

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

SEDE QUITO

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DE
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TEMA:

**“DISEÑO DE UN PLAN MARKETING PARA EL ESTUDIO JURÍDICO
ARAMLEX EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.”**

AUTOR:

KATHERINE MICHEL AMAYA LÓPEZ

DOCENTE TUTOR:

ING. FRANCISCO JAVIER MONROY ESPINOSA, MSC

QUITO - 2021

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

El Ing. Francisco Monroy, en calidad de docente tutor del trabajo de investigación

Certifica

Que el trabajo de investigación para obtener el título de Ingeniera en Gestión Empresarial cuyo tema es **“DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL ESTUDIO JURÍDICO ARAMLEX EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”**, elaborado por Katherine Michel Amaya López, ha sido debidamente revisado y está en condiciones de ser entregado para que continúe con el proceso de graduación de acuerdo con el Reglamento de la Universidad Metropolitana del Ecuador.

Atentamente,

Ing. Francisco Monroy Espinosa, MSC.

TUTOR

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Katherine Michel Amaya López, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, carrera de Gestión Empresarial, declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre: “DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL ESTUDIO JURÍDICO ARAMLEX EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” y las expresiones vertidas en la misma, son autoría de la compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

KATHERINE MICHEL AMAYA LÓPEZ

C.I. 172501924

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, KATHERINE MICHEL AMAYA LÓPEZ, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, "DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL ESTUDIO JURÍDICO ARAMLEX EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO", modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

KATHERINE MICHEL AMAYA LÓPEZ

CI:172501924

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hija, son los mejores padres.

A mi hermano y hermana por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito.

AGRADECIMIENTO

Me van a faltar páginas para agradecer a mi madre María de los Ángeles López la cual estuvo conmigo en todo momento apoyándome, poniendo su pecho donde regocijarme, la que a pesar de mis errores siempre estuvo ahí para alentarme y darme fuerzas para seguir cuando ya no podía más, mi escudo protector que me advierte cuando estoy en peligro, siempre creyó en mí y jamás dudo en que iba a lograrlo.

De igual forma, agradezco a mi Tutor de Tesis Ing, Francisco Monroy, que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo. A los Profesores que me han visto crecer como persona, y gracias a sus conocimientos hoy puedo sentirme dichoso y contento.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	II
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN	III
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
RESUMEN	XIII
ABSTRACT	XIV
INTRODUCCIÓN	1
Justificación	2
Problematización	3
Situación problemática	3
Formulación del problema científico.....	4
Delimitación.....	4
Delimitación espacial	4
Delimitación temporal	4
Objetivos.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
MARCO TEÓRICO	4
Antecedentes de la investigación.....	4
Fundamentación contextual.....	6
Internet y su aporte al marketing empresarial	7
Fundamentación teórica	8
Marketing	8
Mercado digital.....	8
Marketing digital	9
Segmentación de clientes	9
Identificación del mercado objetivo	10
Estrategia de marketing.....	10
7 P´s del Marketing	11

Plan integral de marketing online.....	12
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
Método de investigación.....	13
Diseños de investigación.....	13
Teoría fundamentada	14
Investigación acción	14
Recolección de datos y fuentes de información	15
Fuentes Primarias.....	15
Fuentes Secundarias.....	15
Herramientas de investigación	15
Muestreo	16
Validación del instrumento de investigación	17
CAPÍTULO I 1. AUDITORÍA DE LA SITUACIÓN DE LA FIRMA	19
1.1. Análisis la situación externa	19
1.1.1. Factores políticos.....	19
1.1.2. Factores económicos.....	20
1.1.3. Factores sociales	21
1.1.4. Factores tecnológicos	22
1.2. Análisis de la industria y competencia	24
1.2.1. Análisis de la industria	24
1.2.2. Análisis de la competencia	25
1.2.3. Identificación de oportunidades y amenazas	29
1.3. Análisis auditoría interna.....	30
1.3.1. Análisis de auditoría interna perspectiva cliente interno.....	31
1.3.2. Análisis de auditoría interna perspectiva cliente interno.....	34
1.3.3. Identificación de fortalezas y debilidades	45
1.4. Factores críticos de éxito internos y externos	47
CAPÍTULO II MIX DE MARKETING.....	48
2.1. Estrategias del plan de marketing	48
2.1.1. Misión.....	48
2.1.2. Visión	48
2.1.3. Metas	48

2.1.4. Mercado Meta.....	49
2.1.5. Clasificación.....	49
2.1.6. Estrategias.....	49
2.3. Mix de Marketing.....	52
2.3.1. Producto	52
2.3.2. Plaza.....	53
2.3.3. Precio	54
2.3.4. Promoción	55
2.3.5. Personas.....	56
2.3.6. Procesos.....	57
2.3.7. Evidencia Física.....	58
2.3.8. Productividad.....	59
2.4. Presupuesto para Estrategias.....	63
2.4.1. Estrategia de Producto:.....	63
2.4.2. Estrategia de Plaza:.....	65
2.4.3. Estrategia de Precio:.....	67
2.4.4. Estrategia de Promoción:.....	68
2.4.5. Estrategia de Personas:	71
2.4.6. Estrategia de Procesos:	73
2.4.7. Evidencia Física.....	74
2.4.8. Productividad:.....	77
2.5. Presupuesto de Marketing.....	78
2.6. Relación Costo Beneficio	81
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama Causa – Efecto	3
Figura 2 El lugar y la forma del internet	8
Figura 3 7 P - Marketing mix para servicios	12
Figura 4 Resultados encuesta sobre empleo INEC 2020	21
Figura 5 Análisis Consumer Barometer Google 2016.....	22
Figura 6 Resumen análisis macroentorno	23
Figura 7 Actividades comerciales de la firma.....	24
Figura 8 Evaluación de Fuerzas de Porter	28
Figura 9 Análisis infraestructura administrativa	35
Figura 10 Imagen de marca.....	36
Figura 11 Análisis sistemas de TTHH	37
Figura 12 Análisis sistema de recompensas.....	38
Figura 13 Análisis de procesos de I+D y actualización	39
Figura 14 Análisis nivel de información de la firma	40
Figura 15 Análisis nivel de atención al cliente	41
Figura 16 Análisis promoción y fuerza de ventas.....	42
Figura 17 Análisis procesos comerciales.....	43
Figura 18 Análisis función de marketing	44
Figura 19. Diseño Logo “ARAMLEX”	52
Figura 20. Diseño Tarjetas de presentación	52
Figura 21. Diseño de Carpeta Comercial.....	53
Figura 22. Prototipo Web Site y Social Media.....	53
Figura 23. Ubicación Estudio Jurídico ARAMLEX.....	54
Figura 24. Procesos del Estudio Jurídico ARAMLEX	57
Figura 25. Cadena de Valor del Estudio Jurídico ARAMLEX	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Justificación	2
Tabla 2 Aplicación teoría fundamentada	14
Tabla 3. Tamaño de muestra	17
Tabla 4 Alfa de Cronbach	18
Tabla 5 Categorías de sectores y shock esperado	21
Tabla 6 Resumen macroentorno	23
Tabla 7 Crecimiento en dólares USD industria M6910.01	25
Tabla 8 Búsquedas en internet de abogados en Ecuador	26
Tabla 9 Resumen análisis microentorno.....	27
Tabla 10 Matriz de Perfil Competitivo	29
Tabla 11 Matriz EFE	30
Tabla 12 Evaluación de los departamentos de la empresa	32
Tabla 13 Análisis infraestructura administrativa	35
Tabla 14 Imagen de marca.....	36
Tabla 15 Análisis sistemas de TTHH	37
Tabla 16 Análisis sistema de recompensas	38
Tabla 17 Análisis procesos de I+D y actualización	39
Tabla 18 Análisis nivel de información de la firma	40
Tabla 19 Análisis nivel de atención al cliente.....	41
Tabla 20 Análisis de promoción y fuerza de ventas.....	42
Tabla 21 Análisis procesos comerciales.....	43
Tabla 22 Análisis función de marketing	44
Tabla 23 Matriz EFI.....	46
Tabla 24 Factores críticos de éxito internos y externos	47
Tabla 25. Metas de Marketing y Finanzas.....	48
Tabla 26. Segmentación de Mercado	49
Tabla 27. Estrategias.....	50
Tabla 28. Procedimiento para contratación de personal	56
Tabla 29. Actividades para fortalecimiento de capacidades y competencias laborales.....	56
Tabla 30. Plan de Marketing.....	61

Tabla 31 Presupuesto Estrategia de Producto	63
Tabla 32. Plan Operativo Anual 1	64
Tabla 33 Presupuesto Estrategia de Plaza	65
Tabla 34. Plan Operativo Anual 2	66
Tabla 35. Presupuesto Estrategia de Precio	67
Tabla 36. Plan Operativo Anual 3	68
Tabla 37. Presupuesto Estrategia de Promoción	69
Tabla 38. Plan Operativo Anual 4	70
Tabla 39. Presupuesto Estrategia de Personas	71
Tabla 40. Plan Operativo Anual 5	72
Tabla 41. Presupuesto Estrategia de Procesos	73
Tabla 42. Plan Operativo Anual 6	74
Tabla 43. Presupuesto Estrategia de Evidencia Física	75
Tabla 44. Plan Operativo Anual 7	76
Tabla 45. Presupuesto Estrategia de Productividad	77
Tabla 46. Plan Operativo Anual 8	78
Tabla 47. Presupuesto de Marketing	79
Tabla 48. Proyección Ingresos/Egresos	81
Tabla 49. Relación Costo/Beneficio	82

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se centra en el diseño de un plan de marketing para el crecimiento sostenible de Aramlex Buró Jurídico a realizar en el periodo 2021 - 2025.

Luego de un riguroso análisis interno y externo, se ha detectado que no se cuenta con un correcto plan o programa sistemático que genere reconocimiento o posicionamiento al igual que no tienen una buena fidelización de los clientes para la empresa.

A través de objetivos, estrategias de marketing y planes de acción se busca implementar una guía metodológica y mecanismos alternativos para incrementar sus ingresos y fortalecer su gestión comercial.

La conclusión para este plan de marketing es aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas, al igual que las fortalezas incrementarlas para que la empresa tenga rentabilidad.

Se recomienda aplicar este plan de marketing en el corto, mediano y largo plazo para beneficio de los clientes y la organización.

Palabras clave: Marketing - Diseño del plan de marketing - Analisis FODA - estrategias – presupuesto - Marketing mix

ABSTRACT

This research work focuses on the design of a marketing plan for the sustainable growth of Aramlex Buró Jurídico to be carried out in the period 2021 - 2025.

After a rigorous internal and external analysis, it has been detected that the company does not have a correct plan or systematic program to generate recognition or positioning, nor does it have a good customer loyalty for the company.

Through objectives, marketing strategies and action plans, we will seek to implement a methodological guide and alternative mechanisms to increase their income and strengthen their commercial management.

The conclusion for this marketing plan is to take advantage of the opportunities and minimize the impact of the threats, as well as to increase the strengths in order for the company to be profitable.

It is recommended to apply this marketing plan in the short, medium and long term for the benefit of customers and the organization.

Keywords: Marketing - Marketing plan design - SWOT analysis - strategies - budgeting - Marketing mix

INTRODUCCIÓN

“Sectores, como los abogados, hasta hace poco tenían prohibido hacer técnicas de Marketing y Publicidad para dar a conocer sus servicios”. (+Comunicaweb, 2020)

Bajo este criterio, el presente trabajo de investigación se centra en el diseño de un plan de marketing para el crecimiento sostenible de Aramlex Buró Jurídico, el mismo que se encuentra en la búsqueda de generar un crecimiento sostenible a media y largo plazo sus ingresos para el periodo (2021 – 2025).

El contenido del presente documento abarca nociones administrativas y de negocios con impacto sobre la función comercial o marketing y ventas como unidad departamental del estudio jurídico Aramlex, dicha organización tiene más de 20 años en el mercado y se caracteriza por brindar soluciones eficaces y prácticas en asuntos jurídicos.

Actualmente los sus ingresos han sido moderados, pero se ha mantenido en el mercado de manera sostenible durante dos años debido a la calidad de sus servicios, además de sus precios competitivos entre otros factores, la gerencia de la empresa desea crear un mayor valor en su actual oferta a fin de generar mayores réditos, busca la implementación de estrategias comerciales que tributen a realidad de la empresa y al mercado en el cual desarrolla sus actividades; todo ello, en concordancia a los objetivos estratégicos, funcionales y operacionales de la organización.

Debido a que, los planes de marketing se encuentran desarrollados por períodos temporales, se busca elaborar una guía metodológica para que pueda ser implementada en Aramlex Buró Jurídico.

Al encontrarse en un sector sumamente comercial y competitivo sus accionistas se ven en la necesidad de buscar mecanismos alternativos para incrementar sus ingresos y fortalecer su gestión comercial con la elaboración de una metodológica o Plan de Marketing.

La empresa Aramlex Buró Jurídico, actualmente es una MIPYME que cuenta con 7 colaboradores distribuidos en los departamentos de asesoramiento legal, ventas y gerencia, precisamente la directiva de la organización se encuentra consiente de la necesidad de crecimiento como marca pretendiendo así que se

reenfoque la estrategia comercial de la empresa, generando crecimiento de ventas y liquidez a mediano plazo.

Como consecuencia de las estrategias planteadas en la gestión administrativa de la organización se pretende elevar el volumen de sus ventas de manera plurianual ya que al momento no se cuenta con un correcto plan o programa sistemático que genere reconocimiento, posicionamiento y fidelización de los clientes de la empresa.

Justificación

La justificación del tema de tesis Diseño de un Plan de Marketing para el Estudio Jurídico Aramlex en el Distrito Metropolitano de Quito forma parte de la Propuesta de modelo de gestión empresarial con base a la situación actual de las Pymes del DMQ, este a su vez, se encuentra asociado a las líneas de investigación de la Carrera de Gestión Empresarial de la UMET y programa de investigación científica de Formación de PYMES, con influencia o impacto sobre las zonas 2 y 9 (Pichincha y Distrito Metropolitano de Quito) y finalmente, con fundamentación legal de la Constitución de la República del Ecuador y el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021.

Tabla 1 Justificación

Tema de tesis	Proyecto de investigación	Líneas de investigación	Programa de investigación	Zonas de impacto	Fundamentación legal
Diseño de un Plan de Marketing para el Estudio Jurídico Aramlex en el Distrito Metropolitano De Quito	Propuesta de un modelo de gestión empresarial con base a la situación actual de las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito	Líneas de investigación de la Carrera de Gestión Empresarial de la UMET: Emprendimiento Productividad Competitividad	Programa de investigación científica y formación de PYMES	Zona 2 Zona 9	Constitución de la República del Ecuador Plan Nacional de Desarrollo

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Problematización

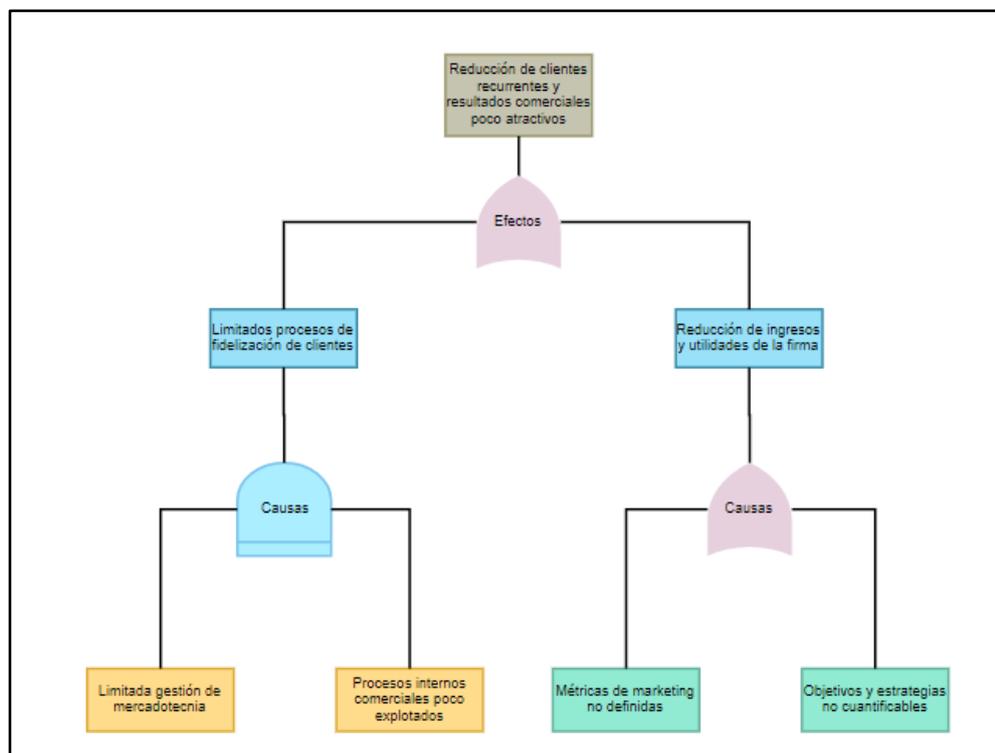
Situación problemática

Aramlex Buró Jurídico cuenta con su oficina ubicada en República y Azuay E3-29 edificio Horange, su actividad comercial comprende prestación de servicios de Derecho Corporativo, Litigios, Mediación y Derecho Educativo, situada al norte del Distrito Metropolitano de Quito, dicha organización únicamente, cuenta con una vasta experiencia en procesos legales y judiciales, lo que sería su core actual de negocio; sin embargo, esta ha dejado de concentrar esfuerzos en sus procesos comerciales o de función de marketing.

Debido a que, los planes de marketing se encuentran desarrollados por períodos temporales, se busca elaborar una guía metodológica para que pueda ser llevada a la práctica por el consultorio jurídico Aramlex con una vigencia y ejecución para los próximos cinco años, es decir; hasta el año 2025.

Para poder identificar la situación problemática real de la organización se describe a manera de causas y efectos las principales variables que la ocasionan:

Figura 1 Diagrama Causa – Efecto



Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Formulación del problema científico

¿Son la limitada gestión de mercadotecnia y métricas de marketing causas para la reducción de clientes recurrentes y resultados comerciales poco atractivos, lo que se traduce en una reducción de ingresos y utilidades de la firma Aramlex Buró Jurídico?

Delimitación

Delimitación espacial

Tal como se lo indica en la sección de la justificación del proyecto, la zona de impacto o delimitación espacial del presente plan de marketing, geográficamente hablando, presenta influencias bajo las zonas 2 y 9 (Pichincha y Distrito Metropolitano de Quito).

Delimitación temporal

La delimitación temporal del proyecto se encuentra definida para un mediano-largo plazo, es decir, cinco años (2021 – 2025).

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el plan de marketing para Aramlex Buró Jurídico, analizando la idea de negocio y sus implicaciones internas - externas y, determinar las secciones tácticas necesarias para la implementación integral de dicho plan en la organización.

Objetivos específicos

- Auditar la situación actual y prioridades de Aramlex Buró Jurídico por medio de la evaluación PEST, Porter y análisis interno.
- Elaborar el plan de marketing de la empresa, definiendo de una manera adecuada sus objetivos y programas de marketing, determinación de funciones y recursos, finalmente, la derivación de cada uno de los componentes de las 7 P's del marketing.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Los antecedentes que preceden a la presente investigación cimentan sus bases teóricas y metodológicas bajo los siguientes trabajos de titulación, abordando

la temática central como propuesta de solución a la problemática de Aramlex Buró Jurídico:

Título de la tesis: “Como aplicar estrategias de marketing en firmas de consultorios Jurídicos o Legales” (Sotomayor, 2008)

Objetivo general:

De acuerdo con, (Sotomayor, 2008)

El siguiente trabajo tiene como objetivo mostrar la importancia de la aplicación de estrategias de marketing en los estudios jurídicos. Con la finalidad básica de satisfacer necesidades del mercado actual de derecho, diferenciando al despacho y a los abogados de la competencia que existe a través de la creación de una imagen corporativa por medio de la construcción de marca del despacho como también para el abogado. (pág. 2)

Conclusiones

De acuerdo con, (Sotomayor, 2008)

El objetivo de aplicar marketing dentro de los estudios jurídicos es de crear un nuevo mercado para llegar a tener clientes satisfechos y posteriores a esto de saber conservar a los clientes de una manera más dinámica y duradera.

Las aplicaciones de estas estrategias ayudarán a los estudios jurídicos a tener personalidad para llegar a ser conocidas por sus diferentes factores que hacen de un consultorio jurídico diferente como son: la marca y el posicionamiento en la mente de los clientes, sus valores y principios, el conocimiento para saber ejecutar las labores de trabajo, el capital intelectual, los clientes y las relaciones que debe existir entre ellos, la imagen del estudio, los procesos de trabajo y demás cosas que son necesarias saber realizarlas con responsabilidad.

Lo importante de estas aplicaciones de estrategias de marketing a los estudios jurídicos es llegar a construir lazos fuertes, relaciones duraderas y saber posicionarse en la mente de los clientes, siendo capaces para ser tomados en cuenta en sus necesidades para satisfacer sus demandas de una manera diferente y responsable. (pág. 46)

Título de la tesis: “Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora”. (Soria Merino, 2016)

Objetivo general:

De acuerdo con, (Soria Merino, 2016), los objetivos de su trabajo de titulación versan sobre los siguientes aspectos relevantes:

Realizar un análisis del sector de servicios jurídicos, así como conocer la situación económica de Broseta abogados.

Analizar el entorno exterior a la empresa, tanto macroeconómicamente, a través del análisis PESTEL, como microeconómicamente, estudiando las variables del mercado, los consumidores, y haciendo un estudio de sus competidores.

Analizar la empresa internamente, para observar sus fortalezas y debilidades, a través de sus valores, sus recursos y capacidades y su situación económica financiera.

Conocer la estrategia de marketing de Broseta abogados, teniendo en cuenta sus objetivos estratégicos y las decisiones que se pueden tomar sobre el marketing mix. (pág. 9)

Conclusiones

De acuerdo con, (Soria Merino, 2016), se plantean las siguientes conclusiones:

Las estructuras empresariales de las actividades jurídicas y de contabilidad se caracterizan por presentar una estructura de pirámide invertida, donde los puestos técnicos constituyen la base principal del negocio.

El sector en el que opera la empresa, es muy competitivo, debido al gran número de competidores que existen dentro del mismo. Broseta abogados, se diferencia, debido al gran trato que da al cliente y la calidad de los servicios que ofrece.

En cuanto a una desventaja frente a sus competidores más directos, Broseta, debería penetrar más en los mercados internacionales, ya que la cuota internacional es muy importante de cara al futuro. (pág. 123)

Fundamentación contextual

Marketing jurídico

De acuerdo con, (Estébanez Cuevas, 2018)

El marketing jurídico digital es la acción de presentar los servicios legales de un bufete a potenciales clientes a través de las diferentes plataformas online. Aunque su origen se encuentra en el pasado reciente, y su desarrollo ha sido más lento y pausado que en otros sectores, no hay duda sobre su importancia para mejorar el desempeño de un despacho.

Desde un plano teórico, sería recomendable que un despacho contara las siguientes herramientas: página web corporativa, un blog que a su vez genere flujo de tráfico hacia la web o un blog integrado en la propia web, un perfil en las diferentes redes sociales que frecuente la clientela (clientes finales y prescriptores), además de un buen posicionamiento SEO y SEM. Pero, si la empresa no puede optar por esta alternativa tan completa, al carecer de recursos y tiempo para actualizarlas, puede resultar suficiente con elegir alguna de ellas. Por lo tanto, en función de las circunstancias, principalmente del presupuesto, del tiempo disponible y de los objetivos fijados, cada despacho optará por una o varias de estas herramientas. (pág. 37)

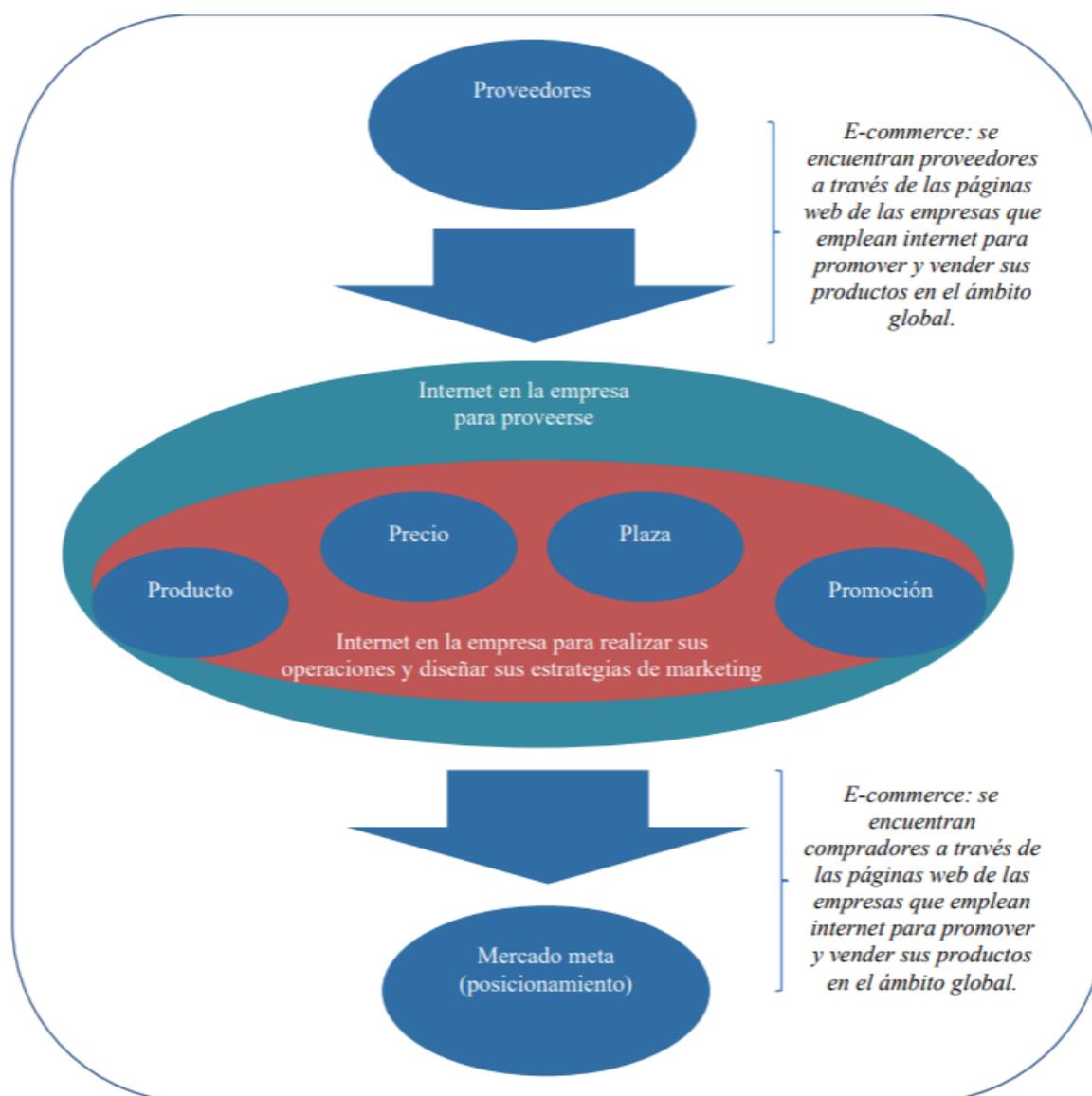
Este criterio de autor permite el pensar que, es necesario completar una estrategia de marketing no solo con las estrategias tradicionales, sino que, además, plantea la incorporación de páginas web, blogs y perfiles en redes sociales como elementos agregadores de valor para las actividades de promoción – publicidad y en sí misma de toda la función del marketing.

Internet y su aporte al marketing empresarial

De acuerdo con, (Barrientos Felipa, 2016)

Internet se ha convertido en parte de la vida de los ciudadanos; conforme sus costos han disminuido, la posibilidad de acceso es mayor. Si así ha ocurrido entonces la empresa tiene una oportunidad más de mejorar sus negocios. No hay barrera geográfica que detenga al internet, pues se ha convertido en el medio por excelencia para comunicarse, bien sea desde casa, el lugar de trabajo o desde terminales móviles. También ha generado la aparición de redes sociales, y ello ha influido para que, los consumidores cambien de una manera más rápida sus hábitos de consumo. Esto en consecuencia, origina un determinado riesgo que las empresas deben tener presente: ha convertido al consumidor en una persona voluble, gracias a la cantidad de información que recibe. Con internet la empresa puede comercializar (comprar – vender) electrónicamente: aparece el comercio electrónico. (págs. 43 - 44)

Figura 2 El lugar y la forma del internet



Fuente: (Naranjo, 2018, pág. 45)

Fundamentación teórica

Marketing

De acuerdo con, (Alvares Vásquez, y otros, 2019)

El marketing se lo define como una función que responde a la identificación de necesidades de los posibles clientes, también, determina que mercados pueden servir a la empresa para ubicar productos o servicios que sean conocidos por todos los segmentos de mercados. (pág. 23)

Mercado digital

De acuerdo con, (Alvares Vásquez, y otros, 2019)

El mercado digital llega a reforzar la estrategia de mercadeo digital, es necesario entender y diferenciar las acciones entre el mercadeo tradicional y el mercadeo digital y uno de sus diferenciadores principales es la segmentación de mercado, es decir, en los canales de mercadeo tradicional como lo son prensa, radio, televisión y vallas publicitarias entre otros, es imposible elegir el público a cual se destinará las campañas, pues engloba a cualquiera que esté siendo audiencia en el canal en cualquier momento. (pág. 23)

Marketing digital

De acuerdo con, (Alvares Vásquez, y otros, 2019)

El marketing digital, por otra parte, si permite ser más preciso, más estrecho y directo hacia el público objetivo seleccionado, brinda el potencial de poder elegir edades, géneros, ubicaciones geográficas, gustos e intereses entre otros valores, esto ayuda a llegar al público que se está buscando, al público que necesitan determinados productos o servicios de una manera más estrecha pero efectiva, disminuyendo los costos y optimizando los recursos para alcanzar el máximo potencial en las campañas de marketing. (pág. 23)

Debido a los últimos cambios en los patrones de consumo y más puntualmente, en las tecnologías de información es necesario cambiar el modelo tradicional de mercadotecnia por uno más ágil y con mayor afluencia de usuarios, para ello Aramlex Buró Jurídico implementa a sus procesos comercias a las TIC's y uso de redes sociales.

Segmentación de clientes

De acuerdo con, (Alvares Vásquez, y otros, 2019)

Segmentación geográfica: implica segmentar a los clientes por su ubicación física y determinar a clientes potenciales.

Segmentación demográfica: implica segmentar a los clientes en grupos basados en edad, sexo, raza, educación, religión, estado civil, nivel de negocios y así sucesivamente.

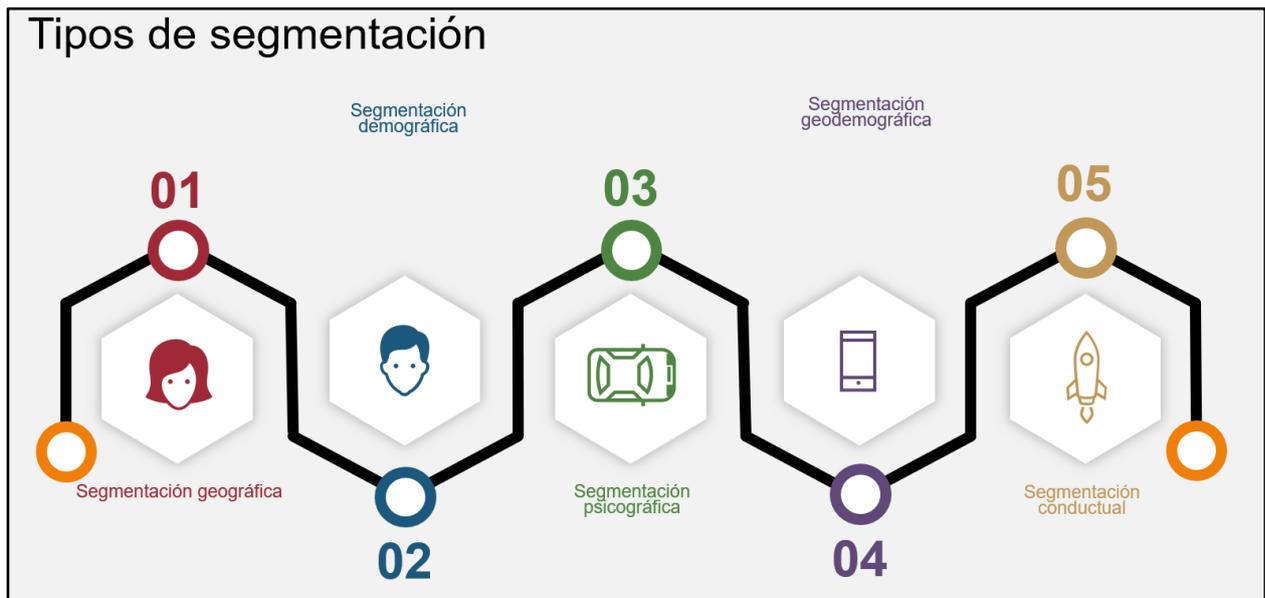
Segmentación psicográfica: aquí se segmentan los clientes en base a los patrones de compras, creencias, valores, y actitudes sobre sí mismos, su familia y la sociedad.

Segmentación geodemográfica: una segmentación combinada es la geodemográfica, aquí se combina la geografía, demografía y psico-grafía, se basa en la idea de que las personas que viven en una misma zona tienden a tener antecedentes similares y compartir la misma mentalidad de consumo.

Segmentación conductual: se trata de una segmentación donde agrupa a los clientes en base a los beneficios que buscan de un determinado producto.

Al tener segmentos se podrá evaluar los objetivos de marketing en función del mensaje y el mecanismo de entrega de ese mensaje está llegando al público o no. Se necesita saber cuáles son los segmentos de alto valor y así saber cómo hablar con ellos. (pág. 25)

Ilustración 1. Tipos de Segmentación



Fuente: (Alvares Vásquez, y otros, 2019)

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Identificación del mercado objetivo

De acuerdo con, (Alvares Vásquez, y otros, 2019)

Para identificar el mercado objetivo se puede seguir una serie de pasos que se mencionan a continuación:

- Describir a los clientes: descubrir su descripción física y una oración acerca de sus antecedentes.
- Definir lo que quieren los clientes: en segundo lugar, escribir una frase sobre lo que quieren.
- Describir sus problemas: En tercer lugar, describir su problema.
- Identificar como compran los clientes: identificar la forma que compran.
- Las acciones que se desarrollan. (pág. 26)

Estrategia de marketing

De acuerdo con, (Alvares Vásquez, y otros, 2019)

Para definir la estrategia se necesita iniciar determinando el mercado objetivo, o sea identificar los diferentes clientes, conocer sus hábitos, sus intereses, comportamientos y costumbres, esto permitirá obtener información, como, por ejemplo, qué quieren comprar, dónde, cómo y hasta cuánto están dispuestos a pagar. También se necesita hacer un análisis de competencia es muy importante que se realice un seguimiento constante de las acciones realizadas por los competidores. (pág. 26)

7 P's del Marketing

De acuerdo con, (Alvares Vásquez, y otros, 2019)

Otro elemento por considerar para generar emprendimientos y marketing digital, son las acciones a que realizar por cada uno de los componentes de mercadeo conocidos como las 7 P's del Marketing:

- Producto
- Precio
- Plaza, es el lugar donde se vende el producto.
- Promoción, o sea los medios adecuados para promocionar el producto.
- Personas, que son los clientes con necesidades de los productos y servicios.
- Presencia física, el lugar donde los clientes tienen contacto frecuente con el negocio, oficinas, chat, redes sociales.
- Procesos, que son las acciones para llevar el producto al cliente, atención al cliente, entrega a domicilio, etc. (págs. 37-38)

Estos elementos denominados "7 P's", también se las conoce como acciones del mercadeo. Iniciando con el producto, este nace como la solución a una necesidad, hay que tomar en cuenta que, así como las necesidades evolucionan, lo deben hacer también los productos.

El precio es el segundo elemento de las "7 P's" es el valor que se establece para un producto y es un punto sensible para la estrategia de mercado, el público objetivo debe estar en condiciones de poder pagar este producto, también debe ser atractivo cuando se compare frente a otros competidores.

Plaza, es el lugar donde se pondrá el producto para su comercialización, se debe poner en marcha mucha atención en que el comprador pueda tener acceso a esta plaza, pueden ser lugares físicos, pero también lugares virtuales, como tiendas virtuales.

La promoción, se refiere a cada medio que se debe seleccionar para dar a conocer el producto. Las personas, que se refiere a los clientes quienes buscan satisfacer sus necesidades a través de productos y servicios, ellos toman decisiones sobre la compra en base a una impresión sobre el producto. Cada día los clientes son más expertos y evolucionados para tomar sus propias decisiones de compra.

Presencia física, es otro elemento, ya que se necesita crear momentos de contacto con los clientes. Ahora se tienen lugares físicos o virtuales, donde los clientes tienen contacto frecuente con el cliente, la diferencia de la plaza, con la presencia física, es que las acciones de la plaza se concentran en acciones de compra, mientras que la presencia física es cualquier lugar donde los clientes pueden tener experiencia de marca.

Los procesos, son las acciones que se llevan a cabo para llevar los productos hasta el cliente de una forma más fácil, rápida y segura.

Figura 3 7 P - Marketing mix para servicios



Fuente: (Naranjo, 2018)

Plan integral de marketing online

Auditar la situación inicial

Auditar la situación actual es un paso fundamental para elaborar un plan exitoso de marketing online, se trata de saber dónde se está parado para tomar el

mejor camino a seguir, saber los recursos con los que se cuenta, saber cuáles son las metas y objetivos para los cuales se debe trabajar, poner todo sobre la mesa para tener una idea general de la situación del negocio y así de nuevo tomar el mejor camino a seguir y elegir la ruta apropiada.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Método de investigación

Según, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

La investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto. Seleccionas el enfoque cualitativo cuando tu propósito es examinar la forma en que ciertos individuos perciben y experimentan fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados.

El método de investigación que se emplea para la obtención de información con este proyecto corresponde a la ruta cualitativa, este se caracteriza por hacer una descripción a detalle de los fenómenos o contexto del problema, no se prueban estadísticamente, adicionalmente, se podría considerar como un un proceso de investigación inductivo, interpretativo y recurrente.

Diseños de investigación

Los diseños de investigación que se abordan durante la ejecución de la obtención de información del presente documento tienen un sustento sobre el método o ruta de investigación cualitativa, estos, de acuerdo con (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), pueden ser:

- Teoría fundamentada
- Diseño etnográfico
- Diseño narrativo
- Diseño de investigación acción
- Diseños fenomenológicos
- Estudios de caso cualitativos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

No obstante, se toman a consideración para este documento, los tipos de investigación teoría fundamentada e investigación acción.

Teoría fundamentada

La teoría fundamentada dispone de un planteamiento básico en donde las proposiciones teóricas se obtienen de la información recopilada de una investigación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

“La teoría fundamentada tiene el propósito de inducir teoría en datos empíricos y es aplicable a ciertas áreas determinadas”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

La aplicación práctica de este tipo de investigación teoría fundamentada en el presente estudio de caso se puede determinar bajo los siguientes usos:

Tabla 2 Aplicación teoría fundamentada

Característica	Aplicación del diseño de investigación
Disciplinas con las que se disponen los antecedentes de la investigación	Ciencias sociales, de la salud e ingenierías.
Objeto de estudio	Acción o interacciones con grupos de personas.
Producto del diseño	Fenómeno explicado con la teoría (marco teórico).

Fuente: (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

En resumidas cuentas, la aplicación del diseño de investigación teoría fundamentada se trata de un estudio que utiliza recursos teóricos y persigue como objeto de estudio ser un proceso de interacción entre individuos, esto se lo puede evidenciar como aplicación práctica en el presente documento, en la sección de fundamentación teórica.

Investigación acción

“La finalidad de la investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa,

organización o comunidad)". (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Este tipo o ruta de investigación: "Su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por lo tanto este cambio deben incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo que se interviene". (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Este tipo de investigación tiene dos sub-diseños: práctico y participativo. El diseño práctico "involucra indagación individual o en grupo". (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Recolección de datos y fuentes de información

La recolección de datos o así también fuentes de información presentan dos niveles comprendidos entre fuentes primarias y secundarias.

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias o instrumentos de recolección de datos se cimentan sobre entrevistas o grupos de enfoque (focus group).

Fuentes Secundarias

Las fuentes de información secundarias que sirven como referencia o sustento en la toma de datos se basan en: trabajos de tesis, repositorios digitales y bibliografía que tributan a Marketing, Planeación, Negocios, etc.

Herramientas de investigación

Entrevista y focus group.

(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) definen a la entrevista como:

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa. (...) "Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

La entrevista que se realiza a Aramlex Buró Jurídico se fundamenta con las preguntas detonadoras en referencia a (Kotler, 2012) utilizando listas de verificación

para el análisis de cadena de valor o auditoría interna de la organización, esto para evaluar la gestión actual de la empresa desde la perspectiva del cliente interno.

La otra herramienta de investigación que se utiliza en el presente documento es la conocida como sesiones de profundidad o grupos de enfoque, estos según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), lo definen como:

Un método de recolección de datos cuya popularidad ha crecido son los grupos de enfoque. Algunos autores los consideran como una especie de entrevistas grupales, que consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales.

Esta herramienta también asociada como reuniones de focus group se decide trabajar con los representantes de los clientes jurídicos vip del buró y estos son:

- Aramtextil S.A.
- Auto Repuestos del Japón Enrique Herrera y Asociados
- Juice Club
- Crearideas S.A.
- Engoma Adhesivos S.A.
- Administrado y Promotora de Bienes Bienesarbo S.A.
- Fundacion Latinoamericana de Conocimiento Avanzado
- Instituto Superior Tecnológico Superarse
- Centro Educativo Geovanni Pascoli
- Colegio Ecuatoriano de Mediadores
- Centro de Mediación del Colegio Ecuatoriano de Mediadores

Muestreo

El tipo de muestro cualitativo que se emplea para la obtención de información se emplean dos tipos de estudios descritos, a continuación:

Tabla 3. Tamaño de muestra

Tipo de estudio	Tamaño de muestra sugerido	Aplicación práctica
Estudio de casos	Estudio de profundidad de 3 a cinco personas.	Jefaturas y supervisores de cada unidad estratégica de negocio (cliente interno), se aplica lista de verificación o Check List para auditoría interna.
Grupos de enfoque	Siete a 10 personas.	Entrevista a clientes VIP para medir el nivel de satisfacción con la oferta de valor actual y encontrar oportunidades de mejora.

Fuente: (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Validación del instrumento de investigación

La herramienta para validar el instrumento de investigación se lo realiza mediante la aplicación del Coeficiente o Alfa de Cronbach que se basa en el criterio de profesionales expertos en administración de empresas y asesoramiento legal, el resultado de la validación es de 83.80%, lo que se consideraría como un porcentaje alto de confiabilidad.

El medio de contacto para la validación de experto se realiza durante el mes de abril del 2021 mediante vídeo llamada, en otros casos se lo hizo, mediante el envío de un formulario con extensión .xls, con el Alfa de Cronbach.

El listado de expertos que a los que se consultó sobre la validación de las preguntas a ser formuladas en el focus group son:

- Ab. Paúl Ayala
- Ab. Roberto Pérez Msc.
- Dr. Danny Salguero Quevedo
- Ing. Edwar Medina MBA

- Ing. Hugo Enríquez MBA

Tabla 4 Alfa de Cronbach

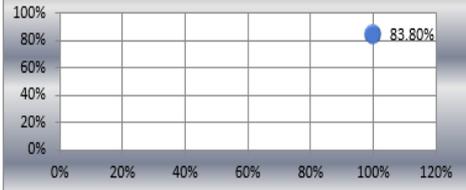
MÉTODO COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

- k: Es el número de ítems.
- $\sum S_i^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems.
- S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems
- α : Coeficiente de Alfa de cronbach

No. De Expertos	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	XI	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	XI	SUMA ÍTEMS	Xi	Xi ²	
1	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	16	16	25	16	25	9	9	16	16	16	40	1,600		
2	4	3	4	3	5	4	3	3	4	4	16	9	16	9	25	16	9	9	16	16	37	1,369		
3	4	4	5	4	4	2	4	3	5	5	16	16	25	16	16	4	16	9	25	25	40	1,600		
4	5	2	4	4	4	2	3	4	5	4	25	4	16	16	16	4	9	16	25	16	37	1,369		
5	5	4	5	5	3	2	3	4	2	5	25	16	25	25	9	4	9	16	4	25	38	1,444		
6	2	3	2	2	2	1	3	3	1	4	4	9	4	4	1	9	9	1	16	23	529			
$\sum Xi$	24	20	25	22	23	14	19	21	21	26											215	7,911		
$\sum Xi^2$	102	70	111	86	95	38	61	75	87	114												41.37		
S_i^2	1.200	0.667	1.367	1.067	1.367	1.067	0.167	0.300	2.700	0.267														
$\sum S_i^2$	10.167																							
S_T^2	41.367																							
K	10																							
α	0.838		83.80%		Validación OK																			



Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Como información adicional es pertinente mencionar que la validación de fuentes de información se aplica mediante una lista de verificación con varias preguntas realizadas en el grupo focal conformado por los clientes vip de Aramlex.

CAPÍTULO I

1. AUDITORÍA DE LA SITUACIÓN DE LA FIRMA

1.1. Análisis la situación externa

1.1.1. Factores políticos

De acuerdo con (El Comercio, 2020),

En una reunión oficial realizada en el Salón Amarillo de Carondelet, se firmó el martes 8 de diciembre del 2020, el acuerdo de Primera Fase entre Ecuador y Estados Unidos. La cita estuvo liderada por el presidente de la República, Lenín Moreno. En la reunión, intervino el ministro de Producción, Iván Ontaneda, y el representante de Comercio de Estados Unidos, Robert Lighthizer. El convenio contempla cuatro capítulos técnicos: beneficios para pymes, lucha contra la corrupción en el comercio, facilitación del comercio y buenas prácticas regulatorias, explicó Lighthizer, quien resaltó que el tratado complementa los cambios económicos que ha liderado el Jefe de Estado de Ecuador. Los dos primeros son de aplicación inmediata, apenas entre en vigor el documento. Mientras tanto, los otros (facilitación del comercio y buenas prácticas regulatorias) se deberán implementar en hasta dos años; es decir, hasta el 2022. (El Comercio, 2020)

El acuerdo comercial entre Ecuador y Estados Unidos en su primera fase supone que, existe un mejoramiento de las pymes ecuatorianas, esto seguramente, debido a las potenciales facilidades económicas y mejoramiento del comercio de actividades comerciales no petroleras para el caso de Aramlex Buró Jurídico para actividades de asesoría y acompañamiento legal. Este argumento en caso ser aprovechado supondría una oportunidad para la empresa.

Con respecto a las fuerzas legales, (Círculo de Estudios Latinoamericanos, 2020):

Con 127 votos afirmativos y tres abstenciones el Pleno de la Asamblea Nacional aprobó las reformas al Código Orgánico Integral Penal, COIP, en materia anticorrupción, en su última sesión del 2020.

La denominada "Ley Anticorrupción" es un compendio de 10 propuestas reformativas presentadas por legisladores de diferentes bancadas y el Ejecutivo. En ella se tipifican tres nuevos tipos penales: la obstrucción de la justicia (en todo proceso judicial), sobrepagos en contratación pública y actos de corrupción en el sector privado. El Informe fue trabajado por la Comisión de Justicia. (pág. 1)

Las reformas al Código Integral Penal sugieren una mayor seguridad jurídica para el estado ecuatoriano lo que significa mayores oportunidades para perseguir inversiones provenientes del extranjero, lo que significaría una oportunidad para el tipo de actividad económica e industria a la que pertenece la firma Aramlex Buró Jurídico.

1.1.2. Factores económicos

De acuerdo con (Bachas, Brockmeyer, Garriga, & Semelet, 2020):

La caída en la recaudación de impuesto sobre la renta corporativa es severa y en 2020 solo se recaudaría el 65% de la línea de base. además, estimamos que las empresas acumularán pérdidas agregadas equivalentes al 2.1% del PIB, sugiriendo que necesitarían incrementar sustancialmente su nivel de endeudamiento para poder sobrevivir. Las empresas reducirían su nómina salarial en 5.4%, los subsidios a la nómina salarial pueden preservar una pequeña proporción de empleo dado que las empresas no pueden cubrir sus costos fijos. (pág. 1)

En adición a lo que plantea el artículo del Banco Mundial anteriormente citado, se prevé una importante contracción económica de las empresas ecuatorianas, esto genera una amenaza importante para todas las organizaciones sin importar su actividad comercial ya que, se requerirá de provisionar de un cierto nivel de endeudamiento que garantice su sostenibilidad empresarial.

Por otra parte, la publicación del web site del Banco Mundial donde (Bachas, Brockmeyer, Garriga, & Semelet, 2020), estiman, que el sector de los servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, transporte, servicios y construcción; podría tener una pérdida de ingresos mensual esperada en un 100% de sus operaciones de producción y comerciales, lo que significa una importante amenaza o shock para este tipo de industrias consideradas como alto impacto.

Tabla 5 Categorías de sectores y shock esperado

Categorías	Sectores	Pérdida de ingresos mensual esperada
Impacto alto	Hospedaje, Servicios Alimenticios, Transporte, Otras Actividades de Servicios y Construcción	100%
Impacto medio	Venta al por mayor y al por menor, educación	50%
Impacto bajo	Agricultura, Salud, Servicios Sociales y otros sectores poco afectados	20%

Fuente: (Bachas, Brockmeyer, Garriga, & Semelet, 2020, pág. 2)

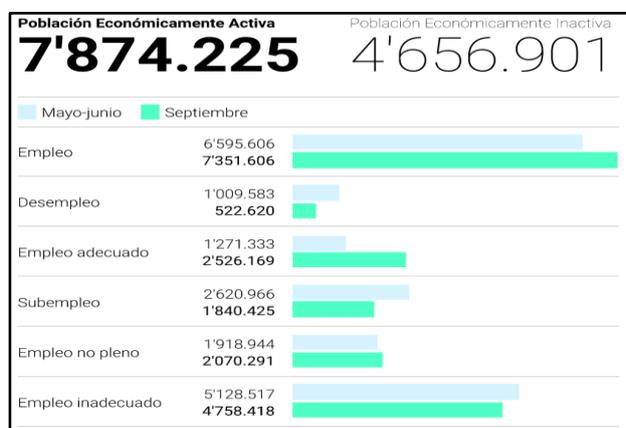
1.1.3. Factores sociales

De acuerdo con, (El Telégrafo, 2020)

La tasa de desempleo en Ecuador, a septiembre de 2020, se ubicó en un 6,6%, es decir, un porcentaje menor al registrado en junio del mismo año, cuando el país vivía en medio de la emergencia sanitaria por la pandemia del covid-19. En ese entonces las cifras porcentuales fueron del 13,3%. (pág. 1)

Estas cifras sugieren que al menos hasta septiembre del 2020, aproximadamente, 523,000 se encuentran sin empleo, demográficamente esto supone una amenaza ya que a más personas sin tener alguna fuente de ingresos fijos se reduce su poder adquisitivo.

Figura 4 Resultados encuesta sobre empleo INEC 2020

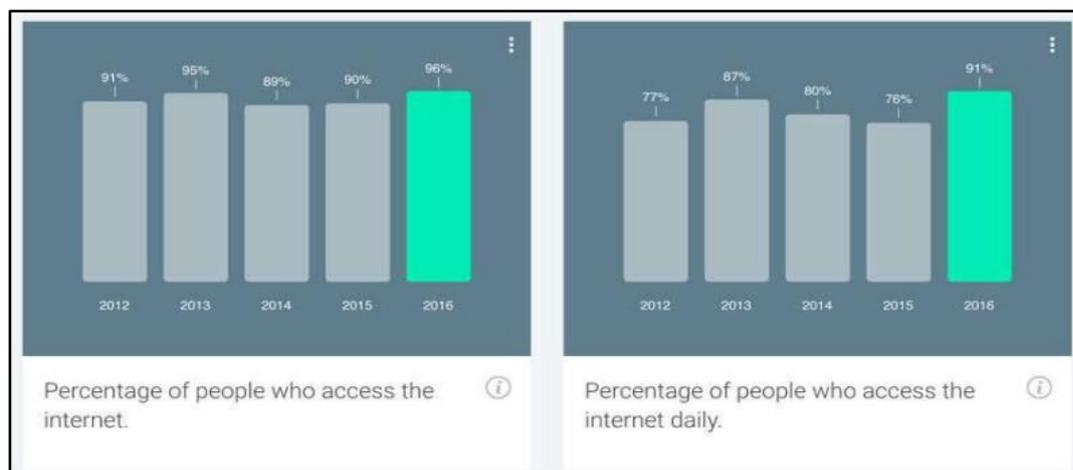


Fuente: (El Telégrafo, 2020)

1.1.4. Factores tecnológicos

De acuerdo con el Consumer Barometer de Google señala que, para el 2016 el 96% de las personas cuentan con acceso a internet y el 91% de estas acceden a la red de manera diaria, este estudio se genera con más de 45 países y 10 categorías de productos. (Google, 2017). Bajo dicho argumento es importante tomar en consideración que, es posible incorporar plataformas digitales e internet a los procesos comerciales de negocios para inclusive llegar a una mayor audiencia.

Figura 5 Análisis Consumer Barometer Google 2016



Fuente: (Google, 2017)

En resumen, con el análisis de situación externa o macroentorno de la firma Aramlex Buró de crédito se tiene que en su entorno se identifican los siguientes factores críticos de éxito y con su respectivo impacto para la generación de negocios:

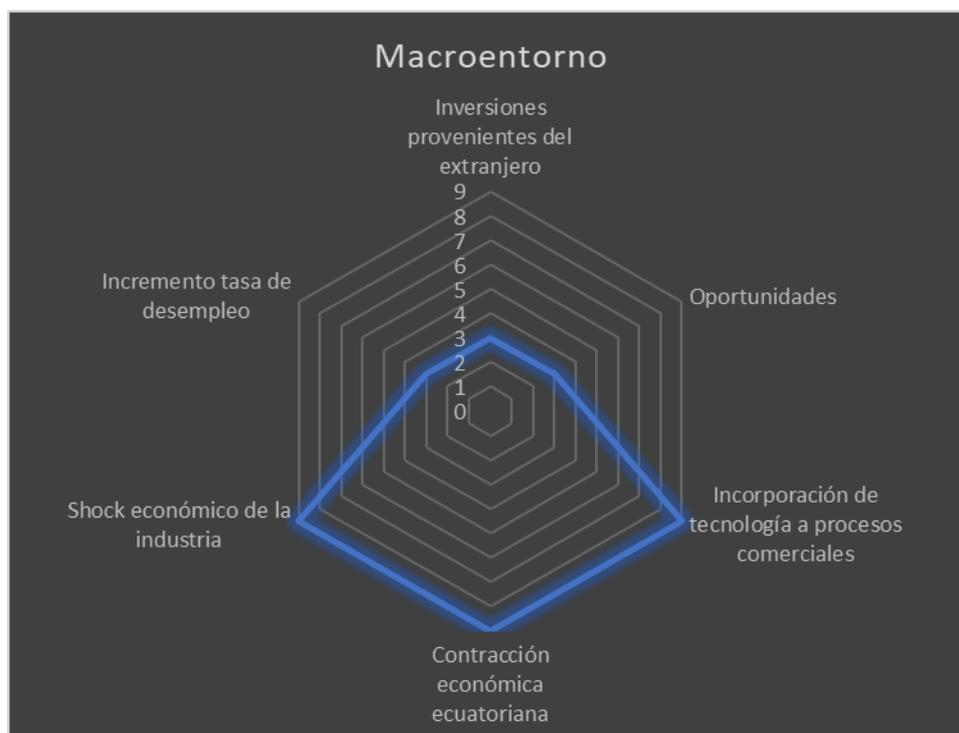
- Con los factores políticos se encuentran oportunidades de impacto medio bajo las variables de potenciales facilidades económicas e inversiones provenientes del extranjero.
- En el ámbito político se identifican factores de tipo amenaza con impacto alto entre las que se tienen a: contracción económica ecuatoriana y shock económico en la industria.
- Los factores sociales tienen una amenaza media con el incremento de la tasa del desempleo en el país.
- Y, por último, los factores tecnológicos tienen una oportunidad de alto impacto en la incorporación de la tecnología a procesos comerciales.

Tabla 6 Resumen macroentorno

Impacto Alto = 9 Medio = 3 Bajo = 1	FCE			IMPACTO		
	Oportunidad	Neutro	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
Factores políticos						
Potenciales facilidades económicas	x				3	
Inversiones provenientes del extranjero	x				3	
Factores económicos						
Contracción económica ecuatoriana			x	9		
Shock económico de la industria			x	9		
Factores sociales						
Incremento tasa de desempleo			x		3	
Factores tecnológicos						
Incorporación de tecnología a procesos comerciales	x			9		

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Otro dato curioso del análisis del macroentorno es qué se evidencia una mayor presencia de amenazas de alto impacto a diferencia que, las oportunidades que tienen más impacto medio o moderado en los factores analizados.

Figura 6 Resumen análisis macroentorno

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

1.2. Análisis de la industria y competencia

Como complemento al macroentorno se analiza así también a los factores críticos de éxito que se encuentran en la industria y competencia para las empresas que brindan algún tipo de servicio y asesoramiento legal.

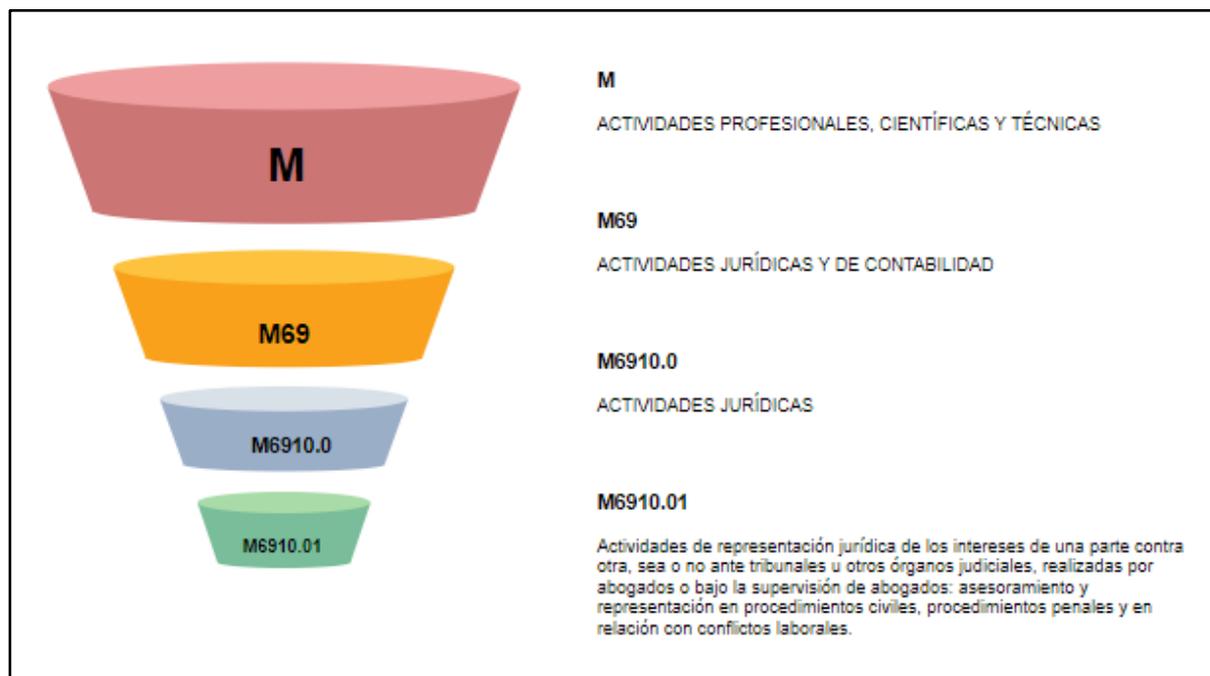
El análisis de la industria inicia mediante la identificación de las principales actividades comerciales de esta, determinada por el código CIIU.

Aramlex Buró Jurídico tiene su principal actividad comercial ligada al Código CIIU MG910.01 (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012):

Actividades de representación jurídica de los intereses de una parte contra otra, sea o no ante tribunales u otros órganos judiciales, realizadas por abogados o bajo la supervisión de abogados: asesoramiento y representación en procedimientos civiles, procedimientos penales y en relación con conflictos laborales. (pág. 167)

1.2.1. Análisis de la industria

Figura 7 Actividades comerciales de la firma



Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Adicionalmente, es importante acotar que, esta industria registra un crecimiento progresivo, este es evidente desde el año 2015 hasta el 2019 (no se toma en cuenta el año 2020 por ser un año atípico por la pandemia mundial), como

información referencial se toma el crecimiento del 2019 por un 12.75% versus, su año n-1 o 2018, esta información es útil para conocer que la industria es atractiva para la incursión de nuevos negocios en esta:

Tabla 7 Crecimiento en dólares USD industria M6910.01

ANIO FISCAL	M691001
2015	47,524,634
2016	57,244,046
2017	61,424,514
2018	66,537,354
2019	76,257,467

Fuente: (Ecuador, Servicio de Rentas Internas, 2021)

1.2.2. Análisis de la competencia

Competidores existentes

Para poder estimar la cantidad de competidores existentes a nivel local se realiza una búsqueda con la base de datos de (Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021), en dónde se aprecia que existen 522 organizaciones registradas para la actividad comercial M6910.01, esto supone una amenaza ya que, existe una gran oferta de consultorios jurídicos, tomando únicamente los que se localizan en el Distrito Metropolitano de Quito.

Nuevos competidores

Teniendo en cuenta que, únicamente en el DMQ hay un registro de 522 empresas que brindan asesoría jurídica se podría considerar que para la industrial M6910.01 no existen suficientes barreras de entrada, esto probablemente debido a que no se necesita un alto capital de trabajo para la realización de este tipo de servicios de consultoría y asesoramiento legal.

Sustitutos

Los servicios jurídicos presentan una gran de diversidad en cuanto a ofertas de valor, precios y niveles de asesoramiento, por cuanto es complicado determinar puntualmente cuáles podrían ser en este caso los productos y servicios sustitutos que

tengan mayor impacto en la industria, indagando en el sitio de consultas del sector societario de (Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021), se indentificaron registradas 9 empresas bajo el código CIIU M6910.03 Otras actividades de ejecutores judiciales, árbitros y mediadores, que podrían ser considerados como un servicio sustituto a la oferta de valor actual de la industria M6910.01.

Poder de negociación con clientes

Una herramienta que se utiliza para conocer la oferta actual de servicios jurídicos a nivel nacional, se utiliza a SEMRush, esto para conocer la cantidad de consultas que se hicieron en los últimos doce meses en buscadores de internet bajo el término o palabra clave “abogado”, aquí se puede evidenciar que en cuanto al volumen de búsquedas fue de 4.4 K, con una dificultad de palabra clave del 87.52%, un costo por click de 0.21, competencia 0.07 y finalmente, con resultados de 107.0 M, esto significa que, 4,400 personas realizaron búsquedas en la web asociando el término “abogado” y de estas búsquedas se proporcionaron 107,000,000 de resultados, esto podría significar que existe un control sobre clientes alto para el segmento de mercado de Aramlex Buró Jurídico.

Tabla 8 Búsquedas en internet de abogados en Ecuador

Keyword	Volume	Trend	KD %	CPC (USD)	Com.	SERP Features	Results
abogado	4,4K		87.52	0.21	0.07		107,0M

Fuente: (Semrush, 2021)

Poder de negociación con proveedores

El poder de negociación con proveedores para este tipo de industria es bajo ya que, se podría hablar de que existe una integración de la competencia hacia atrás, al ser un servicio legal los principales proveedores son las fuentes de información. Entre los principales proveedores de la industria M6910.01 se pueden mencionar a:

- Notarías
- Fiscalía General del Estado
- Corte Nacional de Justicia
- Registro Civil

- Servicio de Rentas Internas
- Superintendencia de Bancos
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
- Policía Nacional

El análisis de la competencia con las cinco fuerzas de Porter arroja los siguientes factores críticos de éxito:

- Amenazas de alto impacto en las variables: gran oferta en cuanto competencia; barreras de entrada insuficientes y, alta disponibilidad de productos y servicios sustitutos.
- Oportunidades importantes o de alto impacto se asocian con: el poder de negociación de proveedores ligado al control de procesos hacia atrás y, poder de negociación con clientes bajo.

Tabla 9 Resumen análisis microentorno

Impacto Alto = 9 Medio = 3 Bajo = 1	FCE			IMPACTO		
	Oportunidad	Neutro	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
Competidores existentes						
Gran oferta en cuanto a competencia			x	9		
Nuevos competidores						
Barreras de entrada insuficientes			x	9		
Sustitutos						
Alta disponibilidad de sustitutos			x	9		
Poder de negociación con clientes						
Control de procesos hacia atrás	x			9		
Poder de negociación con clientes						
Poder de proveedores bajo	x			9		

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Tal como se aprecia con el Análisis de las Fuerzas de Porter la competencia existente, productos y servicios sustitutos y nuevos competidores tienen amenazas para Aramlex Buró Jurídico, no obstante, se presentan oportunidades con poder de negociación de clientes y proveedores.

Figura 8 Evaluación de Fuerzas de Porter



Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Una herramienta complementaria que permite el análisis de la industria de una forma más específica se tiene el análisis del perfil competitivo en el cual se evalúan ciertos factores críticos de éxito, comparando a Buró Aramlex con sus competidores más próximos o inmediatos, considerando a las empresas que poseen una oferta de valor similar y así también con ubicaciones geográficas cercanas.

Tabla 10 Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (CPM)							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	Compañía 1		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		Aramlex		Pérez Carrión Abogados		Molina & Asociados Abogados	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Participación relativa de mercado	20%	1	0.20	2.00	0.40	4.00	0.80
Control de inventarios	2%	1	0.02	1.00	0.02	4.00	0.08
Posición financiera	3%	1	0.03	3.00	0.09	4.00	0.12
Calidad del producto y servicio	18%	4	0.72	4.00	0.72	2.00	0.36
Fidelización de clientes	8%	2	0.16	4.00	0.32	5.00	0.40
Volumen de ventas	8%	2	0.16	2.00	0.16	5.00	0.40
Cobertura geográfica	9%	4	0.36	2.00	0.18	4.00	0.36
Estructura de la organización	4%	4	0.16	4.00	0.16	2.00	0.08
Capacidad para producir	1%	4	0.04	2.00	0.02	4.00	0.04
E-commerce	4%	3	0.12	3.00	0.12	4.00	0.16
Canales	9%	2	0.18	4.00	0.36	4.00	0.36
Precio competitivo	12%	4	0.48	1.00	0.12	3.00	0.36
Experiencia administrativa	2%	2	0.04	4.00	0.08	3.00	0.06
Totales	100%		2.67		2.75		3.58

Escala Calificación	1	debilidad principal
	2	debilidad menor
	3	fortaleza menor
	4	fortaleza principal

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

La matriz de perfil competitivo MPC arroja un resultado de 2.67, lo que significa que, Aramlex Buró Jurídico presenta debilidades menores frente a su competencia, identificando potenciales oportunidades de mejoramiento institucional en posición financiera, market share, capacidad de producción, entre otras.

1.2.3. Identificación de oportunidades y amenazas

Para poder identificar las oportunidades y amenazas más relevantes obtenidas del macro y microentorno se establece una priorización de factores de éxito mediante la matriz de evaluación de factores externos o matriz EFE, asignando un peso basado en porcentajes y una calificación entre 1 a 4 conservando el siguiente criterio:

- 1: Pobre
- 2: Moderado
- 3: Bueno
- 4: Superior (David, 2013)

Al final, se obtiene un resultado ponderado de la multiplicación en el peso (porcentaje) y la calificación que permita conocer el desempeño de la organización o grupo de organizaciones que pertenezcan a la industria y contexto analizado.

Tabla 11 Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
No	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	Oportunidades			
1	Potenciales facilidades económicas	9%	3.00	0.27
2	Inversiones provenientes del extranjero	13%	2.00	0.26
3	Incorporación de tecnología a procesos comerciales	8%	3.00	0.24
4	Control de procesos hacia atrás	10%	4.00	0.40
5	Poder de proveedores bajo	11%	4.00	0.44
	Amenazas			
6	Contracción económica ecuatoriana	15%	1.00	0.15
7	Shock económico de la industria	8%	2.00	0.16
8	Incremento tasa de desempleo	6%	2.00	0.12
9	Alta disponibilidad de sustitutos	8%	1.00	0.08
10	Gran oferta de competidores	12%	1.00	0.12
	Totales	100%		2.24

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Según el resultado ponderado total de la matriz EFE de 2.24, se tiene que las empresas que pertenezcan a la industria o sector económico determinado por la actividad comercial M69100.1, actualmente, tendrían un desempeño moderado frente a un entorno adverso con amenazas más críticas o de mayor importancia de afectación para los negocios que sus oportunidades.

1.3. Análisis auditoría interna

El análisis de la auditoría interna de Aramlex Buró Jurídico presenta dos dimensiones de evaluación:

- Análisis auditoría interna desde la perspectiva de cliente interno
- Análisis auditoría interna desde la perspectiva del cliente externo

Para el análisis desde la perspectiva del cliente interno se hace una entrevista al Gerente de Aramlex Buró Jurídico y se formulan una serie de preguntas correspondientes a conocer el criterio del entrevistado sobre la gestión actual de la organización, se toman en cuenta varios factores críticos de éxito con influencia sobre las unidades estratégicas de negocio y haciendo énfasis en la función comercial y de marketing. La herramienta que se emplea para esta actividad es a través de una lista

de verificación o check list y los factores de éxito se toman en referencia a la evaluación de departamentos que están orientados al cliente, que propone (Kotler, 2012)

1.3.1. Análisis de auditoría interna perspectiva cliente interno

Las variables que se evalúan al cliente interno (Gerente General) se encuentran definidos por las siguientes unidades estratégicas de negocio o gestión departamental:

- Investigación y desarrollo
- Compras
- Marketing
- Ventas
- Contabilidad
- Finanzas
- Relaciones Públicas (Kotler, 2012)

Tabla 12 Evaluación de los departamentos de la empresa

Lista de verificación				
Evaluación de los departamentos de la empresa				
	Nunca	A veces	La mayoría de las veces	Siempre
Investigación y desarrollo				
Pasan tiempo reuniéndose con los clientes y escuchando sus problemas.	x			
Admiten la participación de los departamentos de marketing, producción y otros en todos los nuevos proyectos.		x		
Solicitan reacciones y sugerencias de los clientes conforme el proyecto progresa.		x		
Mejoran y refinan continuamente el producto con base en la retroalimentación del mercado		x		
Compras				
Buscan proactivamente a los mejores proveedores			x	
Generan relaciones a largo plazo con menos proveedores pero que son de más confianza y de mejor calidad			x	
No sacrifican la calidad por el ahorro en precios.		x		
Marketing				
Estudian las necesidades y deseos del cliente en segmentos de mercado bien definidos	x			
Asignan el esfuerzo de marketing en relación con la rentabilidad potencial en el largo plazo de los mercados meta	x			
Desarrollan ofertas ganadoras para cada segmento meta	x			
Miden la imagen de la empresa y la satisfacción del cliente de manera continua		x		
Continuamente recopilan y evalúan ideas para nuevos productos, mejoras a productos y servicios		x		
Exhortan a todos los departamentos y empleados de la empresa a estar centrados en el cliente			x	
Ventas				
Tienen conocimiento especializado del sector industrial del cliente				x
Se esfuerzan por dar al cliente la “mejor solución”				x
Solamente hacen promesas que pueden cumplir			x	
Retroalimentan a los encargados de desarrollo de productos con las necesidades e ideas de los clientes		x		
Sirven a los mismos clientes por largo tiempo			x	
Contabilidad				
Preparan informes de “rentabilidad” de manera periódica por producto, segmento de mercado, áreas geográficas (regiones, territorios de ventas), tamaño de pedidos, canales y clientes individuales		x		
Preparan facturas que se ajustan a las necesidades del cliente y responden a las preguntas del cliente con cortesía y rápidamente			x	
Finanzas				
Entienden y apoyan los gastos de marketing (por ejemplo, publicidad de imagen) que producen preferencia y lealtad del cliente a largo plazo	x			
Adaptan el paquete financiero a los requerimientos financieros del cliente				x
Toman decisiones rápidas sobre la solvencia de los clientes				x
Relaciones públicas				
Emiten noticias favorables sobre la empresa y controlan las noticias menos propicias			x	
Actúan como un cliente interno y defensor público de las mejores políticas y prácticas				x

Fuente: (Kotler, 2012, pág. 23)

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

De lo que se puede apreciar con la evaluación a nivel de departamentos, el cliente interno de Aramlex identifica el siguiente listado de fortalezas y debilidades de sus unidades de negocio, así también, se establece el nivel de importancia de estas teniendo en cuenta su impacto sobre la generación de negocios:

Fortalezas:

- Conocimiento de la industria y del cliente, impacto alto.
- Preocupación y empatía por el cliente, impacto alto.
- La fijación de precios depende de la situación económica del cliente, impacto alto.
- Toma de decisiones basada en la solvencia del cliente, impacto alto.
- Esfuerzos por proporcionar soluciones ágiles al cliente, impacto alto.
- Se buscan mejores proveedores de forma proactiva, medio impacto.
- Relaciones de confianza con proveedores, medio impacto.
- Se orienta a los departamentos a centrarse en las necesidades del cliente, medio impacto.
- Se cumplen las promesas propuestas, medio impacto.
- Adecuado servicio al cliente, medio impacto.
- Apropiada difusión de la información, medio impacto.

Debilidades:

- Limitadas reuniones con clientes para conocer su percepción del servicio, impacto alto.
- Limitada participación departamental en proyectos, medio impacto.
- No se efectúan actividades que permitan conocer el grado de satisfacción del cliente, impacto medio.
- Limitadas actividades de mejora de portafolio de productos y servicios, medio impacto.
- Poco equilibrio entre calidad y fijación de precios, medio impacto.
- Inaplicación de planes de marketing, impacto alto.
- No se establecen relacionamientos comerciales en proyectos de inversión, impacto alto.
- Los segmentos de mercado no disponen de ofertas atractivas, impacto alto.
- Descontinuidad en mediciones de imagen corporativa, medio impacto.
- Mejoramiento de productos y servicios poco continuo, medio impacto.

- Limitada retroalimentación de productos y servicios co-creados, medio impacto.
- No se elaboran informes de gestiones comerciales, medio impacto.
- Limitados recursos para actividades de marketing, impacto alto.

De todos los factores de éxito anteriormente identificados únicamente, se toman los que representen mayor impacto para la organización en la búsqueda del fortalecimiento departamental y tratando de atender las necesidades del cliente externo.

En contra parte del criterio de la Gerencia, posteriormente, se realiza una auditoría departamental de acuerdo con la percepción de valor de los clientes VIP de la empresa.

1.3.2. Análisis de auditoría interna perspectiva cliente interno

Para conocer la perspectiva de la oferta de valor percibido por el cliente interno se seleccionan a 10 personas representantes de los clientes VIP de Aramlex con los que se mantienen buenas relaciones laborales y se realiza un focus group virtual, en dicha reunión de trabajo se formularon 10 preguntas orientadas a conocer cuál es la percepción del quehacer actual de Aramlex Buró Jurídico. Esta actividad se realizó la segunda semana de mes de abril del 2020 y se la celebró mediante la participación total de todos los convocados.

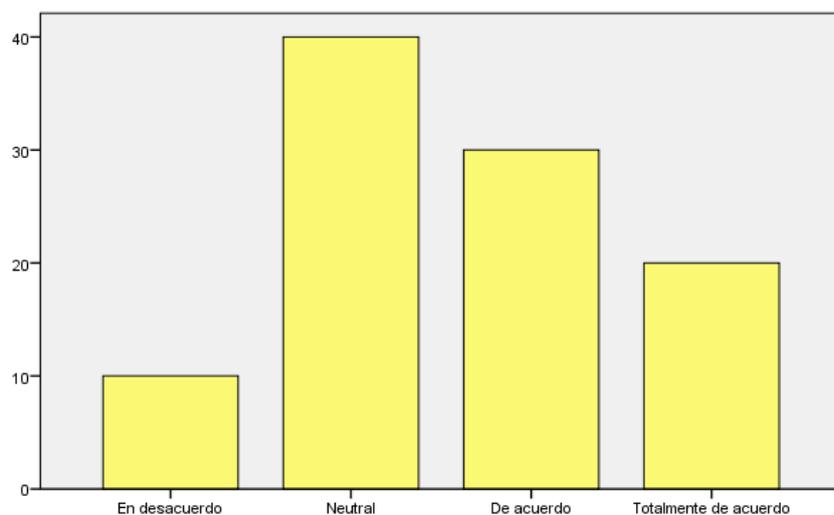
Se plantea una primera pregunta en la que se formuló si, ¿el buró jurídico emplea un sistema formal de planeación de marketing, herramientas, tecnología e infraestructura física y administrativa apropiada?

La respuesta de los clientes cree que, en un 40% la empresa lo hace de manera neutral, un 30% afirma estar de acuerdo, el 20% indica estar totalmente de acuerdo y, un 10% indica estar en desacuerdo. Tal como se puede apreciar existe un 40% mayoritario que indica que la organización refleja de manera neutral la realización de planes de marketing y que su infraestructura física y administrativa y nivel tecnológico es moderadamente apropiado. De todo lo dicho se podría pensar que se encuentra una debilidad media o moderada con esta variable.

Tabla 13 Análisis infraestructura administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
Neutral	4	40.0	40.0	50.0
De acuerdo	3	30.0	30.0	80.0
Totalmente de acuerdo	2	20.0	20.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Figura 9 Análisis infraestructura administrativa

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

En la segunda pregunta se consultó a los clientes sobre si se considera que sí, ¿la infraestructura física del buró jurídico cuenta con instalaciones cómodas y coordinación interdepartamental que permita el reflejo de una buena imagen de marca?

La respuesta de los clientes VIP indica que, para ellos, se ha percibido un relacionamiento neutral entre la comodidad de las instalaciones y la coordinación interdepartamental, lo que ha ocasionado que no se refleje de una buena forma la

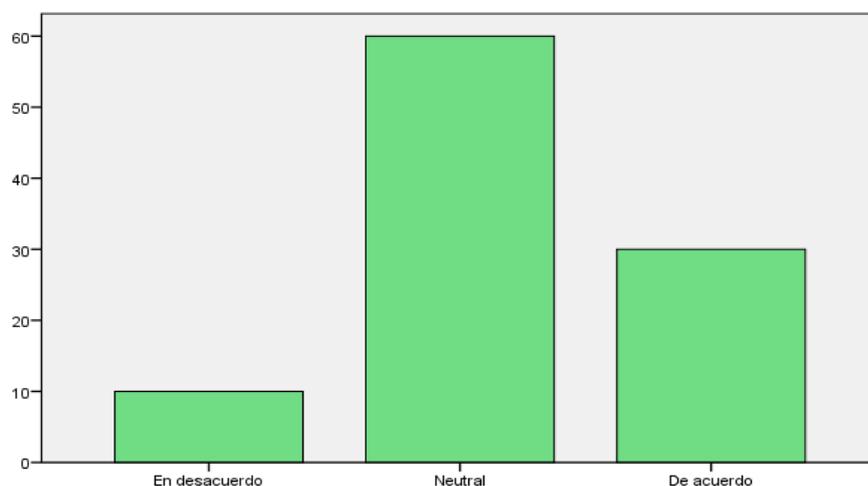
imagen corporativa de la firma de abogados, por otra parte, un 30% de los entrevistados indican que, están de acuerdo de que la empresa proyecta una buena imagen de marca. De esto se podría afirmar que, Aramlex está frente a una debilidad media o moderada.

Tabla 14 Imagen de marca

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
Neutral	6	60.0	60.0	70.0
De acuerdo	3	30.0	30.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Figura 10 Imagen de marca



Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

La tercer variable o pregunta que se formula corresponde a la opinión del cliente externo sobre sí, ¿el buró jurídico emplea un sistema formal para reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, formación y capacitación del personal?

Según, el criterio de los entrevistados se indica en un 40% respectivamente, indicar qu están de acuerdo con que, la organización tiene un sistema apropiado de

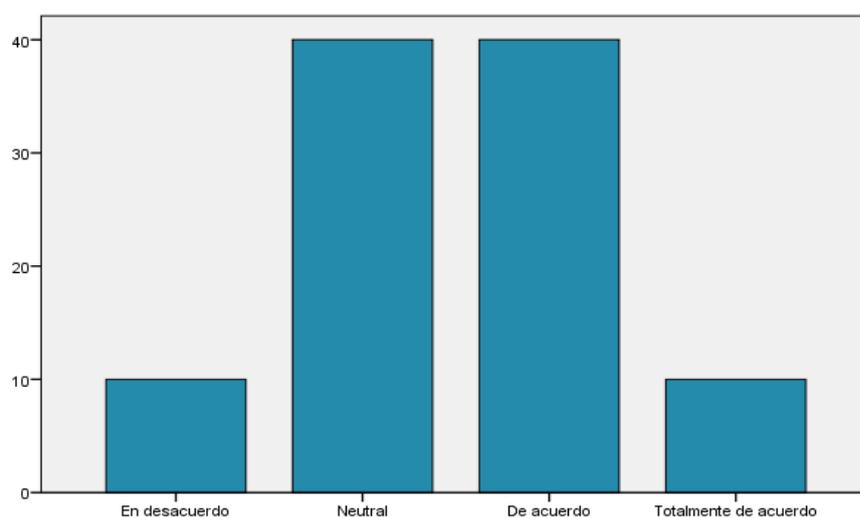
TTHH, en igual proporción otro 40% lo dice, pero de manera neutral. Con estos porcentajes se puede establecer que la organización presenta una fortaleza media o moderada con este factor crítico de éxito.

Tabla 15 Análisis sistemas de TTHH

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
Neutral	4	40.0	40.0	50.0
De acuerdo	4	40.0	40.0	90.0
Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Figura 11 Análisis sistemas de TTHH



Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

En la cuarta pregunta se indagó sobre si, ¿el buró jurídico dispone de una agradable clima laboral, espíritu de colaboración, motivación personal y sistema de incentivos y recompensas?

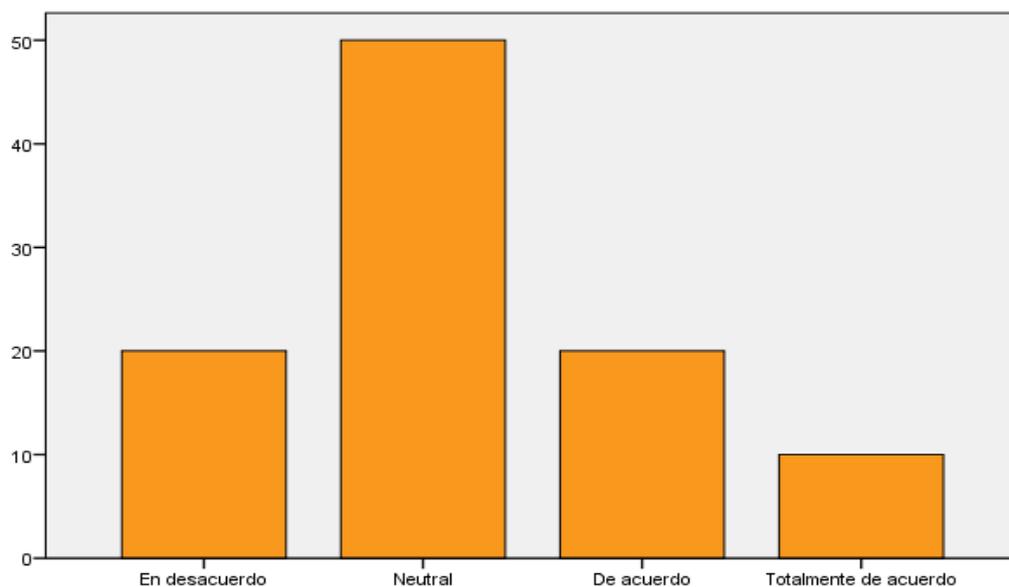
En esta pregunta se observa un mayoritario 50% que indica que, se percibe de manera neutra el reflejo de un buen clima laboral, motivación por el trabajo y programa de incentivos para con los colaboradores, siendo esto una debilidad moderada.

Tabla 16 Análisis sistema de recompensas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	Neutral	5	50.0	50.0	70.0
	De acuerdo	2	20.0	20.0	90.0
	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Figura 12 Análisis sistema de recompensas



Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

En la quinta pregunta se indagó lo que comprende la percepción de clientes sobre si, ¿el buró jurídico cuenta actividades de investigación y desarrollo, procesos actualizados y equipos de computación en buen estado?

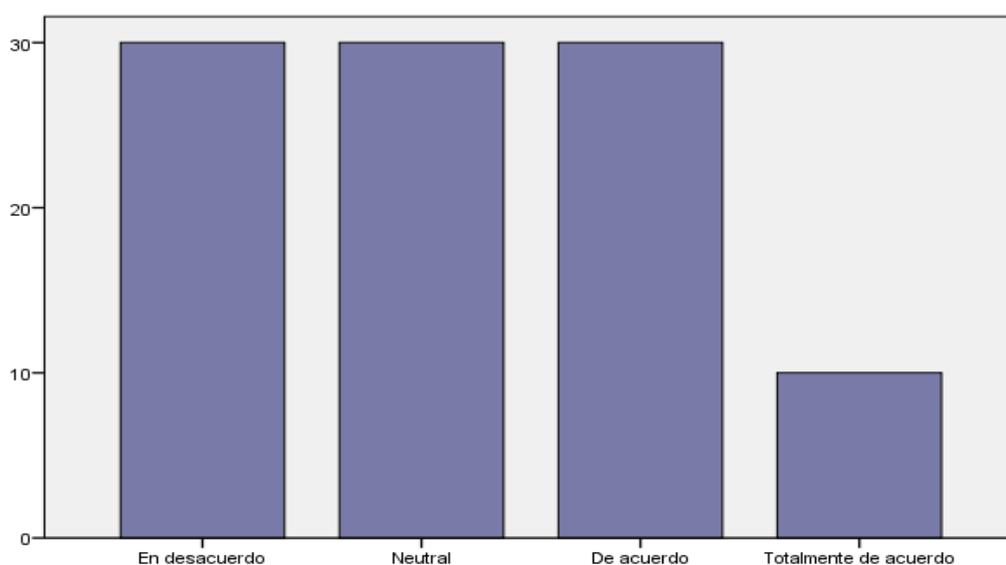
A lo que, se aprecian porcentajes dispersos los más representativos de estos, en un 30% los clientes vip aseguran estar de acuerdo, neutro y desacuerdo, con que, la empresa actualice sus procesos y se encuentre en constante búsqueda de nuevos productos y servicios mediante la aplicación de I+D, lo que implica una debilidad importante.

Tabla 17 Análisis procesos de I+D y actualización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	3	30.0	30.0	30.0
Neutral	3	30.0	30.0	60.0
De acuerdo	3	30.0	30.0	90.0
Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Figura 13 Análisis de procesos de I+D y actualización



Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

La sexta variable analiza si los clientes creen que Aramlex proporciona una buena cantidad de información sobre sus productos y servicios, estos en un mayoritario 50% asumen

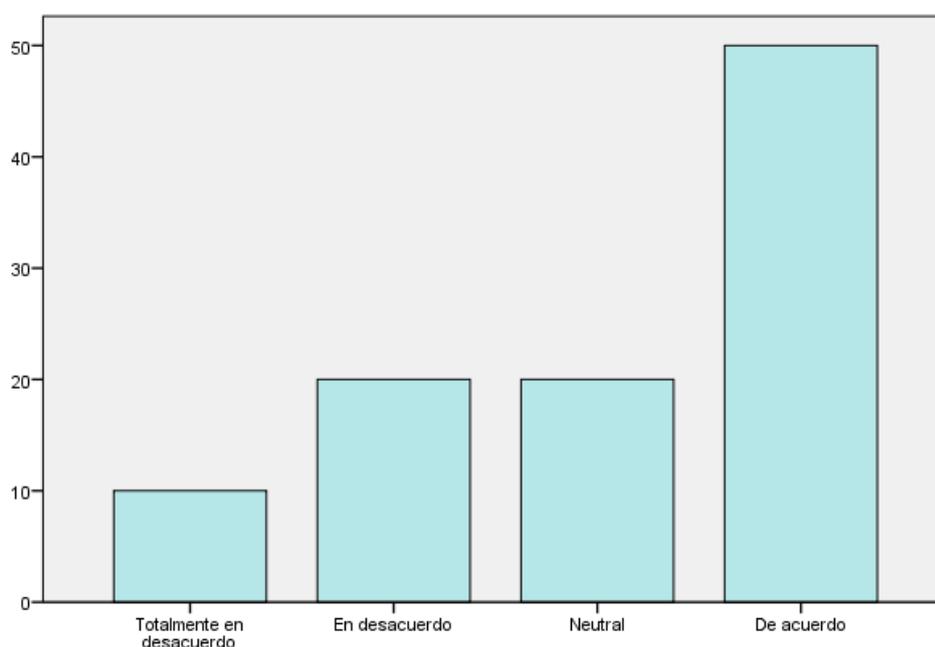
que la empresa si cuenta con una importante gama de información sobre su propuesta de valor, lo que se traduce en la identificación de una fortaleza importante para la firma de abogados.

Tabla 18 Análisis nivel de información de la firma

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
En desacuerdo	2	20.0	20.0	30.0
Neutral	2	20.0	20.0	50.0
De acuerdo	5	50.0	50.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Figura 14 Análisis nivel de información de la firma



Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

La séptima pregunta consultó a los entrevistados si, ¿el buró jurídico ofrece a sus clientes una atención amable y oportuna?

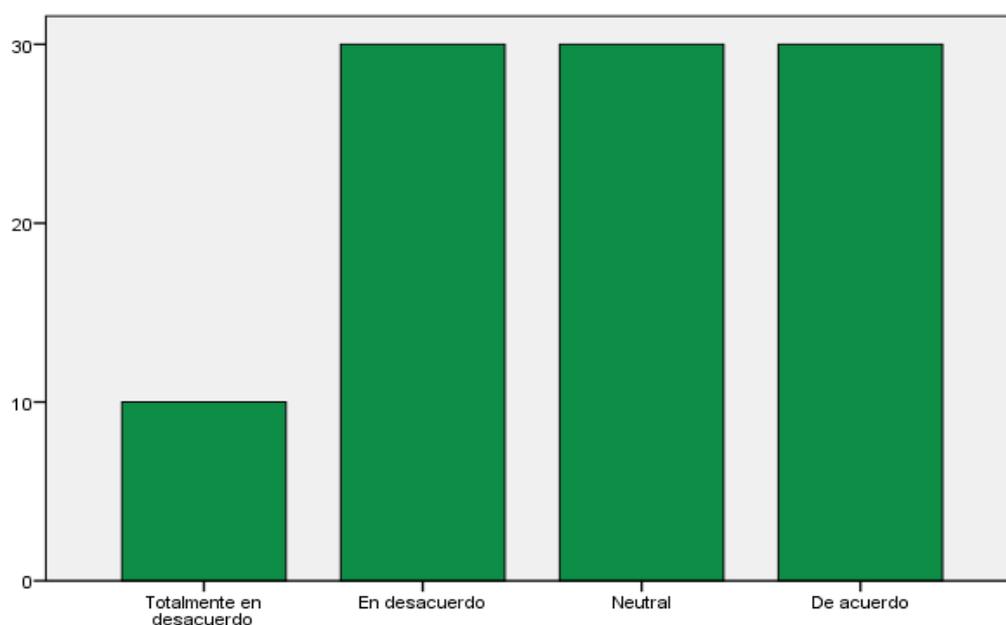
Con esta variable se evidencia que los clientes tienen opiniones diversas en cuanto al nivel de atención al usuario, entre las principales están un 30% que indican estar en acuerdo, neutral y en desacuerdo, lo que implica una debilidad media o moderada.

Tabla 19 Análisis nivel de atención al cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
En desacuerdo	3	30.0	30.0	40.0
Neutral	3	30.0	30.0	70.0
De acuerdo	3	30.0	30.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Figura 15 Análisis nivel de atención al cliente



Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Con la octava variable se consulta sobre si, ¿el buró jurídico dispone de una suficiente promoción y una adecuada fuerza de ventas en la comercialización de sus productos y servicios?

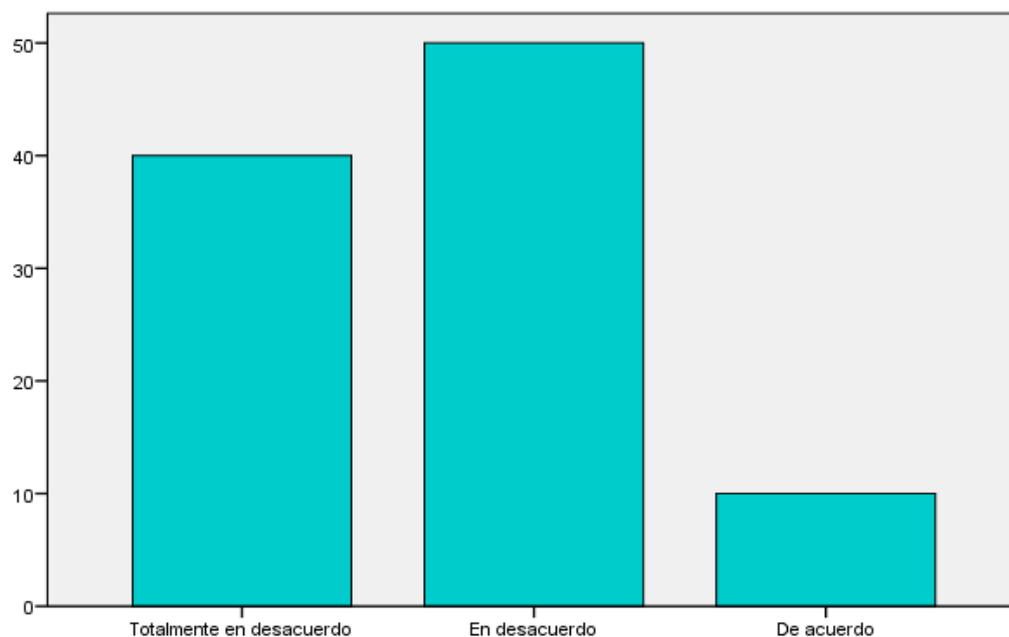
Aquí se aprecia que, en un 90% los clientes VIP afirma estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo que, la organización posee una promoción y fuerza de ventas adecuada como elementos importantes de la función de marketing. Esto denota una debilidad importante para Aramlex Buró Jurídico.

Tabla 20 Análisis de promoción y fuerza de ventas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	4	40.0	40.0	40.0
En desacuerdo	5	50.0	50.0	90.0
De acuerdo	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Figura 16 Análisis promoción y fuerza de ventas



Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

La penúltima variable que se consultó fue si, ¿el buró jurídico la estructura de ventas, las campañas promocionales, canales de comunicación y distribución y, precios son apropiados para el mercado local?

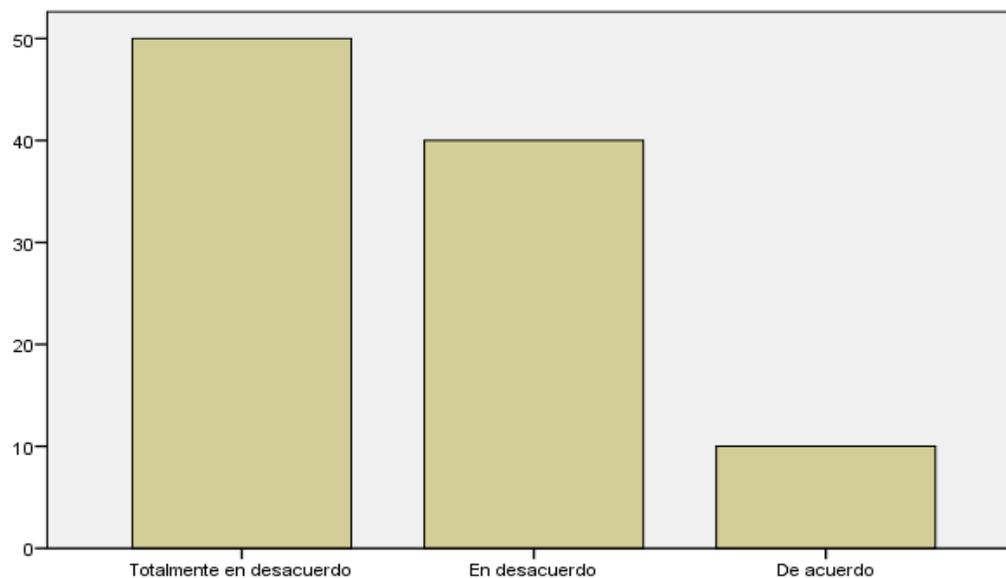
Con esta variable se aprecia una debilidad importante ya que en un 90% los clientes afirman estar en desacuerdo y muy en desacuerdo de que Aramlex al momento no dispone de apropiadas campañas promociones canales y fijación de precios, lo que deriva en una debilidad importante.

Tabla 21 Análisis procesos comerciales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	5	50.0	50.0	50.0
En desacuerdo	4	40.0	40.0	90.0
De acuerdo	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Figura 17 Análisis procesos comerciales



Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Finalmente, en la pregunta 10 se indagó si, ¿el buró jurídico la función de marketing realiza constantemente búsquedas de información que permitan el desarrollo de nuevos productos y servicios?

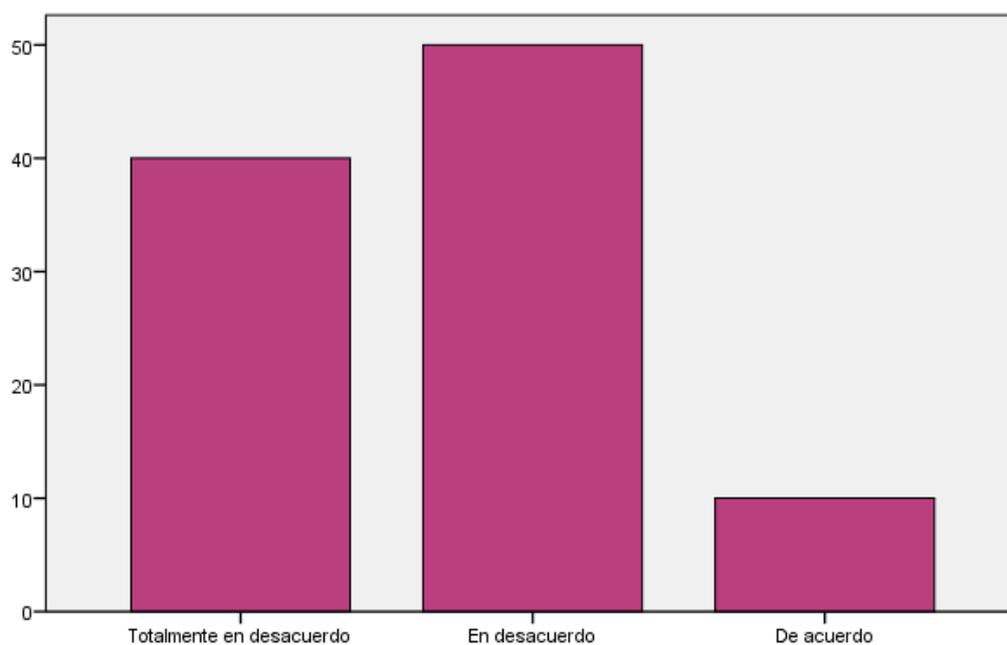
El último factor que se identifica está determinado por una debilidad importante ya que, los entrevistados afirman que la firma de abogados no tiene una apropiada función de marketing en ámbitos tales como: estudios de mercado, desarrollo de nuevos productos y servicios y actividades relacionadas con la inteligencia de negocios.

Tabla 22 Análisis función de marketing

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	4	40.0	40.0	40.0
En desacuerdo	5	50.0	50.0	90.0
De acuerdo	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Figura 18 Análisis función de marketing



Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Del focus group se pueden identificar las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- Gestión apropiada de TTHH, fortaleza media o moderada.
- Alta gama de información sobre productos y servicios, fortaleza importante.

Debilidades

- Infraestructura física y administrativa y nivel tecnológico es moderadamente apropiado, debilidad media o moderada.
- Limitada proyección de imagen de la marca, debilidad media o moderada.
- Sistema de recompensas deficiente, debilidad media o moderada.
- Procesos en I+D poco actualizados, debilidad importante.
- Niveles de atención al cliente dispersos, debilidad media o moderada.
- Promoción y fuerza de ventas deficientes, debilidad importante.
- Campañas promocionales y estrategias de fijación de precios poco efectivas, debilidad importante.
- Limitados estudios de mercado, desarrollo de nuevos productos y servicios y actividades relacionadas con la inteligencia de negocios, debilidad importante.

1.3.3. Identificación de fortalezas y debilidades

Tal como lo realizado con los factores externos, para poder identificar las fortalezas y debilidad más importantes, se fijan los factores internos mediante la matriz de evaluación de factores internos o matriz EFI, asignando un peso basado en porcentajes y una calificación entre 1 a 4 con la siguiente calificación:

- 1: Malo
- 2: Moderado
- 3: Bueno
- 4: Superior (David, 2013)

Tabla 23 Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS EFI)				
No	FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Fortalezas				
1	Conocimiento de la industria y del cliente	3%	2	0.06
2	Preocupación y empatía por el cliente	3%	3	0.09
3	La fijación de precios depende de la situación económica del cliente	8%	3	0.24
4	Toma de decisiones basada en la solvencia del cliente	7%	3	0.21
5	Esfuerzos por proporcionar soluciones ágiles al cliente	5%	2	0.10
6	Relaciones de confianza con proveedores	4%	2	0.08
7	Se cumplen las promesas propuestas	4%	2	0.08
8	Apropiada difusión de la información	6%	3	0.18
9	Gestión apropiada de TTHH	8%	3	0.24
10	Alta gama de información sobre productos y servicios	2%	4	0.08
Debilidades				
11	Limitadas reuniones con clientes para conocer su percepción del servicio	8%	1	0.08
12	Inaplicación de planes de marketing	7%	1	0.07
13	Los segmentos de mercado no disponen de ofertas atractivas	4%	2	0.08
14	Limitados recursos para actividades de marketing	2%	1	0.02
15	No se establecen relacionamientos comerciales en proyectos de inversión	7%	2	0.14
16	Procesos en I+D poco actualizados	6%	2	0.12
17	Promoción y fuerza de ventas deficientes	5%	1	0.05
18	Campañas promocionales y estrategias de fijación de precios poco efectivas	4%	1	0.04
19	Limitados estudios de mercado, desarrollo de nuevos productos y servicios y actividades relacionadas con la inteligencia de negocios	2%	1	0.02
20	Limitada proyección de imagen de la marca	5%	1	0.05
Totales		100%		2.03

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

1.4. Factores críticos de éxito internos y externos

Tabla 24 Factores críticos de éxito internos y externos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Toma de decisiones basada en la solvencia del cliente</p> <p>La fijación de precios depende de la situación económica del cliente</p> <p>Gestión apropiada de TTHH</p> <p>Apropiada difusión de la información</p> <p>Esfuerzos por proporcionar soluciones ágiles al cliente</p>	<p>Limitados recursos para actividades de marketing</p> <p>Campañas promocionales y estrategias de fijación de precios poco efectivas</p> <p>Promoción y fuerza de ventas deficientes</p> <p>Inaplicación de planes de marketing</p> <p>Limitadas reuniones con clientes para conocer su percepción del servicio</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Potenciales facilidades económicas</p> <p>Inversiones provenientes del extranjero</p> <p>Incorporación de tecnología a procesos comerciales</p> <p>Control de procesos hacia atrás</p> <p>Poder de proveedores bajo</p>	<p>Contracción económica ecuatoriana</p> <p>Shock económico de la industria</p> <p>Incremento tasa de desempleo</p> <p>Alta disponibilidad de sustitutos</p> <p>Gran oferta de competidores</p>

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

CAPÍTULO II

MIX DE MARKETING

2.1. Estrategias del plan de marketing

Estudio Jurídico Aramlex considera importante soportar su estrategia en cuatro pilares que considera claves: segmentar adecuadamente el mercado, trabajar con orientación al cliente, coordinar las acciones de marketing y buscar la rentabilidad. Es por ello que se formulan, en primer lugar, la Misión y Visión que constituyen el pilar de la planificación. En segundo término, se formulan metas financieras y marketing, así como sus respectivas estrategias articuladas, relacionando para ello la información obtenida en los factores críticos de éxito.

2.1.1. Misión

Mejorar los estándares de calidad de vida de nuestros clientes mediante la solución integral y adecuada de sus necesidades contando siempre con el acompañamiento de un grupo de colaboradores de primer nivel.

2.1.2. Visión

Ser el mejor socio estratégico de nuestros clientes al brindar excelencia y alta calidad en el asesoramiento legal.

2.1.3. Metas

Por otro lado, se establecen metas de marketing y metas financieras que a continuación se detallan:

Tabla 25. Metas de Marketing y Finanzas

Metas de Marketing y Finanzas				
Meta	de	Marketing	1	(MM1):
Incrementar la participación en el mercado.				
Meta	de	Marketing	2	(MM2):
Posicionar la marca del Estudio Jurídico ARAMLEX.				
Meta	de	Marketing	3	(MM3):
Generar alta fidelidad del cliente.				
Meta		Financiera		(MF1):

Incrementar la rentabilidad de la empresa.		
Meta	Financiera	(MF2):
Administrar adecuadamente costos y gastos.		
Meta	Financiera	(MF3):
Garantizar la sostenibilidad financiera.		

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

2.1.4. Mercado Meta

Con el fin de generar estrategias adecuadas, el Estudio Jurídico ARAMLEX realiza una segmentación de mercado en función de variables que se detalla a continuación:

Tabla 26. Segmentación de Mercado

Principales variables de segmentación	
Segmentación	Demográfica:
Hombres y mujeres entre 18 y 65 años de edad.	
Densidad:	
Urbana	
Segmentación	Geográfica:
Cantón Quito, Distrito Metropolitano de Quito	
Clase	Social:
Estratos Sociales A, B y C+	

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

2.1.5. Clasificación

Según (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2012) las actividades que realiza el Estudio Jurídico ARAMLEX se encuentra clasificada como “Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas”, y codificada como M6910.0

2.1.6. Estrategias

A partir de la presentación de los elementos planteados con anterioridad, así como a partir del cruce de variables identificadas en la Matriz FODA, se formulan las siguientes estrategias:

Tabla 27. Estrategias

		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		1	Toma de decisiones basada en la solvencia del cliente	1	Limitados recursos para actividades de marketing
		2	La fijación de precios depende de la situación económica del cliente	2	Campañas promocionales y estrategias de fijación de precios poco efectivas
		3	Gestión apropiada de TTHH	3	Promoción y fuerza de ventas deficientes
		4	Apropiada difusión de la información	4	Inaplicación de planes de marketing
		5	Esfuerzos por proporcionar soluciones ágiles al cliente	5	Limitadas reuniones con clientes para conocer su percepción del servicio
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO	
1	Potenciales facilidades económicas			D2O 1	Emplear estrategias para la fijación de precios
2	Inversiones provenientes del extranjero			D3O 2	Desarrollar branding de la empresa
3	Incorporación de tecnologías a procesos comerciales	F1O4	Realzar la marca en canales físicos y digitales		
4	Control de procesos hacia atrás	F5O 4	Fortalecer los estándares en la prestación de servicio		

5	Poder de proveedores bajo			
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA
1	Contracción económica ecuatoriana			A1D1 Implementar el uso de redes sociales
2	Shock económico de la industria			A2D3 Optimizar la identificación de clientes aplicando el Marketing de Nicho
3	Incremento tasa de desempleo			
4	Alta disponibilidad de sustitutos	F5A4	Fortalecer el proceso en la prestación del servicio	A4D4 Fortalecer el posicionamiento empresarial utilizando el Email-marketing
5	Gran oferta de competidores	F5A5	Personalizar el trato al cliente	A5D5 Gestionar la productividad organizacional

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

2.3. Mix de Marketing

Con el fin de enfocarse en el desarrollo y posicionamiento de marca, a continuación, se desarrolla el Mix de Marketing considerando las 8 P's de servicio:

2.3.1. Producto

Como estrategia de posicionamiento, se plantea el desarrollo del Branding del Estudio Jurídico ARAMLEX. Este comprende los siguientes recursos:

Figura 19. Diseño Logo "ARAMLEX"



Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Figura 20. Diseño Tarjetas de presentación



Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Figura 21. Diseño de Carpeta Comercial



Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Figura 22. Prototipo Web Site y Social Media



Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Esta estrategia se articula con la Meta de Marketing dos (MM2): Posicionar la marca del Estudio Jurídico ARAMLEX.

2.3.2. Plaza

Con el fin de personalizar el trato con el cliente, el Estudio Jurídico ARAMLEX oferta la entrega de servicios directos, es decir los clientes deben acudir a las oficinas ubicadas en la Av. República y Azuay.

Figura 23. Ubicación Estudio Jurídico ARAMLEX



Fuente: (Google Maps, s.f.)

Allí los clientes reciben asesoría personalizada, misma que inicia con la planificación de atención, continúa con la definición de condiciones, estudio del caso, ejecución del servicio y la entrega de un resultado. En todo este proceso el cliente está acompañado por un abogado al que se le asigna el caso específico y con el que se genera el número necesario de encuentros que permitan entregar un servicio adecuado. Como apoyo en la atención al cliente se crea una APP descargable para equipos de computación y celulares, desde donde el cliente puede comunicarse y solicitar asesoría en caso que lo requiera.

Esta estrategia se articula con la Meta de Marketing tres (MM3): Generar alta fidelidad del cliente.

2.3.3. Precio

La fijación del precio por los servicios prestados por el Estudio Jurídico ARAMLEX se determina por dos vías:

- Mediante márgenes de utilidad, donde se aplica en primer término el Costo Unitario

$$CU = CV + \frac{CF}{\text{Unidades vendidas}}$$

En donde:

CU: Costo unitario

CV: Costo variable

CF: Costo fijo

Posteriormente se aplica la fórmula de margen de utilidad

$$PM = \frac{CU}{1 - \text{rentabilidad deseada}}$$

En donde:

CU: Costo unitario

PM: Precio con margen de utilidad

- Como segunda vía para fijación de precios, se consideran los precios promedio que se manejan en este mercado.

Esta estrategia se articula con la Meta Financiera dos (MF2): Administrar adecuadamente costos y gastos.

2.3.4. Promoción

Con el fin de informar, persuadir y recordar al cliente sobre los servicios ofertados por el Estudio Jurídico ARAMLEX, se maneja las siguientes estrategias:

- Implementar el uso de redes sociales, esto con el fin de desarrollar campañas en las siguientes redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter.
- Optimizar la identificación de clientes aplicando el Marketing de Nichos que permita reducir costos de divulgación on line y fidelizar consumidores que promuevan la marca.
- Fortalecer el posicionamiento empresarial utilizando el email-marketing, y así comunicarse con el cliente al ofrecer contenidos presonalizados de calidad y valor y así generar engagement.

Esta estrategia se articula con la Meta de Marketing uno (MM1): Incrementar la participación en el mercado.

2.3.5. Personas

Para garantizar una entrega adecuada del servicio, es necesario situar la atención en el cliente interno. Por ello y con el fin de fortalecer los estándares en la prestación de servicio se han establecido acciones tanto para la contratación de personal como en el fortalecimiento de capacidades y competencias laborales de los colaboradores:

Tabla 28. Procedimiento para contratación de personal

Procedimiento para contratación de personal	
1.	Analizar la necesidad puntual de contratación
2.	Elaborar una descripción detallada del puesto
3.	Elaborar un perfil de competencias requeridas
4.	Realizar la búsqueda por canales internos o externos
5.	Revisar carpetas de candidatos
6.	Candidatos seleccionados entran en proceso
7.	Contratar según el perfil requerido
8.	Selección final
9.	Incorporación y proceso de adaptación

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Tabla 29. Actividades para fortalecimiento de capacidades y competencias laborales

Actividades para fortalecimiento de capacidades y competencias laborales	
1.	Desarrollar un plan de desarrollo profesional donde se incluya cursos de capacitación, cursos en línea, seminarios/talleres,
2.	Crear equipos multidisciplinarios para la revisión de los distintos casos.
3.	Desarrollar trabajo de coaching.
4.	Desarrollar trabajo de mentoring.

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Por otro lado, es importante señalar las líneas de capacitación más importantes consideradas para el plan de desarrollo profesional:

- Competencias técnicas: Habilidades de comunicación oral y escrita, que incluye la necesidad de redactar y argumentar de manera fluida.
- Competencias analíticas: Conocimiento, actualización e interpretación de leyes, normas, normativas y reglamentos jurídicas.
- Obtención y utilización adecuada de información como herramienta de trabajo.
- Competencias comerciales: Que permita vender los servicios de la empresa, basado en la imagen que se está desarrollando.

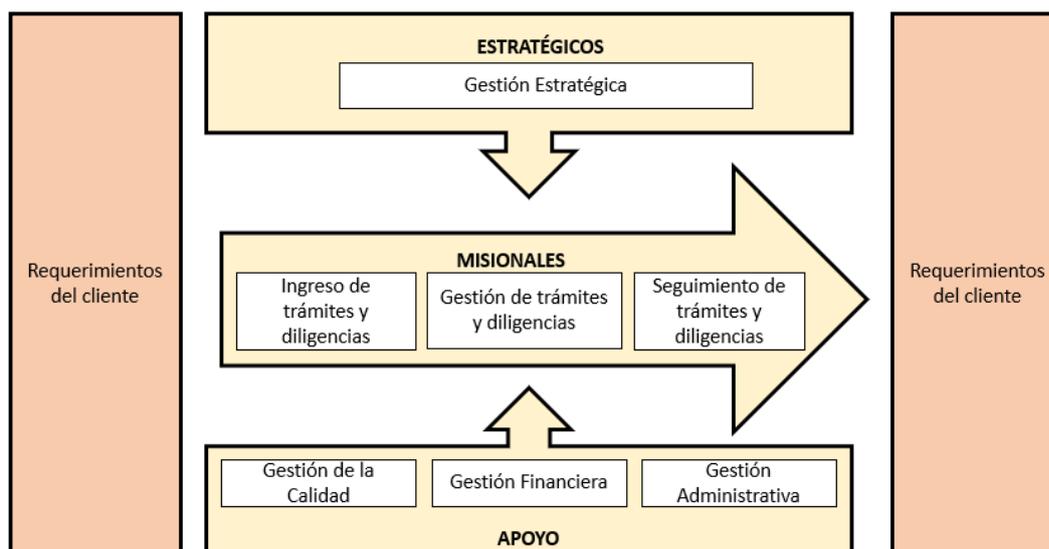
Esta estrategia se articula con la Meta Financiera tres (MF3): Garantizar la sostenibilidad financiera.

2.3.6. Procesos

Con el fin de fortalecer los procesos en la prestación del servicio, el Estudio Jurídico ARAMLEX identifica los principales procesos de la siguiente manera:

- **Procesos Gobernantes:** Gestión Estratégica.
- **Procesos Sustantivos:** Ingreso de trámites y diligencias, Gestión de trámites y diligencias, Seguimiento a trámites y diligencias.
- **Procesos Adjetivos:** Gestión de la calidad, Gestión Financiera, Gestión Administrativa.

Figura 24. Procesos del Estudio Jurídico ARAMLEX



Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

2.3.6.1. Cadena de Valor

Por otro lado, se plantea la Cadena de Valor, misma que permite evaluar y determinar los procedimientos necesarios para crear el servicio y de esta manera incrementar la eficiencia en la entrega del mismo, así como optimizar los procesos, generar ventaja competitiva y fidelizar al cliente.

Figura 25. Cadena de Valor del Estudio Jurídico ARAMLEX



Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Esta estrategia se articula con la Meta de Marketing tres (MM3): Generar alta fidelidad del cliente.

2.3.7. Evidencia Física

En este apartado se busca respetar la reputación de la marca a través de la mejora de los interiores del local donde funcionan las oficinas de Estudio Jurídico ARAMLEX, implementando para ello cambios y mejoras en:

- **El entorno físico:** en cuanto a iluminación interna, mejora en la distribución de instalaciones, colocar modulares de vidrio de tal manera que permita visualizar a todas las personas, además de colocar música relajante y plantas.
- **El diseño de interiores:** En la pared principal de entrada se coloca el logotipo de la empresa, además muchas de estas llevarán colores asociados con la marca.
- **La marca:** Implementación del uso de uniformes, para los colaboradores, como apoyo al desarrollo del Branding.

Con estas acciones se pretende exaltar la marca y mantener su presencia en canales físicos y virtuales. Esta estrategia se articula con la Meta de Marketing dos (MM2): Posicionar la marca del Estudio Jurídico ARAMLEX.

2.3.8. Productividad

La productividad en una empresa de servicios debe medirse a través del cumplimiento de tiempos de entrega del intangible sin olvidarse de la calidad, considerando siempre los recursos con los que se cuenta para gestionar las actividades necesarias. El Estudio Jurídico ARAMLEX tiene como premisa la atención de calidad al cliente, lo que incluye el asesoramiento adecuado que permita obtener resultados favorables a los intereses del cliente. Por ello se consideran tres factores internos que constituyen la base para la generación de productividad:

- Planificación, la implementación de metas y estrategias alineadas a la Misión y Visión, así como el compromiso de todos los colaboradores de diseñar un plan personal de tipo anual, mensual y semanal que permita organizar las tareas y cumplirlas dentro de los tiempos establecidos. Estos planes individuales deben obedecer a un plan macro de la empresa, de tal modo que exista una articulación adecuada.
- Los colaboradores, tienen la obligación de mantenerse actualizados mediante la capacitación constante y que debe reflejarse en la óptima solución de los casos asignados.
- La tecnología, que incluye equipos de computación, acceso a internet y Sudespacho.net un software en la nube dirigido para abogados.

Con estas acciones se pretende gestionar la productividad organizacional. Esta estrategia se articula con la Meta Financiera tres (MF3): Garantizar la sostenibilidad financiera.

Se ha planteado la propuesta de un conjunto de estrategias, con sus actividades, a diseñar e implementar y que tienen como fin apoyar el cumplimiento de las metas establecidas. A partir de esta información se elabora la propuesta de Plan de Marketing estructurada de la siguiente manera:

1. Misión y Visión del Estudio Jurídico ARAMLEX.
2. Metas, formuladas con anterioridad.
3. P's de marketing, ya planteadas con anterioridad.

4. Estrategias, formuladas anteriormente.
5. Indicadores, factores que permiten medir los resultados.
6. Nivel esperado, de cumplimiento de metas.

Tabla 30. Plan de Marketing

MISIÓN	VISIÓN	META	MARKETING MIX	ESTRATEGIA	INDICADOR	NIVEL ANUAL ESPERADO
Mejorar los estándares de calidad de vida de nuestros clientes mediante la solución integral y adecuada de sus necesidades contando siempre con el acompañamiento de un grupo de colaboradores de primer nivel.	Ser el mejor socio estratégico de nuestros clientes al brindar excelencia y alta calidad en el asesoramiento legal.	Incrementar la participación en el mercado	Promoción	Implementar el uso de redes sociales	Porcentaje de incremento en las ventas	5%
				Optimizar la identificación de clientes aplicando el Marketing de Nicho		
				Fortalecer el posicionamiento empresarial utilizando el Email-marketing		
		Posicionar la marca del Estudio Jurídico ARAMLEX	Producto	Desarrollar branding del Estudio Jurídico ARAMLEX	Porcentaje de incremento de clientes	5%
	Evidencia Física	Realzar la marca en canales físicos y digitales				

		Generar alta fidelidad del cliente	Plaza	Personalizar el trato al cliente	Porcentaje de retención del cliente	18%
			Procesos	Fortalecer el proceso en la prestación del servicio		
		Incrementar los ingresos	Productividad	Gestionar la productividad organizacional	Porcentaje de incremento en los ingresos	5%
		Administrar adecuadamente costos y gastos	Precio	Emplear estrategias para la fijación de precios	Porcentaje de disminución de costos y gastos	5%
		Garantizar la sostenibilidad financiera	Personas	Fortalecer los estándares en la prestación de servicio	Porcentaje de incremento de la rentabilidad	1%

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

2.4. Presupuesto para Estrategias

Con el fin de presupuestar el costo del Plan de Marketing, a continuación, se detallan los costos por estrategias con su respectivo Plan Operativo Anual:

2.4.1. Estrategia de Producto:

La estrategia denominada: Desarrollar branding del Estudio Jurídico ARAMLEX, se encuentra articulada a la Meta de Marketing dos: Posicionar la marca del estudio Jurídico ARAMLEX e incluye acciones como el diseño del logo, el diseño de tarjetas de presentación, diseño de carpetas personalizadas y la elaboración de la página web y la social media, según detalle de costos que se presenta:

Tabla 31 Presupuesto Estrategia de Producto

Actividad	Costo mensual	Meses	Costo anual
Diseño del logo	\$ 160,00	1	\$ 160,00
Diseño de tarjetas de presentación	\$ 25,00	4	\$ 100,00
Diseño de carpetas personalizadas	\$ 50,00	2	\$ 300,00
Elaboración social media y web site	\$ 50,00	1	\$ 50,00
Total	\$ 285,00		\$ 410,00

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

El Plan Operativo Anual que se crea para su implementación se denomina APP ARAMLEX, y su estructura se detalla a continuación:

Tabla 34. Plan Operativo Anual 2

MM3: Generar alta fidelidad del cliente.																		
E1: Personalizar el trato al cliente.																		
POA APP ARAMLEX																		
N°	Actividad	Responsable	julio 2021-junio 2022												Recursos			
			JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	Humanos	Materiales	Financieros	
1	Elaborar una APP	Área de Marketing														1	a. Equipos de Computación b. Útiles de oficina c. Muebles de oficina	\$130,00

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

2.4.3. Estrategia de Precio:

La estrategia denominada: Emplear estrategias para la fijación de precios, se encuentra articulada con la Meta Financiera dos: Administrar adecuadamente costos y gastos, e incluye la aplicación de fórmulas de Costo Unitario y Precio con Margen de Utilidad, según detalle de costos se presenta:

Tabla 35. Presupuesto Estrategia de Precio

Actividad			Costo
	Costo unitario	Cantidad	Total
Aplicación fórmula Costo Unitario	\$ 3,53	8	\$ 28,24
Aplicación fórmula Precio con Margen de Utilidad	\$ 3,53	8	\$ 28,24
Total	\$ 7,06		\$ 56,48

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Hay que considerar que para el cálculo del presupuesto de la Estrategia de Precio se trabaja con el costo promedio que se paga por hora trabajada dado que esta actividad la realizará una persona y se debe costear la labor realizada.

El Plan Operativo Anual que se crea para su implementación se denomina APP ARAMLEX, y su estructura se detalla a continuación:

Tabla 36. Plan Operativo Anual 3

MF2: Administrar adecuadamente costos y gastos.																	
E1: Emplear estrategias para la fijación de precios.																	
POA FIJACIÓN DE PRECIOS																	
N°	Actividad	Responsable	julio 2021-junio 2022												Recursos		
			JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	Humanos	Materiales	Financieros
1	Aplicar fórmula para fijación de precios	Área Administrativa -Financiera													1	a. Equipos de Computación b. Útiles de oficina c. Muebles de oficina	\$56,48

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

2.4.4. Estrategia de Promoción:

En este apartado se plantea la implementación de tres estrategias:

- Implementar el uso de redes sociales.
- Optimizar la identificación de clientes aplicando el Marketing de Nicho.

- Fortalecer el posicionamiento empresarial utilizando el Email-marketing.

Y se encuentran articuladas con La Meta de Marketing uno: Incrementar la participación en el mercado, e incluye el desarrollo de campañas en redes sociales, la aplicación del marketing de nicho y la utilización del email marketing, según detalle de costos que se presenta:

Tabla 37. Presupuesto Estrategia de Promoción

Actividad	Costo		Costo total
	mensual	Cantidad	
Implementar el uso de redes sociales	\$ 3,53	52	\$ 183,56
Optimizar la identificación de clientes aplicando el Marketing de Nicho	\$ 3,53	52	\$ 183,56
Fortalecer el posicionamiento empresarial utilizando el Email-marketing	\$ 3,53	52	\$ 183,56
Total	\$ 3,53		\$ 550,68

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Para el cálculo del presupuesto de la Estrategia de Promoción se trabaja con el costo promedio que se paga por hora trabajada, dado que esta actividad la realizará una persona y se considerada que lo hará una vez a la semana.

El Plan Operativo Anual que se crea para su implementación se denomina ARAMLEX EN REDES SOCIALES, y su estructura se detalla a continuación:

Tabla 38. Plan Operativo Anual 4

MM1: Incrementar la participación en el mercado																		
E1: Implementar el uso de redes sociales.																		
E2: Optimizar la identificación de clientes aplicando el Marketing de Nicho.																		
E3: Fortalecer el posicionamiento empresarial utilizando el Email-marketing.																		
POA ARAMLEX EN REDES SOCIALES																		
N°	Actividad	Responsable	julio 2021-junio 2022												Recursos			
			JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	Humanos	Materiales	Financieros	
1	Desarrollar campañas en redes sociales	Área de Marketing														1	a. Equipos de Computación. b. Útiles de oficina c. Muebles de oficina	\$550,68
2	Aplicar marketing de nicho																	
3	Utilizar el email marketing																	

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

2.4.5. Estrategia de Personas:

La estrategia denominada: Fortalecer los estándares en la prestación de servicios, se encuentra articulada con la Meta Financiera tres: Garantizar la sostenibilidad financiera, e incluye la implementación de un procedimiento para contratación de personal, el desarrollo de actividades para fortalecimiento de capacidades y competencias que se basa en elaborar un plan de desarrollo profesional donde se incluya cursos de capacitación, cursos en línea, seminarios/talleres, la creación de equipos multidisciplinarios para la revisión de los distintos casos, el desarrollo de trabajo de coaching y el desarrollo de trabajo de mentoring, según detalle de costos que se presenta:

Tabla 39. Presupuesto Estrategia de Personas

Actividad	Costo mensual	Cantidad	Costo total
Elaborar plan de desarrollo profesional	\$ 3,53	16	\$ 56,48
Desarrollar cursos de capacitación	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00
Desarrollar trabajos de coaching y mentoring	\$ 300,00	6	\$ 1.800,00
Total	\$ 453,53		\$ 3.656,48

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

El Plan Operativo Anual que se crea para su implementación se denomina FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES, y su estructura se detalla a continuación:

Tabla 40. Plan Operativo Anual 5

MF3: Garantizar la sostenibilidad financiera																		
E1: Fortalecer los estándares en la prestación de servicios.																		
POA FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES																		
N°	Actividad	Responsable	julio 2021-junio 2022												Recursos			
			JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	Humanos	Materiales	Financieros	
1	Elaborar plan de desarrollo profesional	Área Administrativa-Financiera	■													2	a. Equipos de Computación. b. Útiles de oficina c. Muebles de oficina	\$3.656,48
2	Desarrollar cursos de capacitación				■		■		■		■		■					
3	Desarrollar trabajos de coaching y mentoring			■		■		■		■		■		■				

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

2.4.6. Estrategia de Procesos:

La estrategia denominada: Fortalecer el proceso en la prestación de servicios, se encuentra articulada con la Meta de Marketing tres: Generar alta fidelidad con el cliente, e incluye la identificación e implementación de procesos y de la cadena de valor según detalle de costos que se presenta:

Tabla 41. Presupuesto Estrategia de Procesos

Actividad	Costo mensual	Cantidad	Costo total
Implementar procesos	\$ 3,53	16	\$ 56,48
Implmentar la cadena de valor	\$ 3,53	16	\$ 56,48
Total	\$ 7,06		\$ 112,96

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

Para el cálculo del presupuesto de la Estrategia de Procesos se trabaja con el costo promedio que se paga por hora trabajada, dado que esta actividad la realizará una persona y se considerada que necesita treinta y dos horas.

El Plan Operativo Anual que se crea para su implementación se denomina ESTRUCTURA ARAMLEX, y su estructura se detalla a continuación:

Tabla 42. Plan Operativo Anual 6

MM3: Generar alta fidelidad del cliente																			
E1: Fortalecer el proceso en la prestación del servicio.																			
POA ESTRUCTURA ARAMLEX																			
N°	Actividad	Responsable	julio 2021-junio 2022												Recursos				
			JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Implementar procesos	Área Administrativa-Financiera															2	a. Equipos de Computación. b. Útiles de oficina c. Muebles de oficina	\$112,96
2	Implementar la cadena de valor																		

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

2.4.7. Evidencia Física

La estrategia denominada: Realzar la marca en canales físicos y digitales, se encuentra articulada con la Meta de Marketing dos: Posicionar la marca del Estudio Jurídico ARAMLEX, e incluye la mejora tanto en el diseño de interiores como en la infraestructura física de las oficinas, según detalle de costos que se presenta:

Tabla 43. Presupuesto Estrategia de Evidencia Física

Actividad	Costo mensual	Meses	Costo anual
Diseño de interiores	\$ 500,00	1	\$ 500,00
Mejora infraestructura física	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
Total	\$ 1.500,00		\$ 1.500,00

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

El Plan Operativo Anual que se crea para su implementación se denomina ESTRUCTURA ARAMLEX, y su estructura se detalla a continuación:

2.4.8. Productividad:

La estrategia denominada: Gestionar la productividad organizacional, se encuentra articulada con la Meta Financiera uno: Incrementar los ingresos, e incluye la planificación de las tareas, registradas en un plan, que se van a ejecutar en un período de tiempo y que incluye tiempo de trabajo de los colaboradores para su formulación, según detalle de costos que se presenta:

Tabla 45. Presupuesto Estrategia de Productividad

Actividad	Costo		
	Costo unitario	Cantidad	anual
Formular planificación de trabajo	\$ 3,53	360	\$ 1.270,80
Total	\$ 3,53		\$ 1.270,80

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

El Plan Operativo Anual que se crea para su implementación se denomina PLANIFICACIÓN TAREAS, y su estructura se detalla a continuación:

Tabla 46. Plan Operativo Anual 8

MF1: Incrementar los ingresos																	
E1: Gestionar la productividad organizacional.																	
POA PLANIFICACIÓN TAREAS																	
N°	Actividad	Responsable	julio 2021-junio 2022												Recursos		
			JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	Humanos	Materiales	Financieros
1	Planificar actividades laborales	Área Administrativa -Financiera													1	a. Equipos de Computación b. Útiles de oficina c. Muebles de oficina	\$1.270,80

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

2.5. Presupuesto de Marketing

Una vez detallado los costos y planes operativos anuales por cada una de las estrategias planteadas con sus respectivas actividades, se presenta el Presupuesto de Marketing para el Estudio Jurídico ARAMLEX:

8	Fortalecer el proceso en la prestación del servicio.	Implementar procesos	\$ 56,48															
		Implementar la cadena de valor	\$ 56,48															
9	Realzar la marca en canales físicos y digitales.	Diseñar cambios de interiores	\$ 500,00															
		Mejorar infraestructura física	\$ 1.000,00															
10	Gestionar la productividad organizacional.	Planificar actividades laborales	\$ 1.270,80															
TOTAL			\$ 7.687,40															

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

2.6. Relación Costo Beneficio

Con el fin de determinar viabilidad del plan de marketing propuesto, se realiza el cálculo de la Relación Costo Beneficio. Para ello se consideran los ingresos del año 2020 que ascienden a \$23.233,00, los egresos del mismo año, \$13.939,80,00 el 60% de ese monto, y la inversión a realizar en el proyecto de marketing, que suma \$7.687,40. Revisando los históricos de ingresos que ha generado el Estudio Jurídico ARAMLEX en los últimos años, se determina que en promedio se han incrementado en un 1,25% anual, este dato sirve para proyectar las cifras dentro de los próximos cinco años.

A partir de estos datos se obtiene la siguiente información:

Tabla 48. Proyección Ingresos/Egresos

Período	Inversión	Ingresos	Egresos
0	\$ 7.687,40		
1		\$ 23.233,00	\$ 13.939,80
2		\$ 23.523,41	\$ 14.114,05
3		\$ 23.817,46	\$ 14.290,47
4		\$ 24.115,17	\$ 14.469,10
5		\$ 24.416,61	\$ 14.649,97

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

A continuación, se traen los flujos a valor presente, considerando para su cálculo la inversión necesaria y la tasa pasiva referencial del mercado que es de 5,44%:

Tabla 49. Relación Costo/Beneficio

VNA Ingresos	\$101.756,70
VNA Egresos	\$ 61.054,02
VNA Egresos+ Inversión	\$ 68.741,42
Costo-Beneficio	\$ 1,48

Elaborado por: Katherine Michel Amaya López

A partir de los resultados obtenidos se puede deducir que la implementación del plan de marketing es factible dado que por cada dólar invertido se espera un retorno de \$0,48.

CONCLUSIONES

- El análisis de la situación externa, permite identificar factores que se presentan como oportunidades que se deben aprovechar, entre las mas importantes se puede señalar las inversiones del extranjero que llegan a partir de una imagen más equilibrada del país; por otro lado, existe una tendencia en la incorporación de tecnologías a los procesos comerciales y finalmente el mayor control que cada vez más empresas tienen de sus procesos hacia tras que se refleja en el poder bajo de proveedores.
- De la misma manera se identifican factores que se presentan como amenazas, mismas que deben enfrentarse, entre las más importante se puede señalar la contracción económica del mercado que por causa de la pandemia ha generado un shock en la industria del país, esta acción repercute en el incremento de la tasa de desempleo, la aparición de sustitos y un aumento de la oferta de competidores.
- El análisis de la situación interna, permite identificar factores que se presentan como fortalezas y que deben ser consideradas para aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas; entre las mas importante se puede señalar la práctica de tomar decisiones basada en la solvencia del cliente, la gestión apropiada por parte de Talento Humano, se aprovecha la información obtenida al difundirla adecuadamente y que conlleva a apoyar en la solución ágil de problemas.
- Por otro lado, se identifican factores que se presentan como debilidades y que se deben consideradas para minimizar el impacto de las amenazas y disminuir en lo posible el problema que pueden presentar al aprovechar las oportunidades, entre las mas importantes se definen los limitados recursos que se destina al marketing, por lo que no se desarrollan campañas promocionales dado que no se aplican planes ni estrategias de marketing, por otro lado el servicio al cliente todavía presenta falencias al no aprovechar mejor las reuniones que se mantiene con el cliente.
- La información de calidad obtenida del análisis de situación interna y externa permite construir estrategias más solidas que apoyen el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- La aplicación de las 8P's del marketing de servicios permite construir de mejor manera las estrategias, así como identificar las actividades más importantes que apoyen su cumplimiento.
- En todo proceso de implementación de proyectos, es importante el cálculo de indicadores que permitan determina la factibilidad de los mismos.

RECOMENDACIONES

- Es importante realizar un análisis anual de la situación externa por cuanto el entorno se encuentra en cambio constante.
- Es importante realizar un análisis anual de la situación interna por cuanto existe una influencia directa del entorno externo cambiante.
- Es importante instaurar un sistema de información que recoja toda los datos generados por el análisis interno y externo.
- Es importante asignar un responsable que se encargue de realizar seguimiento al cumplimiento de las metas y por tanto de estrategias, de esta manera se asegura realizar un ajuste en caso de ser necesario.

BIBLIOGRAFÍA

- +Comunicaweb. (2020). + 20 años haciendo marketing digital +proactividad + visión de negocio. Recuperado el 31 de Enero de 2021, de <https://comunica-web.com/>
- Alvares Vásquez, C. A., Muñiz Jaime, L. P., Merchán Nieto, L. C., Conforme Cedeño, G. M., Nevárez Loor, E. E., & Romero Castro, R. M. (2019). *Las ideas de negocio, el emprendimiento y el marketing digital*. Alicante: 3 Ciencias.
- Bachas, P., Brockmeyer, A., Garriga, P., & Semelet, C. (agosto de 2020). *El impacto del COVID-19 en las Empresas Formales del Ecuador*. Recuperado el 22 de enero de 2021, de Macroeconomics, Trade & Investmet MTI Practice Notes: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/705661598010734951/pdf/EI-Impacto-del-COVID-19-En-las-Empresas-Formales-de-Ecuador.pdf>
- Barrientos Felipa, P. (20 de octubre de 2016). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9(1), 41 - 56. Recuperado el 31 de enero de 2021, de <https://revfinypolecon.ucatolica.edu.co/article/view/1338>
- Círculo de Estudios Latinoamericanos. (16 de diciembre de 2020). *La Asamblea Nacional aprueba la "Ley anticorrupción"*. Recuperado el 17 de diciembre de 2020, de <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?Id=18393>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson.
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *CII 4.0. Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 2 de agosto de 2020, de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 16 de Mayo de 2021, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Ecuador, Servicio de Rentas Internas. (2021). *Sistema Saiku SRI*. Recuperado el 16 de febrero de 2021, de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2021). *Portal de Información*. Recuperado el 17 de febrero de 2020, de <https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2021). *Portal de información / compañías por actividad económica*. Recuperado el 17 de febrero de 2021, de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%3b%1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2
- El Comercio. (8 de diciembre de 2020). *Ecuador y Estados Unidos firmaron el Acuerdo Comercial de Primera Fase*. Recuperado el 17 de diciembre de 2020, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-estados-unidos-firma-acuerdo.html>

- El Telégrafo. (15 de octubre de 2020). *Índice de desempleo disminuyó de 13,3% a un 6,6%, según el INEC*. Recuperado el 17 de diciembre de 2020, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/indice-desempleo-13-3-6-6-inec#:~:text=La%20tasa%20de%20desempleo%20en,la%20pandemia%20del%20covid%2D19>.
- Estébanez Cuevas, R. (2018). *Marketing jurídico digital: Aplicación al Despacho Versus Abogados*. Recuperado el 15 de enero de 2021, de Universidad de Valladolid: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/34844>
- Google. (junio de 2017). *Consumer Barometer*. Recuperado el 17 de febrero de 2021, de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/tendencias-de-consumo/consumer-barometer/>
- Google Maps. (s.f.). *Mapa de Quito*. Recuperado el 27 de enero de 2021, de <https://www.google.com.ec/maps/@-0.1844184,-78.4884135,19z?hl=es>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGrall Hill.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Naranjo, F. (2018). *Marketing para servicios profesionales y B2B: Guía práctica., Guía de marketing para profesionales de servicios profesionales y directivos de empresas B2B. Un estudio en detalle centrado en abogados, sector jurídico, arquitectos y asesores*. Madrid: Comunicaweb.
- Semrush. (2021). *Analytic Keyword Research*. Recuperado el 17 de febrero de 2021, de <https://www.semrush.com/analytics/keywordoverview/bulk/?q=abogado+consultorio+jur%C3%ADdico&bulk=IYlw9g5sAmYAQGMwDsDOBXANgFzAJwEt4ArdPAW%2BgKSA&db=ec>
- Soria Merino, A. (2016). *Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora*. Recuperado el 28 de enero de 2021, de Universidad Politécnica de Valencia: <http://hdl.handle.net/10251/74762>
- Sotomayor, R. (2008). *Como aplicar estrategias de marketing en firmas de consultorios Jurídicos o Legales*. Recuperado el 12 de enero de 2021, de Universidad de las Américas: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/9655>

