menor a la tasa esperada por el costo de oportunidad. Sin embargo para este proyecto no necesariamente será un impedimento para dejar de llevarlo a cabo por lo explicado anteriormente.

En el escenario esperado tenemos una tasa interna de retorno de 77%. Esto se debe al tipo de negocio (INTERNET), el cual no presenta costos operativos o inversiones elevadas.

Ambos índices indican la gran oportunidad de negocio que existe con la realización de este proyecto.

CAPITULO 6

6.1. CONCLUSIONES

Del estudio y análisis realizado se puede concluir lo siguiente:

- El proyecto presenta muchas oportunidades para ser llevado a cabo. Si bien existen amenazas estas son pocas y se pueden afrontar con el adecuado enfoque estratégico que se de al proyecto.
- El uso del Internet viene cobrando fuerza en el país, si bien existe todavía una penetración baja comparado con otros países de la región, esto es una gran oportunidad para iniciar un proyecto de esta naturaleza en este momento.
- El uso de nuevas tecnologías para brindar productos y servicios por parte de las empresas del sector es inexistente. Los teléfonos inteligentes deben ser una propuesta de inicio en la estrategia del nuevo portal.
- Por un lado se ha visto que son pocos los proveedores existentes en el mercado ecuatoriano relacionados al ámbito jurídico en internet y por otro existe un gran mercado potencial de alrededor de 50.000 abogados en el país y a esta cifra habría que sumarle los estudiantes de la carrera de Derecho. Ambos aspectos fortalecen la propuesta de llevar a cabo este proyecto.
- La oferta de productos y servicios de los competidores actuales es en su mayoría limitada o nula en el rubro donde el portal desea enfocar sus esfuerzos, esto reduce la amenaza de respuesta de los competidores que se podría esperar con el ingreso al mercado del nuevo portal.

- Existe muy poco trabajo en el ámbito del marketing digital de los competidores actuales, lo que abre una gran oportunidad para el posicionamiento del nuevo portal.
- Los cálculos financieros del VAN dan muestra del potencial de los negocios de internet pues los costos son bajos y el volumen de negocio es alto si los precios de venta, en este caso, son adecuados para cada uno de los segmentos a abordar.
- El cálculo de la TIR también muestra la atractividad del proyecto. Las tasas obtenidas para el escenario esperado y optimista superan ampliamente el costo de oportunidad que actualmente tiene el autor del proyecto.

6.2. RECOMENDACIONES

Para el desarrollo del proyecto se recomienda lo siguiente:

- Es necesaria una investigación de mercado a cada uno de los segmentos identificados para así elaborar una oferta de servicio lo más atractiva para cada uno de estos.
- El portafolio de productos y servicios a ofertar debe ser consistente con las estrategias planteadas en todos sus ámbitos (tecnológico, económico, etc).
- Se debe realizar una investigación más a profundidad con expertos en el ámbito de internet sobre la plataforma tecnológica más idónea para alcanzar los resultados buscados.
- Se deben realizar convenios tanto nacional como internacionalmente de productos y servicios que puedan brindarse a través del portal.

- Al tratarse de una empresa relacionada al ámbito tecnológico es importante que permanentemente se estudien las tendencias, actualidad, nuevas tecnologías que podrían ser una eventual fuente de nuevas oportunidades o amenazas.

- Se recomienda un trabajo frecuente de benchmarking tanto nacional como internacionalmente.

BIBLIOGRAFIA

- Superintendencia de Compañías (2012) : Descargado el 27/03/2012

URL <http://www.supercias.gob.ec>:

- Sistemas Judiciales (2012): Descargado el 29/03/2012

URL:<http://sistemasjudiciales.org/content/jud/archivos/notaarchivo/447.pdf>:

- Diario Expreso (2011): Descargado el 29/03/2012 URL:

http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=158533&umt=expreso_28guayaquil29_guayaquil_y_quito_tienen_el_5025_de_abogados_del_paeds

- Diario el comercio (2011). Descargado el 03/04/2012 URL:

http://www.elcomercio.com/sociedad/insiste-carreras-aunquesin-garantialaboral_0_532146891.html

- Diario el comercio (2011). Descargado el 03/04/2012 URL:

http://www.elcomercio.com/sociedad/universitario-garantia-suficiente-conseguirempleo_0_584341618.html

- Ministerio de Economía y Finanzas (2012): Descargado el 29/03/2012

URL: <http://mef.gov.ec/web/portal/44>

- Superintendencia de Telecomunicaciones (2008): Descargado el

29/03/2012 URL: <http://www.observatoriotic.mintel.gob.ec/images/Datos-PDF/INDICADORES/resultadosinec2011.pdf>

- INEC (2010): Descargado el 29/03/2012 URL:

http://inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=60&TB_iframe=true&height=512&width=1242

-
- Banco Central del Ecuador Desempleo en Ecuador (2011): Descargado el 29/03/2012 URL:
<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/mle201003.pdf>
<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000899>
 - Banco Central del Ecuador Desempleo en Ecuador (2011): Descargado el 29/03/2012 URL:
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
 - INMOGROUP (2012): Ley de Régimen Tributario Interno Descargado el 19/03/2012 URL: <http://www.imgur.com.ec/biblioteca/reglamento-aplicacion-ley-regimen-tributario-interno>

ANEXO Nº1.

Constitución de Compañía de Responsabilidad Limitada de acuerdo a lo señalado por la Superintendencia de Compañías de Ecuador.

CONSTITUCION

1. CONSTITUCION

1.1 COMPAÑIAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Requisitos:

1.1.1 El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala Portoviejo y Loja (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. SC. SG. 2008.008 (R. O. 496 de 29 de diciembre de 2008).

Las denominaciones sociales se rigen por los principios de

“propiedad” y de “inconfundibilidad” o “peculiaridad”. (Art. 16 LC). El “principio de propiedad” consiste en que el nombre de cada compañía es de su dominio de o propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra.

El “principio de inconfundibilidad o peculiaridad” consiste en que el nombre de cada compañía debe ser claramente distinguido del de cualquier otra sociedad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

1.1.2 Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

1.1.3 Socios

1.1.3.1. Capacidad: Se requiere capacidad civil para contratar, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges. Art. 99 de la ley de Compañías

1.1.3.2. Números mínimo y máximo de socios.-

La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

1.1.4 Capital

1.1.4.1.- Capital mínimo.- La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario 2 (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán avaladas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas. (Artículos 102 y 104 de la Ley de Compañías). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal (Codificación 2005-013. R. O. 119 del 6 de octubre de 2005). Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe la Disposición General Primera del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, Decreto 1229, publicado en el R. O. 270 de 6 de septiembre de 1999, Reformado, Decreto 1759, publicado en el R. O. 396 de 23 de agosto de 2001.

El aporte de intangibles, se fundamenta en los artículos 1y 10 de la Ley de Compañías en concordancias con los artículos 1 y 2 de la Ley de Propiedad Intelectual y en el Artículo Primero, inciso tercero de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones. En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Y, conforme a lo dispuesto en

el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

1.14. 2. Participaciones.- Comprenden los aportes del capital, son iguales, acumulativas e indivisibles. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que consta, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le corresponde.

1.1.5 El objeto social: La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción , hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización de ahorro. Artículo 94 de la Ley de Compañías

1.1.5.1. Informe previo:

De la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial -- Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre de personas o bienes, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 29, ordinal 25 en concordancia con la Disposición General, Décima Novena de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial, (Ley s/n, Suplemento del R. O. 398 del 7 de julio de 2008), es indispensable que se obtenga el informe favorable previo de la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. El documento que lo contenga se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía. Adicionalmente estas compañías (Operadoras de Transporte Terrestre) deben tener objeto social exclusivo en sus estatutos, de acuerdo al servicio a prestarse, conforme lo dispone el artículo 79 de la cita Ley. Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre dentro del ámbito exclusivo de la jurisdicción territorial del Distrito Metropolitano de Quito, el informe favorable citado en el párrafo precedente le corresponderá emitirlo al Distrito Metropolitano de Quito, de acuerdo al Decreto Ejecutivo No. 336 de 21 de julio del 2005, publicado en el Registro Oficial No. 71 de 29 de julio del mismo año. El documento que contenga el informe favorable se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía.

1.1.5.2 Cumplimiento de otros requisitos en razón del objeto social:

Compañías dedicadas a Actividades Complementarias, de Vigilancia – seguridad, alimentación, mensajería o limpieza, diversas de las labores propias y habituales del proceso productivo de la usuaria.- Estas compañías tendrán un objeto único y exclusivo y deben acreditar un capital social mínimo de diez mil dólares de los Estados Unidos de América. Mandato Constituyente No. 8, publicado en el R. O. 330, de 6 de mayo de 2008. Reglamento para la Aplicación del Mandato Constituyente No. 8 que Suprime la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral y la contratación por horas. Publicado en el Suplemento del R. O. 352 del 5 de junio de 2008. Instructivo para la constitución de compañías dedicadas a actividades complementarias y para la modificación del estatuto social de las constituidas con anterioridad al mandato Constituyente 8, Resolución No. 08.Q. 004 de julio 10 de 2008, publicada en el R. O. 394, del 1 de agosto de 2008, reformada con Resolución No. 08. Q. 05 de julio 23 de 2008, publicada en el R. O. 401, del 12 de agosto de 2008.

Respecto a las compañías dedicadas a la actividad de Vigilancia - Seguridad- Esta clase de compañías deberá adoptar, exclusivamente, el régimen jurídico de la compañía de responsabilidad limitada, en atención a lo dispuesto en el Art. 7 de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, publicada en el Registro Oficial No. 130 de 22 de julio del 2003; de igual manera, el objeto social deberá ser exclusivo, en orden a lo previsto en el Art. 8 del mismo cuerpo legal, y estás no podrán realizar al mismo tiempo, otra actividad complementaria .

Compañías, Agencias Navieras.- Estas compañías que acorde a su objeto social se dedicarán al servicio de agenciamiento del comercio marítimo, tienen un capital social suscrito y pagado sea igual o superior a cuatro mil dólares de los Estados Unidos de América.

Compañías “holding”.- Las compañías de esta clase, llamadas también “tenedoras de acciones o de participaciones”, deben tener como actividad principal de su objeto la compra de acciones o de participaciones sociales de otras compañías, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control a través de nexos de propiedad accionaria, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados, para conformar así un grupo empresarial (Art. 429 de la Ley de Compañías).

Compañías de Servicios Auxiliares del Sistema Financiero.- En la constitución de compañías que se van a dedicar a prestar servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: Transporte de especies monetarias y de valores, servicios de cobranza, cajeros automáticos, servicios contables y de computación, fomento a las exportaciones e inmobiliarias propietarias de bienes destinados exclusivamente a uso de oficinas de una sociedad controladora o institución financiera; y, otras, deberán previamente ser calificadas como tales por la Superintendencia de Bancos y luego someter el trámite de aprobación a la Superintendencia de Compañías, en orden a lo dispuesto en el tercer inciso del artículo primero de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, sin perjuicio de cumplir con otros requisitos que la Ley exija en atención a la actividad específica que estas compañías realicen.

1.1.6 El origen de la Inversión:

Galápagos.- De acuerdo a lo dispuesto en la Disposición General, Décima Segunda de la Ley Orgánica de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos, publicada en el R. O 278, del 18 de marzo de 1998, las personas naturales no residentes y las personas jurídicas que no tengan su domicilio en Galápagos podrán realizar inversiones en la provincia siempre y cuando se asocien con un residente permanente. Acorde a lo que prescribe el artículo 3 de la Resolución No. 04-C-21-I-2008 publicada en el R. O. 327, del 30 de abril de 2008, reformada con Resolución 010—CI-28, publicada en el R. O. 362 del 18 de junio de 2008, toda inversión que se realice en Galápagos por una persona natural que no tenga la calidad de residente permanente; una asociación de cuentas en participación; o una persona jurídica; será obligatoriamente en asocio con un residente permanente calificado por el Comité de Calificación y Control de Residencia del Consejo del INGALA. Y de conformidad con lo que establece el Plan Regional para la conservación y desarrollo de Galápagos, las

asociaciones que se formen para realizar inversiones en esa provincia, deben respetar el porcentaje de inversión de 51% para el residente permanente y 49% para la inversionista extra- regional.

Extranjera.- Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional, en los términos de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, publicada en el Suplemento del R.O. 682 de 13 de mayo de 1991.

La inversión extranjera directa en laboratorios de larvas y centros de investigación acuícola será autorizada por el Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero, previo informe del Instituto Nacional de Pesca (Art. 36 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones)R. O. 219, del 19 de diciembre de 1997.

ANEXO N°2

Indicadores macroeconómicos de Ecuador

PERÍODO	2009	2010	2011p	2012p
Sector Real				
Producto Interno Bruto (PIB)				
PIB en millones de dólares (nominal)	52.021,86	57.978,12	65.945,43	71.625,40
PIB Petrolero en millones de dólares (nominal)	7.293,2	9.385,8	12.218,0	10.164,9
PIB No Petrolero en millones de dólares (nominal)	41.596,3	45.470,6	50.292,0	57.565,4
Otros elementos del PIB	3.132,4	3.121,7	3.435,4	3.895,1
PIB en millones de dólares del 2000	24.119,5	24.983,32	26.607,84	28.031,23
PIB Petrolero en millones del dólares del 2000	3.344,9	3.256,5	3.434,4	3.444,0
PIB No Petrolero en millones del dólares del 2000	18.592,8	19.423,9	20.717,5	22.007,1
Otros elementos del PIB del 2000	2.181,7	2.302,9	2.455,9	2.580,1
Tasa de Crecimiento real del PIB	0,36	3,58	6,50	5,35
Tasa de Crecimiento real del PIB Petrolero	-2,58	-2,65	5,46	0,28
Tasa de Crecimiento real del PIB No Petrolero	0,91	4,47	6,66	6,22
Tasa de Crecimiento real de Otros elementos del PIB	0,33	5,6	6,6	5,1
PIB per cápita en términos corrientes	3.715	4.082	4.578	4.905
Deflactor Implícito	-6,90	5,60	6,80	3,10
Inflación				
Inflación (promedio del período)	5,20%	3,33%	4,47%	5,14%
Inflación (fin de período)	4,31%	3,33%	n/d	n/d
Índice de Precios al Productor (anual)	1,42%	6,67%	n/d	n/d
Mercado Laboral**2				
Población miles de habitantes	14.005	14.205	14.404	14.602
Variación Anual (%)	1,5%	1,5%	1,5%	n/d
PEA NACIONAL URBANO RURAL miles de habitantes	6.685	6.535	6.647	n/d
Empleo NACIONAL URBANO RURAL adecuado fin de año	38,8%	45,6%	40,5%	n/d
Subempleo NACIONAL URBANO RURAL fin de año	50,5%	47,1%	54,7%	n/d
Desempleo NACIONAL URBANO RURAL fin de año	7,9%	6,1%	4,2%	n/d
Fuente: Ministerio de Finanzas http://mef.gov.ec/web/portal/44				

Deuda Pública (millones de dólares)	2009	2010	2011	2012 p
Deuda Pública Total 2012 al 31 de enero	10.234,7	13.336,8	14.561,8	14.451,7
<i>Coeficiente Deuda Pública/PIB</i>	19,67%	23,00%	22,08%	20,18%
Deuda Externa Pública 2012 al 31 de enero	7.392,5	8.671,7	10.055,3	9.948,3
<i>Coeficiente Deuda Externa Pública /PIB</i>	14,21%	14,96%	15,25%	13,89%
<i>% de la Deuda Externa en la Deuda Pública</i>	72,23%	65,02%	69,05%	68,84%
Deuda Interna Pública 2012 al 31 de enero	2.842,2	4.665,1	4.506,5	4.503,4
<i>Coeficiente Deuda Interna Pública/ PIB</i>	5,46%	8,05%	6,83%	6,29%
<i>% de la Deuda Interna en la Deuda Pública</i>	27,77%	34,98%	30,95%	31,16%
Deuda Externa Privada 2012 al 31 de enero	6.681,5	5.182,0	5.186,1	5.086,6
<i>Coeficiente Deuda Externa Privada/PIB</i>	12,84%	8,94%	7,86%	7,10%
<i>Deuda per cápita USD</i>	730,8	938,9	1.011,0	989,7

Fuente: Ministerio de Finanzas <http://mef.gov.ec/web/portal/44>