



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMAS DE EDUCACIÓN CONTINUA**

**MODELO DE NEGOCIOS: METODOLOGÍA CANVAS
APLICADA A EMPRESA DE ASESORÍAS LEGALES.**

Primer Informe de Seminario de Negocios para optar al título de:
Ingeniero (E) en Administración de Empresas

Por:
SONJA VIVIANA DEL CARMEN LÓPEZ BAEZA

Profesor Guía:
Alex Medina Giacomozzi

Chillán – Chile

2017

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Alex Medina Giacomozzi por su apoyo, tiempo y disposición para la realización de este proyecto.

A la empresa ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA por brindarme todo el apoyo para realizar esta investigación, por facilitarme todas las herramientas necesarias y por haberme acogido de la forma más amena y amigable, en su grupo de trabajo.

A mi hermana Débora por ser respaldo para culminar esta etapa de mi vida.

A mi hija Carla por acompañarme en este proceso y por su ayuda.

A mis hijos Camilo y Valentina, por icentivarme día tras día, para no rendirme.

A la comisión de profesores, por su paciencia y comprensión.

A Dios por su fortaleza infinita por escucharme y acompañarme en la salud.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I:	2
1.1 OBJETIVO GENERAL:	2
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	2
1.3 JUSTIFICACIÓN	2
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	4
CAPÍTULO II:	5
2.1 MARCO TEÓRICO	6
CAPÍTULO III:	18
3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	18
3.2 Misión	20
3.3 Visión	20
3.4 Organigrama ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA	21
CAPÍTULO IV	22
4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	22
4.1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	22
4.1.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	22
4.1.3 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN	23
CAPÍTULO V	24
5.1 PROPUESTA MODELO DE NEGOCIO	24
5.1.1 DIAGNÓSTICO	24
5.1.2 PROPUESTA DEL MODELO	25
CONCLUSIONES	29
RECOMENDACIONES	30
BIBLIOGRAFIA	31

INTRODUCCIÓN

En los tiempos que corren no se habla sólo de la realidad de un país, ahora el panorama se visualiza de forma mundial, las fronteras ya no representan límites y la competencia es global. El reto es cada vez mayor para las empresas, ya no se trata de vender un producto o servicio, se trata de vender una propuesta de valor. El hecho de que las personas compren una experiencia ha generado un fenómeno en el cual las empresas deben evaluar constantemente la propuesta con la que se está brindando satisfacción al cliente, para proponer una manera innovadora de satisfacer las necesidades y no caer en la obsolescencia del modelo de negocio.

Son muchas las empresas que han surgido con éxito y a una velocidad increíble han capturado innumerables usuarios o clientes, y otras han llegado a ser los líderes del mercado y por falta de innovación en su modelo de negocio han llegado al fracaso.

El fuerte aumento de la competencia en todos los sectores, lo que no escapa a la realidad que está viviendo el sector jurídico del país, con un incremento significativo de las acciones judiciales y de los abogados y especialistas en derecho que participan en este mercado. Ante esta labor, abogados que presentan servicios jurídicos, deben disponer gran parte de su conocimiento, empuje y recursos, para lograr que las ideas innovadoras y competitivas, basen su desarrollo a partir de planes de negocio, altamente estructurados, que sirvan como base para el desarrollo de los servicios jurídicos. Sus servicios sean requeridos por los usuarios, lo que implica clarificar el mercado objetivo y los servicios propiamente tal y la propuesta de valor que esto implica. Ante este panorama, Este proyecto propone establecer un modelo de negocios en un horizonte de 5 años, para el ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA, que le permita definir claramente sus servicios, mercado de objetivo, propuesta de valor y potenciar su participación en el mercado de los servicios legales de la ciudad.

CAPÍTULO I:

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE LA ACTIVIDAD DE TITULACIÓN-HABILITACIÓN PROFESIONAL

1.1 OBJETIVO GENERAL:

Determinar modelo de negocio a seguir por parte de ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1.- Establecer la propuesta de valor a los clientes.
- 2.- Determinar la cartera de servicios que respondan a la propuesta de valor.
- 3.- Desarrollar la arquitectura apropiada al modelo de negocio.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Actualmente nacen con frecuencia innovadores modelos de negocio e industrias totalmente nuevas que sustituyen a otras que se van desmoronando. Evidentemente es un llamado del entorno hacia la invención. Es por ello que se resalta la importancia que tiene la innovación en el modelo de negocio de ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA, ya que al agregar valor a sus servicios, estaría en la capacidad de ser competitivo en el mercado que cada día es más dinámico.

Brindar a pequeños y medianos empresarios asesorías legales es un negocio cada vez menos rentable dado que es un trabajo que requiere mucho conocimiento de normas, leyes y decretos impuestos por los organismos gubernamentales y a su vez es mal remunerada. Este hecho se presenta dado que en la región hay muchas personas recién egresadas de diferentes universidades en el área del derecho y como primera opción para recibir ingresos ofrecen asesoría legal a todo tipo de clientes o empresas; el trabajo lo hacen por muy bajo precio para así tener un mayor número de clientes. La intensidad de la competencia ha aumentado y lo seguirá haciendo por lo que es necesario tener un factor diferenciador.

La innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, asimismo en sustituir los modelos obsoletos, por lo tanto al implementar el nuevo modelo de negocio en la empresa ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA, se espera generar un valor agregado a los productos y servicios ofrecidos a los clientes para que de esta manera alcance un alto posicionamiento en el mercado, el cual permita cautivar y fidelizar clientes, aumentando el capital y generando un fortalecimiento organizacional .

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde hace 14 años la empresa ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA ubicada en la ciudad de Chillán, se dedica a brindar asesorías legales a Empresas y personas. Actualmente la empresa ofrece a sus clientes varios servicios legales privilegiando las áreas Civil y Comercial.

ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA, es una empresa de asesoría legal, dedicada tanto al área Civil como Comercial, cabe hacer presente que el área comercial está dentro del área Civil. La Empresa indicada comenzó como persona natural, como Oscar Cruz López, contando solamente con una Secretaria, que era la encargada de atención de clientes, trabajo administrativo y redacción de escrituras, luego fue necesario, por el gran volumen de trabajo la contratación de una recepcionista, para que la secretaria, se dedicase a una atención más personalizada, y otras tareas solicitadas, por el abogado, cobranza judicial, redacción de escritura, mientras el abogado se abocaba a las reuniones con empresas, ofreciendo sus servicios y revisando el trabajo efectuado para ser presentado ante entidades como, Conservador de Bienes Raíces, Notarías, entre otras, es entonces que el abogado Cruz se plantea y hace efectiva una sociedad

Dentro del portafolio de servicios de la empresa se destaca la asesoría legal sistematizada, lo cual hace unos años representaba un valor agregado al producto, pero ya no es relevante dado que la competencia también está en la capacidad de brindar el mismo servicio, de tal manera que en los últimos 5 años se ha disminuido la rentabilidad respecto de los clientes atendidos, así como la producción, causando un gran interés por retener, fidelizar, capturar nuevos clientes y gestionar de manera más eficiente.

A nivel nacional hay muchas empresas de outsourcing legal, que ofrecen sus servicios a través de páginas de internet y por medio de las redes sociales, avisos radiales, las cuales aseguran contar con equipos de trabajos con gran experiencia en el área jurídica y legal. Dada la competencia del mercado y la similitud de los portafolios de servicios se hace evidente generar un cambio en la organización por medio de estrategias que estén alineadas a los nuevos objetivos.

El mejoramiento continuo de procesos es una necesidad y obligación si quieren permanecer en el medio competitivo. Motivo principal por lo que la empresa ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA, siendo una empresa con experiencia en el mercado, está en la inherente necesidad de contar con un modelo de negocio, con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas que le permitan atender nuevos segmentos de mercado al estar en la capacidad de generar valor a su servicios, fortaleciendo así las relaciones con los clientes.

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la propuesta estratégica más adecuada de innovación en los procesos para generar valor a los servicios ofrecidos por la empresa ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA que la conviertan en una organización competitiva?

1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- 1.- ¿Cuáles son los segmentos a los cuales la empresa va a dirigirse?
- 2.- ¿Cuál es la propuesta de valor en los servicios ofrecidos a los segmentos determinados?
- 3.- ¿Cuáles son los canales que va a utilizar la empresa para comunicarse con los clientes?
- 5.- ¿Cuál es la estrategia que permita capturar y fidelizar los clientes?
- 6.- ¿Cuáles son los recursos clave que le permiten a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados y establecer relaciones con los segmentos de mercados y percibir ingresos?
- 7.- ¿Cuáles son las actividades clave que debe emprender la empresa para que el modelo de negocio funcione?
- 8.- ¿Cuáles son los costos que implica la puesta en marcha del modelo de negocios?

CAPÍTULO II:

2.1 MARCO TEÓRICO

Son indeterminadas las empresas alrededor del mundo que se encuentran desarrollando iniciativas de innovación de procesos ligadas a su estrategia, para así obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, tal como lo hacen las grandes compañías con presencia internacional, las cuales están innovando en sus modelos y procesos de negocio constantemente las ventajas competitivas por lo que es necesario que nos planteemos las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el valor rentable a largo o mediano plazo para un determinado tipo de empresa? y
¿Cómo puede una empresa asegurarse de producir y perpetuar este valor?.

Según Porter, 1985, la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar.

“El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado que los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva.”

En resumen el concepto de valor es el que se percibe cuando el beneficio recibido es mayor que el costo realizado

Generar valor a los productos o servicios, implica, en primer lugar, establecer una propuesta de valor, lo cual define, el precio, novedad, calidad, diseño, customización, reducción de costes, reducción de flujo, conveniencia y marca / status, entonces la posición competitiva. Por lo que hacer cambios a nivel estratégico puede ser tanto una gran oportunidad de crecimiento, como también puede causar elevados costos por los cuales los clientes no estén dispuesto a pagar y lleve a la compañía a una crisis financiera.

Ilustración 1: Propuestas de valor



Fuente: Business Model Generation Book.

El cambio genera una sensación de riesgo e incertidumbre pero realmente innovar es un riesgo necesario, al encontrarnos en un entorno que cambia vertiginosamente, las empresas se ven obligadas a diseñar y rediseñar sus procesos las veces que sea necesario para generar y conservar ventajas competitivas en el mercado.

La innovación, según el Diccionario de la Real Academia Española, se define como:

- 1) Acción y efecto de innovar. Innovar: Mudar o alterar algo, introduciendo novedades.
- 2) «Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

Según Barros., lo fundamental de la innovación es que toma todo lo ya existente y lo reconstruye, lo reorganiza o lo muda agregándole algo nuevo, es por ello que la innovación ha trascendido el mundo del desarrollo de los productos y servicios.

Sin embargo, la innovación no implica exclusivamente la generación de nuevos productos y servicios, sino que afecta también a la forma de hacer las cosas. En este sentido, existen diversas definiciones de tipos o clases de innovación.

- Innovación organizacional Implementación de nuevos métodos organizacionales en el negocio (gestión del conocimiento, formación, evaluación y desarrollo de los recursos humanos, gestión de la cadena de valor, reingeniería de negocio, gestión del sistema de calidad, etc.), en la organización del trabajo y/o en las relaciones hacia el exterior.

En muchas ocasiones se suelen agrupar las definiciones de innovación organizacional y de marketing bajo la denominación general de innovación en la gestión. Así, podríamos estar hablando de los siguientes tipos de innovación:

- Innovación en producto/servicio Definición de nuevos productos/servicios o incremento sensible en la calidad o funcionalidades de los ya existentes.
- Innovación en proceso Definición de nuevos procesos, o la mejora de los existentes, encaminada a incrementar el nivel de eficiencia de la empresa.

Los diferentes tipos innovación nos muestra el amplio campo de acción para una organización con la necesidad de generar valor a sus productos y/o servicios; de allí pueden surgir diferentes estrategias o ideas innovadoras. En efecto, tener ideas es sencillo, tener buenas ideas ya es más complicado, pero lo que realmente constituye un reto estratégico para las empresas es generar continuamente buenas ideas y convertirlas en productos y servicios con éxito comercial.

Tener un modelo de negocio que garantice la posición competitiva deseada, necesita ser estructurada de acuerdo a los factores clave de cada tipo de empresa; en primer lugar es importante definir el concepto de modelo de negocio, para construir a partir de ello una estrategia que permita innovar en los procesos y generar valor.

A continuación la definición de modelo de negocio:

- Según Timmers, un modelo de negocio representa la arquitectura de base para el producto, el servicio y el flujo de información, incluida una descripción de los distintos

actores empresariales y sus funciones. Los modelos de negocios incluyen una explicación de los beneficios potenciales para los diferentes actores empresariales. Además se identifican las fuentes de ingresos.

- Amit and Zott ven que el Modelo de Negocio expresa el contenido, estructura y gestión de las transacciones de la organización diseñadas para crear valor a través del aprovechamiento de las oportunidades del negocio. Un modelo de negocio incluye tanto el diseño, como la estructura y gestión.
- Afuah and Tucci ven el modelo de negocio como un método por el cual las organizaciones crean y utilizan sus recursos. El modelo de la organización consiste en componentes y sus vínculos y dinámicas entre ellos.
- Según Morris et al., los Modelos de negocio representan un conjunto de variables de decisión interrelacionadas con las áreas de estrategia, la estructura empresarial y la economía para crear una ventaja competitiva sostenible.
- Para Osterwalder et al. Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocio es como un plano (proyecto) para implementar una estrategia a través de las estructuras de la organización, los procesos y sistemas.

De las definiciones mencionadas anteriormente, una de las más aceptadas y aplicadas es de Osterwalder y Pigneur, ya que propone un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible, el cual permite describir el modelo de negocio a cualquier tipo de empresa

En su libro “Generación de modelos de negocio”, Osterwalder & Pigneur hacen un aporte importante al mundo de los negocios, ya que proponen una filosofía la cual se fundamenta en nueve bloques y en las reglas de interacción entre ellos, la cual se convierte en una herramienta que facilita y permite evidenciar las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio; motivos suficientes para utilizar esta referencia bibliográfica como guía para alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo.

Plasmar en el lienzo el modelo de negocio ideado es un gran avance a la hora de visualizar la organización, pero no basta con tener una propuesta para garantizar su efectividad, ya que la incertidumbre de lo que se tiene en el lienzo sigue siendo demasiado alta.

COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO

¿Qué es un modelo de negocio?

Según la RAE

Modelo: Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Representación en pequeño de alguna cosa. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja.

Negocio: Ocupación, quehacer o trabajo. Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés. Utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende.

- Si bien es utilizado con mucha frecuencia, es un constructo en desarrollo
- Todo modelo de negocio busca crear y capturar valor
- El modelo de negocio muestra la lógica o arquitectura elegida para ese proceso de creación y captura de valor
- Cada empresa, en cada uno de sus negocios, tiene su propia “arquitectura”

Modelo de negocio es la arquitectura que utiliza una empresa para crear y capturar valor en su negocio y que la distingue de los demás competidores.

Hay dos conceptos fundamentales:

- Creación de valor
- Arquitectura del modelo de negocio (ver ilustración 2)

Creación de valor

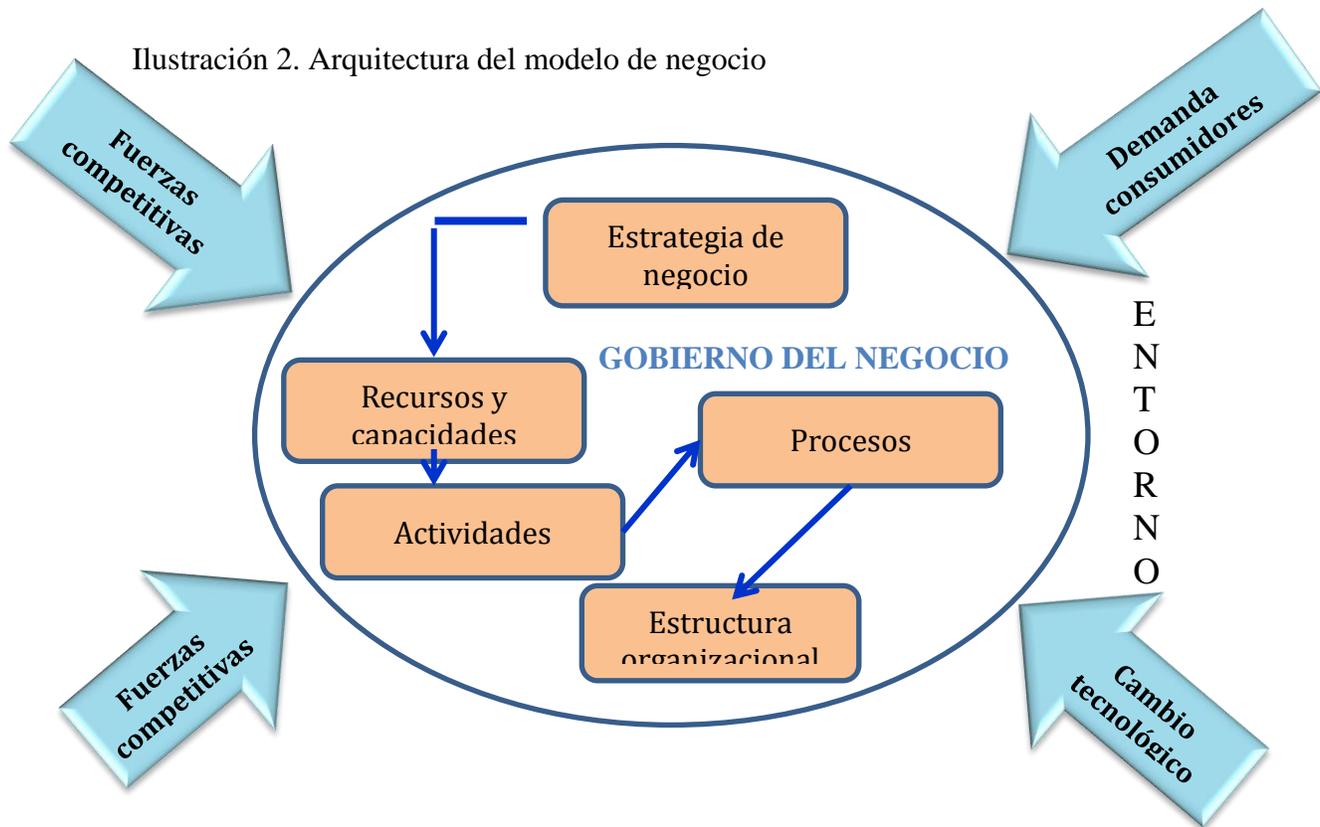
- Propuesta de valor:
 - a) Establecer “a quien sirve”
 - b) Cuáles son las necesidades a satisfacer
 - c) Precio relativo al cual se desea atender
 - d) Un buen MdN debe no solo incluir una propuesta a los consumidores sino que también a otros stakeholders importantes de la empresa
- Recursos y capacidades:
 - a) Recursos y capacidades
- Elementos asociados a la captura de valor

La empresa también tiene que ocuparse de capturar el valor creado.

Hay que considerar:

- a) Poder de los consumidores ($P_r < P_p$)
- b) Grado de competencia
- c) Poder negociador proveedores o distribuidores
- d) Internalización o externalización

Ilustración 2. Arquitectura del modelo de negocio



Fuente: tomado de Alex Medina Giacomozzi

El pensamiento estratégico es la clásica división militar, operacional, táctica y estrategia. La estrategia está vinculada a: La planeación, un ambiente amplio, un marco temporal extenso. La estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolla una ventaja competitiva y pondrá el plan en práctica, es un plan para dirigir las actividades del futuro. La necesidad de una estrategia está vinculada a la existencia competitiva, no puede haber dos empresas compitiendo de la misma forma por un mismo mercado. La esencia de estrategia es la creación de una posición valiosa y única, que implica la disposición al interior de la firma de sus actividades. Desarrollar una estrategia es un proceso en donde se elaboran preguntas, generan alternativas y toman decisiones.

Un modelo de negocio representa la lógica del negocio el cual permite crear valor, tanto para los clientes como para los dueños, los modelos se concentran en factores determinantes, un mismo modelo de negocio puede ser aplicado a más de una empresa. Así entonces la estrategia de una empresa, puede ser representada por varios modelos de negocio diferentes, la estrategia es una representación abstracta de algunos aspectos, uno requiere conocer de detalles para entender cómo la empresa puede entregar valor a sus clientes de manera exitosa. Según Alex Osterwalder (2009). La estrategia “Es la forma cómo una empresa crea, entrega y captura valor.”

Ilustración 3. Estrategia y modelo de negocio



describe un sistema, el cómo las piezas se articulan

- La estrategia competitiva explica el cómo lo harás para ser mejor que tus rivales
Cuando una empresa implementa un modelo de negocio que cambia la economía de la industria y es difícil de replicar, este puede crear por sí mismo una poderosa ventaja competitiva
- El modelo de negocio y la estrategia van dirigidas a un mismo punto, pero se encuentran en distintos niveles de la empresa
- Se entiende el modelo de negocio como la implementación de la estrategia, en un marco conceptual de la lógica de propuesta de valor

Recursos y capacidades en el modelo de negocios

Éstos están dados por los activos, las habilidades y capacidades necesarias para cumplir con la propuesta de valor

Los recursos definen lo que la empresa *puede hacer* y no lo que *quiere hacer*

Son los valores duraderos que determinan la ventaja competitiva a nivel de UEN y pueden distinguir a una empresa de otra

- Si no se tienen las capacidades, es posible ¿desarrollarlas o adquirirlas?
- Considerar los recursos valiosos que permiten apropiación de valor

Actividades y modelo de negocio

- El desarrollo de todo modelo implica determinadas actividades que le son propias.
- La actividad es la labor concreta que caracteriza a la forma como se implementa el modelo
- Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.
- Toda actividad está muy de la mano con la tecnología

Procesos y modelo de negocio

- Conjunto de fases sucesivas de una operación que caracteriza a un modelo de negocio.
- Si cambia alguna fase, cambia el modelo.
- El desarrollo del proceso está muy ligado a la tecnología y a los sistemas de información.
- Cuando los costos de comunicación y coordinación decrecen producto de la utilización de tecnologías de información, esto tiene un impacto directo en el modelo de negocio.
- Las redes de trabajo permitan ofrecer alianzas o proposiciones de valor complementarias.
- La información emanada de los sistemas permite a la empresa agregar nuevos componentes a sus productos y servicios

La estructura del negocio es la forma material que adopta el concepto de modelo de negocios en la empresa.

La estructura comprende los departamentos del negocio y los flujos de trabajo.

En ocasiones, implementar un nuevo modelo de negocio implica reestructurar o adecuar la estructura para su correcto funcionamiento.

Caracterización del modelo de negocio:

Elementos constitutivos de todo modelo de negocio:

- A quién sirve
- Qué proporciona
- Cómo gana dinero
- Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva
- Cómo proporciona su producto o servicio
- Cuáles son los recursos utilizados y distintivos

BUSINESS MODEL CANVAS

Business Model Canvas, la sencilla y visual herramienta que permite diseñar, reflexionar y mejorar sobre algunos de los aspectos más relevantes para la puesta en marcha de un negocio.

Según Osterwalder y Pigneur, un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocio Canvas comprende nueve módulos en los cuales se puede visualizar elementos claves de una empresa por medio del Canvas (lienzo), el cual es una herramienta para describir, analizar y diseñar modelos de negocio.

Ilustración 5. Lienzo de modelo de negocio.

8. Asociaciones clave Algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa	7. Actividades clave Mediante la realización de una serie de actividades fundamentales	2. Propuestas de valor Trata de resolver problemas de los clientes y satisfacer las necesidades del cliente con propuestas de valor	4. Relaciones con los clientes Se establecen y mantienen con cada segmento de clientes	1. Segmentos del Mercado Uno o varios segmentos de clientes
	6. Recursos clave Son los medios necesarios para ofrecer y entregar elementos descritos anteriormente		3. Canales de Comunicación Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, la distribución y los canales de venta.	
9. Estructura de negocio Los elementos del modelo de negocio dan como resultado la estructura de costos.			5. Fuentes de ingresos Los ingresos son el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes	

Fuente: Generación de modelo de negocio de Osterwalder & Pigneur.

Son nueve los módulos del modelo de los cuáles definiremos a continuación, tomando en cuenta sólo aquellos que digan relación con nuestro modelo de negocios:

- **Segmentos de mercado:** Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
- **Propuestas de valor:** Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.
- **Canales:** Explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales tienen cinco fases distintas (información, comunicación, evaluación, compra, entrega y posventa) aunque no siempre las abarcan todas. Podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales.

- **Relaciones con los clientes:** Describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. La relación puede ser personal o automatizada y pueden estar basadas en: Captación de clientes. Fidelización de clientes. Estimulación de las ventas (venta sugestiva).
- **Fuentes de ingresos:** Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).
- **Asociaciones clave:** La red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones: -Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras. -Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras. -Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios -Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.
- **Actividades clave:** Las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
- **Recursos clave:** Son los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.
- **Estructura de costos:** Los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste.

Usualmente el modelo de negocio CANVAS, es un modelo de negocio que se puede aplicar a empresas ya establecidas en el mercado esto se debe a que el entorno es tan dinámico que exige empresas en constante desarrollo.

CAPÍTULO III:

3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA fue creada en 2005 y desde su inicio se dedica a brindar asesorías legales a personas jurídicas y personas naturales en la ciudad de Chillán, su domicilio está ubicado en calle Constitución N°796 oficina 51, Chillán.

ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA, cuenta con tres áreas definidas y que son la base de su negocio.

Hacia el exterior como negocio:

- a) Asesoría legal en negocios Bancarios; (informes de sociedades, escrituras de mutuo hipotecaria; asesoría del personal bancario, respecto de las funciones que desarrollan, defensa del banco en temas del consumidor)
- b) Área de Cobranza Judicial; (cobro créditos de distintas empresas bancos y otras empresas comerciales.,
- c) Asesoría legal en Negocios. (Reuniones con los clientes para asesorar en negocios, planteamiento y propuesta de soluciones jurídicas; redacción de escrituras e inversiones, redacción de informes legales. Asesoría en general. Compras de propiedades de terreno, se puede construir metros cuadrados propuestas de compras sociedades herramienta para un negocio (escritura) el objeto para evitar altos costos

Desde un punto de vista Administrativo interno, se tiene:

- a) Agenda y atención a clientes
- b) Administración de la empresa
- c) Ordenamiento
- d) Distribución de tareas
- e) Control de incumplimiento legal de tareas asignadas
- f) Facturación
- g) Cobranza

En lo que respecta a su cartera de clientes, entre otros, se destacan los siguientes:

- a) Banco Chile
- b) Banco ITAU Corpbanca
- c) Banco BBVA
- d) Copeval
- e) Cecinas Chillán
- f) Grupos Quezada
- g) Comercial Fuente Alemana
- h) Inmobiliaria Arauco
- i) Familia Lahsen Villarroel
- j) Empresas IANSA (Iansagro, Agromas y Terrandes)

El estudio jurídico cuenta con 5 abogados, tres de los cuales se han desarrollado en el área de recuperaciones y mitigación de riesgo de los clientes y dos en el área inversiones y contratos. Además cuenta con personal administrativo especializado en el área jurídica y de organización administrativa de la agenda legal de los miembros de la oficina como de los clientes y de control interno.

3.2 Misión

Brindar seguridad jurídica, en las transacciones, negocios y contratos, asesorando al cliente en todos los aspectos legales y jurídicos para el desarrollo de su gestión; así como patrocinar, auspiciar, representarlos en los procesos judiciales, extrajudiciales con un apoyo de la mejor calidad, con tecnología de punta y personal calificado. Somos un equipo de trabajo que pone a su disposición recursos humanos y tecnológicos coordinados para ofrecer una atención integral.

3.3 Visión

Ser un estudio jurídico integral, alcanzando los mejores estándares de calidad, servicio y notable diferencia a nivel regional, en asesoría legal requerida por empresas y personas.

El lema de la empresa es: Responsabilidad, honestidad, compromiso e integridad.

3. 4 Organigrama ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA



Valores en el mercado: Hay muchas formas de distinguir a los mercados de valores. Mercados primarios en comparación con mercados secundarios.

La principal diferencia entre los mercados primario y secundario está en si el emisor va a vender los valores. El mercado primario se puede subdividir en nuevos emisores por temporales o secundarios y atemporales o primarios. Una nueva emisión por temporales se refiere al ofrecimiento al público de una cantidad adicional de un valor ya existente, mientras que una nueva emisión atemporal implica el ofrecimiento inicial de un valor al público.

CAPÍTULO IV

4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo corresponde a un caso aplicado a una empresa en particular. Para lograr los objetivos del presente estudio se utilizó una metodología de naturaleza cualitativa con un enfoque exploratorio, ya que proporciona grandes contribuciones para direccionamiento estratégico, dinámico y ágil de las empresas basado en la percepción, el valor agregado y de la satisfacción de los clientes.

En este trabajo se aplicó la metodología CANVAS para la generación de un modelo de negocio para la innovación en los procesos de una empresa de asesorías legales, llamada ESTUDIO JURIDICO SANTA ELENA SpA, lo que implicó las siguientes etapas:

- A) Diagnóstico: se plasma el modelo de negocio actual de la empresa ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA en el lienzo de modelo de negocio utilizando el Model Canvas para tener una visión de la situación y para analizar las posibles fallas y oportunidades de mejoras.
- B) Preparación: estructuración de propuestas de valor.
- C) Propuesta: Estructurar las propuestas de negocio que surgieron de las sesiones de grupo en el Business model canvas.
- D) Validación: por medio de entrevistas semi-estructuradas, aplicando las debilidades existentes
- E) Presentación: Propuesta de modelo de negocio final para ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA.

4.1.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La técnica de recolección de la información es de tipo primaria. Inicialmente la investigación se apoyará en los procesos llevados a cabo en la empresa objeto de estudio, la visita a las instalaciones para realizar la etapa de diagnóstico, las sesiones de grupo y lluvia de ideas, así mismo se recolectará valiosa información por medio de entrevistas semi-

estructuradas. Posteriormente se utilizará información de tipo secundaria basada principalmente en documentos, libros y publicaciones sobre modelos de negocios, Business model canvas y su aplicación, y demás conceptos aplicados en este trabajo.

4.1.3 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

Durante la investigación se realizarán sesiones de grupo y lluvia de ideas para plasmar en el lienzo, también se utilizará entrevistas semi-estructuradas como herramienta de validación para la cual se diseña un protocolo que permitirá alcanzar el objetivo de las entrevistas.

CAPITULO V

5.1 PROPUESTA MODELO DE NEGOCIO

5.1.1 DIAGNÓSTICO

El trabajo se desarrolló durante una serie de etapas, la primera parte consistió en hacer un diagnóstico de la situación en la que se encontraba la empresa para posteriormente proponer un modelo de negocio que le brinde a ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA la innovación en procesos que necesita.

ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA, hoy cuenta con atención al cliente, con una secretaria, la cual desempeña sus funciones como recepcionista, telefonista, encargada de recibir a los clientes antiguos y posibles clientes futuros, ofreciendo una buena atención y acogida. Por otra parte los profesionales abogados prestadores de servicios lo hacen de forma aleatoria, careciendo de una unidad o área específica para la atención, personalizada y estandarizada, según las necesidades del propio cliente, que a la hora de requerir un servicio, éste es atendido por cualquier profesional, con disponibilidad del momento, lo que hace que el cliente se sienta un tanto incómodo, en el sentido de entrevistarse con diferentes abogados, a lo largo de su proceso legal. Siendo notoriamente esto, una debilidad de la Empresa, en cuanto a la seguridad, confianza y claridad que debe sentir el cliente ante una situación, muchas veces delicada que pudiera sentirse inquieto, lo cual finalmente afecta el resultado de sus decisiones y o acciones a tomar, y en definitiva desemboca en un atraso y lentitud para el desarrollo en los procesos legales del cliente.

ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA, tiene como pilar fundamental, experiencia y profesionalismo de su socio mayorista, y pionero en este tipo de sociedad, lo cual no le basta al cliente al momento de contratar los servicios legales ofrecidos y requeridos, como tampoco le resta importancia, siendo en definitiva el profesional responsable de cada una de las toma de decisiones ante eventuales inquietudes o inseguridades legales de los clientes.

Luego de efectuado el diagnóstico de la Empresa se puede establecer que si bien, es una Sociedad seria, ésta no cuenta con una propuesta de valor que satisfaga y dé seguridad en

el ámbito legal a los clientes actuales y futuros, al momento de contratar los servicios legales de la Empresa, y que éstos no se vean expuestos a riesgos y resultados a la hora de tomar acciones y decisiones legales.

5.1.2 PROPUESTA DEL MODELO

Dado el conocimiento validado se pudo construir una propuesta de modelo de negocio, el cual se estructuró sobre el Business model canvas. A continuación se define siete de los nueve módulos del modelo de negocio:

5.1.2.1 Segmento de Clientes:

La empresa está creando valor para comerciantes, profesionales o PYMES, las cuales pueden ser personas jurídicas o naturales.

5.1.2.2 Propuesta de valor:

Además de ofrecer un portafolio de servicios legales, ESTUDIOS JURÍDICO SANTA ELENA SpA ofrece a sus clientes como valor agregado seguridad legal.

El valor agregado propuesto para ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA es estar a la vanguardia con leyes y decretos concernientes a otorgar al cliente seguridad legal al momento en el cual los clientes tomen acciones y decisiones legales, contando para ello con un unidad de especialización en cada área, según sea el caso, civil, comercial y penal, asegurando al cliente que el desarrollo de las acciones y decisiones no se verán expuesta a cobro por concepto de multas civiles y penales.

- Como ventaja a la implementación del modelo se obtiene agilidad y puntualidad a la hora de presentar asesoría legal
- Optimización de tiempos
- Responsabilidad
- Solucionar problemas legales

Estrategias de negocio:

- Establecer planes de acción para dirigirse a empresas de mayor tamaño
- Diseñar programas de comunicación con los clientes, que implique la implementación de una plataforma on-line para el servicio a los clientes.
- Ofrecer asesorías legales
- Establecer programa de incentivos para capturar nuevos clientes y con ello pasar a formar parte de la sociedad.
- Afianzamiento de relaciones comerciales con los bancos para obtener créditos.
- Elaborar un plan estratégico de marketing para penetrar el mercado

Establecer un programa de capacitación a los integrantes de la empresa ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA

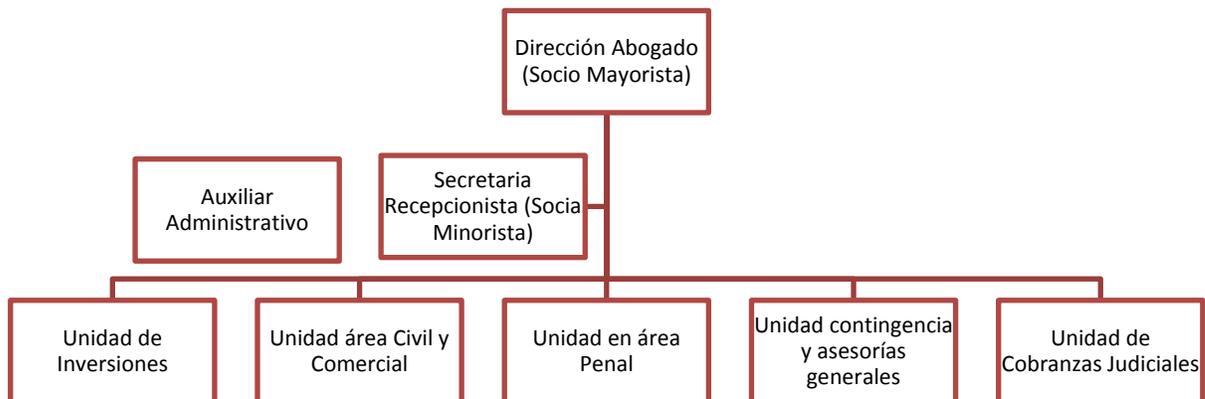
- Establecer un programa de capacitación en el manejo legal a funcionarios del banco
- Establecer medios de control para el desarrollo integral de la empresa ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA
- Definir un protocolo de seguridad y confidencialidad para el manejo de información de los clientes.
- Realizar acuerdos con los clientes para acceder a descuentos y servicios post venta.
- Fomentar un programa seguridad y de beneficios para clientes.
- Definir y fomentar un programa de garantías.

5.1.2.3 Canales de Comunicación: Se está en contacto con los clientes vía telefónica, asistencia personal y correo electrónico, Conferencias online y por medio de plataforma on-line.

5.1.2.4 Estructura de Negocio:

Si bien la empresa ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA, cuenta hoy con un organigrama establecido, se propone un cambio de este, en el sentido de definirlo por unidades de trabajo, de la siguiente manera:

Estructura organigrama propuesto



La Empresa como parte de su estructura de negocio cuenta con arriendo de instalaciones, pago de servicios públicos, mantenimiento de infraestructura y equipos computacionales.

5.1.2.5 Actividades Clave:

Dado que se ofrece como valor agregado la seguridad legal el mantener informado al cliente para su toma de decisiones, sobre las normas legales y sus modificaciones, así como consecuencias, es una actividad clave que se debe realizar para lograr la satisfacción de los clientes. Así mismo, las visitas a los diferentes establecimientos permiten estar en contacto con los clientes, brindar asesorías oportunas y realizar un seguimiento

- Capacitar al personal en el área legal
- seguimiento, control y asesoría legal

5.1.2.6 Asociaciones Clave:

Las empresas o Entidades como Bancos, o Profesionales o técnicos en otras áreas:

- Abogados para brindar asesoría jurídica en temas de legislación comercial y civil.

-Técnicos en sistemas para realizar mantenimiento a los equipos computacionales.

5.1.2.7 Recursos Clave:

Para llevar a cabo las actividades es necesario contar con profesionales con experiencia, particularmente abogados especialistas en temas contractuales, comerciales, tributarios y financieros, instalaciones y muebles de oficina, equipos computacionales, secretaria, técnicos jurídicos.

5.1.2.8 Fuentes de ingreso:

servicios ofrecidos en el portafolio de ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA SpA especificados en el anexo, dentro del cual encontramos:

- Ingresos de honorarios por contratos de asesoría jurídica.
- Ingresos por honorarios por servicios de seguimiento y acompañamiento legales.

CONCLUSIONES

Se diseñó una propuesta de modelo de negocio para ESTUDIO JURIDICO SANTA ELENA SpA basada en brindar valor a los clientes.

El mercado objetivo son las empresas y personas jurídicas y naturales que requieran servicios jurídicos permanentes, a las cuales la propuesta de valor está en el servicio legal integral

Se definió “internet” como el canal de comunicación más adecuado ya que se puede hacer uso de una página web, redes sociales y demás para estar en contacto con los clientes.

El tipo de relación que se desea establecer es de fidelización y confianza, brindando respaldo y total acompañamiento en el área legal.

Se determinó que la propuesta de valor se convertirá en asesoramiento legal integral a los clientes.

La metodología Business model canvas propuesta por Osterwalder y Pigneur, son una excelente guía para desarrollar ideas de negocio. Los nueve bloques del lienzo permitieron estructurar una idea de negocio para ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA Spa creando valor en los procesos y optimización de recursos.

Al realizar la aplicación del modelo de negocios canvas propuesto por Osterwalder, se minimizó el grado de incertidumbre al lanzar el nuevo servicio al mercado.

La metodología canvas permitieron alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo

RECOMENDACIONES

Implementar esta propuesta de modelo de negocio por parte de la empresa ESTUDIO JURÍDICO SANTA ELENA Spa en un corto plazo.

- ❖ De ser implementada esta propuesta se recomienda considerar, establecer planes de acción para lograr una adaptación exitosa al cambio.
- ❖ Establecer desde la planeación estratégica de la empresa objeto de estudio, la propuesta de valor como un factor de crecimiento y de competitividad.
- ❖ Tener en cuenta el conocimiento validado en este trabajo, para estructurar un próximo modelo de negocio, en especial el servicio al cliente.

BIBLIOGRAFIA

Barros, O. (2006). *El Valor Estratégico de la Innovación en los Procesos de Negocios*.

Dii.uchile.cl.

Recuperado de: <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/82%20ceges%20OB.pdf>

Medina, A. (2016) Unidad III Modelo de Negocio, Chillán.

Osterwalder, A. (2015). *MEJORA COMPETITIVA*. Consultoría Estratégica y Agencia Comunicación Digital. Recuperado de: <http://www.mejoracompetitiva.es/2012/10/alex-osterwalder> [Accesod 24 Jan. 2018].

Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Vázquez, L. (s.a.). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2013). *Business model generation*. New York: Wiley&Sons.

Prado, M. (2013). *Propuesta de un modelo de negocio sostenible para emprendedores*. www.significarse.com. Recuperado de: <http://www.significarse.com/wp-content/uploads/2013/11/MODELO-DE-NEGOCIO-SOSTENIBLE.pdf>

Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.

Sierra, M. (2009). *RESULTADOS DE LA REVISIÓN HEURÍSTICA SOBRE MODELOS DE NEGOCIOS Y PROPUESTA METODOLÓGICA DESDE UN PUNTO DE VISTA ECLÉCTICO, HOLÍSTICO E INTEGRAL PARA DEFINIR Y ESTABLECER LOS ELEMENTOS QUE COMPONEN UN MODELO DE NEGOCIOS*. Eumed.net. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2009b/mcss.htm>

Timmers, P. (1998). *BUSINESS MODELS FOR ELECTRONIC MARKETS*. pp.3-8.