

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Sistema de prevención de riesgos legales PRILE

Solución Empresarial

Verónica Barrera Ramos

Bogotá, D.C.

2020.

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Sistema de prevención de riesgos legales PRILE

Solución empresarial.

Verónica Barrera Ramos.

Juan David Rojas

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

Escuela de Administración

16 de diciembre de 2020

Bogotá D, C., Colombia

## Tabla de contenido

Tabla de contenido .....	ii
Preliminares.....	v
Agradecimientos .....	vi
Dedicatoria.....	vii
Declaración de originalidad y autonomía.....	viii
Declaración de exoneración de responsabilidad.....	ix
Lista de figuras .....	x
Lista de tablas .....	xii
Resumen ejecutivo .....	xiii
Abstract.....	xv
1. Descripción general del proyecto .....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1. Misión y visión.....	2
1.1.2. Metas y objetivos.....	2
1.1.3. Mercado objetivo.....	2
1.1.4. Descripción de la industria o el sector.....	3
1.1.5. Fortalezas y competencias básicas .....	7
1.1.6. Licencias o permisos .....	10
1.1.7. Forma jurídica .....	11
2. Validación de la oportunidad .....	12
2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad .....	12
2.2. Principales hallazgos o <i>Insights</i> .....	13
2.3. Perfil básico de los <i>early adopters</i> .....	16
2.3.1. Mapa de Empatía.....	17
2.3.2. Lienzo de la propuesta de valor. ....	18
3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP).....	20
Aspectos básicos de la validación del mercado.....	20

4.	Producto o Servicio .....	21
4.1.	Especificaciones técnicas del producto .....	22
4.2.	Características del producto .....	22
4.3.	Beneficios del producto .....	25
4.4.	Servicio posventa .....	26
5.	Plan de mercadeo.....	27
5.1.	Entorno económico del emprendimiento .....	27
5.2.	Descripción del mercado .....	31
5.4.	Tipo de clientes del producto .....	38
	Perfil del cliente .....	38
5.5.	Competencia.....	40
5.6.	Análisis competitivo.....	42
5.7.	Planeación estratégica.....	44
5.8.	Estrategia de mercado.....	46
	5.8.2. Estrategia de distribución.....	48
	5.8.3. Promoción .....	49
	5.8.7. Pronóstico de ventas.....	52
6.	Plan de operaciones .....	54
6.1.	Producción y localización.....	54
6.2.	Costos.....	55
6.3.	Entorno legal.....	56
6.4.	Personal .....	57
	Políticas de evaluación.....	57
6.5.	Proveedores.....	58
	6.5.1. Hosting y Dominio.....	58
	6.5.2. Pasarela de pagos .....	59
	6.5.3. Factura Electrónica.....	59
7.	Gestión y organización .....	60
8.	Plan financiero.....	61

8.1 Modelo de ingresos .....	61
8.2 Modelo de costos y gastos.....	62
9. Riesgos y supuestos críticos .....	63
9.1. Riesgos y supuestos .....	63
9.2. Estrategia de salida .....	63
10. Beneficios a la comunidad .....	64
10.1 Impacto en el desarrollo económico .....	64
10.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad .....	64
10.3. Desarrollo humano .....	64
11. Bibliografía .....	66
Anexos .....	71

# **Preliminares**

## **Agradecimientos**

Agradezco a cada una de las personas que hicieron parte de este trabajo. A Dios por ser mi guía en cada paso que doy. A mi esposo Wilson Martínez compañero de vida, a mis hijos Gabriela y Alejandro que son mi pilar y a mi familia por todo su apoyo y amor.

A Juan David Rojas mi tutor y maestro por haberme compartido su conocimiento.

A Jhon Jiménez, Jorge Restrepo, David Fonseca y Nelson Mora por enseñarme la pasión por emprender. A la universidad del Rosario por ser la casa de enseñanza.

*Verónica Barrera Ramos*

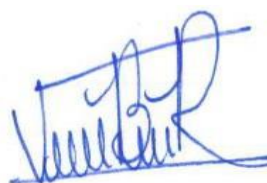
## **Dedicatoria**

A Dios por ser mi guía. A mi esposo Wilson por ser el socio en nuestro primer emprendimiento “la familia”. A mis hijos Gabi y Alejo por ser el motor de mi vida.

*Verónica Barrera Ramos*

### **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito la presente tesis de maestría por mi propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.




Verónica Barrera Ramos

Firmado en Bogotá, D.C. el 12 de noviembre de 2020

### **Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Verónica Barrera Ramos', written in a cursive style.

Verónica Barrera Ramos

Firmado en Bogotá, D.C. el 12 de noviembre de 2020

## Lista de figuras

Ilustración 1. Cantidad de Mipymes en Colombia. 2019. Fuente: (Confecámaras, 2020)...	3
Ilustración 2 Mapa Legaltech Colombia. Fuente: (Legalhackerscolombia, 2020) .....	5
Ilustración 3. Cuestionario sistema Prile. Fuente: (LEXIMUS COLOMBIA SAS, 2020)..	7
Ilustración 4. Reporte del sistema PRILE. Fuente: (LEXIMUS COLOMBIA SAS, 2020)	8
Ilustración 5. Reporte sistema PRILE FREE. Fuente: (LEXIMUS COLOMBIA SAS, 2020) .....	9
Ilustración 6. Mapa de empatía de los usuarios del sistema PRILE. Fuente: propia. ....	18
Ilustración 7. Lienzo de propuesta de valor del sistema PRILE. Fuente: propia. ....	19
Ilustración 8. Relaciones dentro del sistema PRILE. Fuente: propia .....	24
Ilustración 9. Mapa de un ecosistema de emprendimiento. Fuente: (Delta startup, 2018)	29
Ilustración 10. Distribución de la muestra por tamaño de la empresa. Fuente: (ACOPI, 2019).....	34
Ilustración 11. Demanda del mercado en cantidad. Fuente: propia .....	36
Ilustración 12. Demanda de mercado en precio. Fuente propia. ....	36
Ilustración 13. Unidades productivas creadas por mes Ene/Jun 2020/19. Fuente: (Confecámaras, 2020) .....	37
Ilustración 14. Unidades productivas por tamaño Ene- junio 2020/19. Fuente: RUES .....	37
Ilustración 15. Perfil del cliente. Fuente: propia. ....	39
Ilustración 16. Radar competitivo. Fuente (Kennedy, 2006) .....	41
Ilustración 17. Análisis de las fuerzas competitivas. Fuente: Propia .....	44
Ilustración 18. Reporte PRILE. Fuente: (LEXIMUS COLOMBIA SAS, 2020) .....	47
Ilustración 19. Grafica reporte PRILE. Fuente: (LEXIMUS COLOMBIA SAS, 2020) ...	48

Ilustración 20. Página de aterrizaje sistemaprile. Fuente: (LEXIMUS COLOMBIA SAS, 2020).....	49
Ilustración 21. Edificio Vardí. Fuente: propia.....	54
Ilustración 22. Oficina LEXIMUS COLOMBIA SAS. Fuente: propia. ....	55
Ilustración 23. Organigrama LEXIMUS COLOMBIA. Fuente: Propia. ....	60

### Lista de tablas

Tabla 1. Preguntas adquisición del servicio legal. Fuente: propia .....	14
Tabla 2. Preguntas acerca del sistema PRILE. Fuente: propia.....	15
Tabla 3. Insight del sistema PRILE. Fuente: propia.....	16
Tabla 4. Características del hosting. Fuente: propia.....	22
Tabla 5. Demografía de empresas por tamaño. Fuente: (Confecámaras, 2020).....	34
Tabla 6. Tipo de cliente y modelo de negocio. Fuente: (Kotler & Gertner, Marketing Internacional de lugares y destinos, 2007) .....	40
Tabla 7. Competencia directa. Fuente: propia.....	40
Tabla 8. Matriz FODA. Fuente: propia .....	45
Tabla 9. Estrategias FODA. Fuente: propia. ....	46
Tabla 10. Costos PRILE. Fuente: propia.....	56
Tabla 11. Especificaciones técnicas de servicio de hosting y dominio. Fuente: (webempresa, 2020).....	58

## Resumen ejecutivo

<b>Nombre del emprendimiento</b>	Sistema de prevención de riesgos legales. PRILE
<b>Información básica del proyecto</b>	<p>El sistema PRILE es una aplicación on line de servicios jurídicos con enfoque preventivo que utiliza un autodiagnóstico para determinar el riesgo legal que tienen las mipymes colombianas. El PRILE le ayuda a los empresarios, administradores, gerentes, socios y/o representantes legales a identificar, calificar y organizar por orden de prioridad los riesgos legales de sus empresas. Se puede acceder al sistema desde la página de Leximus <a href="https://www.leximus.com.co/">https://www.leximus.com.co/</a> o desde la landing page de PRILE <a href="https://www.sistemaprile.com/">https://www.sistemaprile.com/</a>. El modelo de negocio consta de un PRILE FREE con una evaluación gratuita de 25 preguntas donde el usuario se demora aproximadamente 5 minutos en responder. Al finalizar, obtiene un reporte del riesgo legal que puede visualizar en la pantalla junto con el plan de acción para la mitigación del riesgo. En caso de que el usuario desee un autodiagnóstico más profundo puede adquirir el PRILE 360°, que hace una evaluación que consta de 83 preguntas. Aproximadamente le toma al usuario 30 minutos en diligenciarlo y tiene un costo de \$70.000 pesos colombianos. Al finalizar, el cliente recibe por correo electrónico el informe en formato PDF donde se encuentra la metodología, la naturaleza, los objetivos el alcance y las limitaciones del autodiagnóstico. Con estos resultados se propone al usuario un plan de trabajo y un cronograma de actividades y productos, ajustados a las necesidades puntuales del negocio. La finalidad es evitar la pérdida de tiempo y dinero del cliente, queremos que se sienta tranquilo y apoyado por un grupo idóneo de abogados. Esta aplicación hace parte de la estrategia de mercadeo y ventas de la firma Leximus Colombia S.A.S. de la cual soy propietaria. El objetivo para la firma es el de aumentar las ventas y el número de clientes.</p>
<b>Oportunidad de mercado</b>	<p>La oportunidad de mercado son las micro, pequeñas y medianas empresas existentes en Colombia. Para diciembre del año 2019 habían 1.636.280 activas (Confecámaras, 2020). Inicialmente se hará una campaña de marketing digital dirigida a las Mipymes bogotanas que son cerca de 286.000. De esta campaña, siendo muy optimistas se espera llegar al 1% de usuarios. Es decir, 2.860 empresas anuales. Pero siendo más conservadores el punto de equilibrio se proyectó en 371 empresas clientes del servicio del PRILE.</p>
<b>Costo total previsto del emprendimiento</b>	<p>El costo inicial del proyecto es de \$17.838.413 pesos colombianos. Esto incluye el diseño, desarrollo, hosting, dominio y factura electrónica. Mensualmente el sistema demanda gastos de marketing digital, honorarios</p>

	más comisión por venta del director comercial, y comisión del 0.3% de la pasarela de pagos. Estos datos van incluidos en el anexo 2 donde se puede ver en detalle el plan financiero del sistema PRILE.
<b>Financiamiento</b>	El sistema de prevención de riesgos legales PRILE se financió el 62% con aportes de Colombia Productiva, el 23% con recursos de la Cámara de Comercio de Bogotá y el 15% con dinero de LEXIMUS COLOMBIA SAS.

### Abstract

<b>Name of the venture</b>	Prevention of legal risks. PRILE
<b>Basic project information</b>	<p>The PRILE system is an online application of legal services with a preventive approach that uses a self-diagnosis to determine the legal risk that Colombian mypimes have. The PRILE helps entrepreneurs, administrators, managers, partners and / or legal agent to identify, qualify and organize the legal risks of their companies in order of priority. The system can be accessed from the Leximus page <a href="https://www.leximus.com.co/">https://www.leximus.com.co/</a> or from the PRILE landing page <a href="https://www.sistemaprile.com/">https://www.sistemaprile.com/</a>. The business model consists of a PRILE FREE with a free evaluation of 25 questions where the user takes approximately 5 minutes to answer. At the end, you get a report of the legal risk that you can view on the screen along with the action plan for risk mitigation. In case the user wants a more in-depth self-diagnosis, they can purchase the PRILE 360 °, which makes an evaluation consisting of 83 questions. It takes the user approximately 30 minutes to complete it and has a cost of \$ 70,000 Colombian pesos. At the end, the client receives by email the report in PDF format where the methodology, nature, objectives, scope and limitations of the self-diagnosis are found. With these results, the user is proposed a work plan and a schedule of activities and products, adjusted to the specific needs of the business. The purpose is to avoid the loss of time and money for the client, we want them to feel calm and supported by an ideal group of lawyers. This application is part of the marketing and sales strategy of Leximus Colombia S.A.S. The objective for the firm is to increase sales and the number of clients.</p>
<b>Market opportunity</b>	<p>The market opportunity is the existing micro, small and medium companies in Colombia. By December 2019 there were 1,636,280 active (Confecámaras, 2020). Initially, a digital marketing campaign will be carried out aimed at Bogota's mipymes, which number about 286,000. From this campaign, being very optimistic, it is expected to reach 1% of users. That is, 2,860 companies per year. But being more conservative, the equilibrium point was projected in 371 client companies of the PRILE service.</p>
<b>Total expected cost of the venture</b>	<p>The initial cost of the project is \$ 17,838,413 Colombian pesos. This includes the design, development, hosting, domain and electronic invoicing. On a monthly basis, the system demands digital marketing expenses, fees plus sales commission from the commercial director, and a commission of</p>

	0.3% from the payment gateway. These data are included in Annex 2 where you can see in detail the financial plan of the PRILE system.
<b>Financing</b>	The legal risk prevention system PRILE was financed 62% with contributions from Colombia Productiva, 23% with resources from the Bogotá Chamber of Commerce and 15% with money from LEXIMUS COLOMBIA SAS.

*“En todos los casos, los emprendedores deberían buscar consejo legal para comprobar que conocen todos los riesgos. Los riesgos legales pueden ser desalentadores.”*

*Eric Ries  
El método lean startup*

## **1. Descripción general del proyecto**

### **1.1. Antecedentes**

LEXIMUS COLOMBIA S.A.S. nació hace cuatro (4) años como un emprendimiento dirigido a innovar la forma de prestar servicios jurídicos. Su objetivo ha sido, desde el principio, entender las necesidades de los emprendedores, los microempresarios y las pequeñas empresas, para ofrecerles soluciones a sus necesidades de asesoría jurídica al mejor precio y con la más alta calidad.

Antes de fundar LEXIMUS trabajamos quince años en la industria de servicios jurídicos, y vimos cómo la asesoría de alta calidad se hacía inaccesible, no solo para los empresarios que están empezando, sino también para aquellos que no tienen la capacidad de pago requerida para contratar abogados calificados. La experiencia adquirida nos permitió entender, que el elevado costo del servicio de asesoría jurídica para nuestros clientes se debe a las características del servicio jurídico tradicional, de las cuales sobre sale una que encarece el servicio: la reactividad. La industria de servicio jurídicos tradicional está diseñada, principalmente, para ofrecer soluciones a los problemas jurídicos de las personas naturales y de las empresas. Por esta razón, los clientes normalmente buscan o llaman a un abogado, cuando detectan que tienen un problema legal.

Pero ¿qué pasaría si el modelo de servicio cambiara? ¿Qué ocurriría si en lugar de ayudarle al cliente a solucionar sus problemas legales, le ayudamos a evitarlos? Hicimos la tarea y encontramos que el costo del servicio se reduciría en más de la mitad, sin contar el beneficio psicológico y emocional que recibe al cliente, al evitar el estrés causado por el surgimiento de un problema que no sabe cómo solucionar.

Pero aún quedaba una pregunta por responder: ¿cómo hacer para ayudarle a los empresarios a prevenir problemas legales a bajo costo? La idea no era que nuestros clientes tuvieran que pagar un costoso diagnóstico, que quizás no arrojaría los resultados esperados. Fue así como nació el sistema de prevención de riesgos legales - PRILE.

### **1.1.1. Misión y visión**

#### ***1.1.1.1. Misión***

Ayudar a los empresarios colombianos a identificar los riesgos legales de su negocio y como prevenirlos.

#### ***1.1.1.2. Visión***

Ser el referente para el mercado como la firma líder en la prevención de riesgos legales para las empresas latinoamericanas, creando cultura legal preventiva y de fácil acceso para el empresario.

### **1.1.2. Metas y objetivos**

Leximus Colombia espera en la primera fase del sistema PRILE llegar a la micro, pequeña y mediana empresa colombiana por medio de las cámaras de comercio, gremios y gobierno a través de la aplicación web que se encuentra en la página <https://www.sistemaprile.com/>. En una segunda fase queremos romper la barrera y llegar a países como México, Perú, Ecuador, Costa Rica entre otros.

### **1.1.3. Mercado objetivo**

El mercado objetivo son las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. Según datos de Confecámaras para el año 2019 habían registradas 1.636.280 empresas. Para el proyecto no se consideran las grandes empresas dentro del mercado objetivo debido a que estas tienen área jurídica o cuentan con alianzas con grandes firmas de abogados.

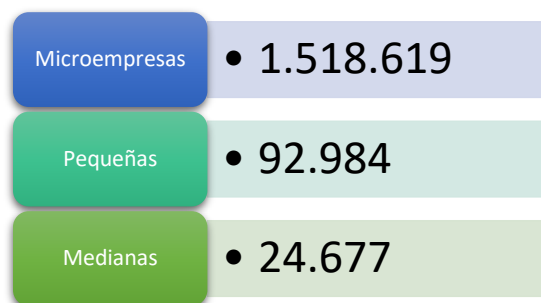


Ilustración 1. Cantidad de Mipymes en Colombia. 2019. Fuente: (Confecámaras, 2020)

#### 1.1.4. Descripción de la industria o el sector

La industria del derecho ha tenido en los últimos años cambios significativos. Esto debido a la apropiación de la tecnología como herramienta de trabajo y de mercadeo de sus servicios. Las firmas de abogados enfrentan el reto de la transformación digital de sus productos o de la manera como los ofrecen. A esto le podemos llamar Legal Tech. Sin embargo, ese término va más allá de la tecnología, ya que también hace referencia a la innovación en la prestación o consumo de los servicios jurídicos. Esto va en doble vía, de un lado están los software o servicios en línea que agilizan los trámites o tareas propias de los abogados y por otro lado están los clientes que pueden contactarse fácilmente a través de estos medios con profesionales del sector legal.

El Legal Tech muestra un importante crecimiento. Tan solo en los países del Common Law (sistema jurídico anglosajón) vemos que en el 2018 el sector tuvo un crecimiento del 713.7% frente al 4% en el 2017, con inversiones de más de un millón de dólares. (Dolm, 2019).

La mayoría de estas aplicaciones se basan en servicios que encuentran información relevante sobre demandas e investigaciones por lo cual proporcionan una gran ayuda a los abogados ya que les ahorra tiempo y mejora ampliamente la precisión en la búsqueda de casos.

El sistema anglosajón se basa fundamentalmente en el precedente judicial, las leyes escritas son criterios orientadores de la actividad y de la decisión judicial mientras que, en el derecho civil, (Civil Law) propio de Europa continental y Latinoamérica, la principal fuente del derecho es la ley escrita, que se encuentran en la constitución y los códigos que rigen cada país.

En Latinoamérica encontramos aplicaciones de tipo Marketplace que permiten que los usuarios o clientes encuentren el abogado más competente para su caso. Aquí la plataforma únicamente ayuda a crear el contacto entre ambos. Por otro lado, están las plataformas de servicios para abogados que cuentan con documentos propios del ejercicio del derecho como minutas, modelos de contratos y jurisprudencia entre otros.

Uno de los primeros avances importantes en materia de Legal Tech en Colombia data de octubre de 2013, cuando se crea el Centro de Innovación de derecho de la universidad Sergio Arboleda. Luego, en 2015 nace el movimiento Legal Hackers (Legalhackerscolombia, 2020) y se crea LegalApp del ministerio de Justicia (Ministerio de Justicia, 2020). También en este año aparece una plataforma que ayuda a la conciliación denominada SICFacilita (Ministerio de comercio, 2020). En el 2019 llegan empresas extranjeras como TimmeBillingX, CaseTracking y Lemontech con alianza de Siigo para ayudar a las firmas legales a gestionar su operación (El Tiempo, 2019). En el 2020 crea a Asociación Colombiana de Legal Tech cuyo objetivo principal es generar un ecosistema para la aplicación de nuevas tecnologías en la industria legal (Mesa, 2020). En julio de este año se crea Pretoria un sistema que optimiza el proceso de selección, análisis y estructuración de las sentencias de tutela para la revisión de la Corte Constitucional (Legis, 2020).

En el mes de abril de 2020 Legal Hackers crea el Mapa LegalTech en Colombia el cual ha venido actualizando periódicamente. El mapa divide los productos en once líneas que son:

1. Investigación jurídica: empresas que ayudan en la búsqueda de jurisprudencia, sentencias y normas por temas.
2. Software de automatización de procesos o documentos: empresas que permiten automatizar los documentos legales.
3. Marcas y patentes: empresas que ayudan en la gestión de la propiedad intelectual.
4. Análisis y revisión de contratos: empresas ofrecen el servicio de automatización de contratos.
5. Software de gestión: empresas de software para la gerencia de una firma o departamento legal.
6. Evidencias digitales: empresas que ayudan a la autenticación de documentos legales digitales.

7. Formación: empresas que ayudan al aprendizaje de los abogados. (e-learning).
8. Marketplace: empresas que conectan consumidores con abogados.
9. Servicios Jurídicos online: empresas que prestan toda o parte de la asesoría jurídica online.
10. Compliance: empresas de software que ayudan a la prevención de lavado de activos.
11. Otros: empresas con herramientas útiles para el ejercicio de la profesión jurídica (Martínez Camelo, 2020).



Ilustración 2 Mapa Legaltech Colombia. Fuente: (Legalhackerscolombia, 2020)

Este mapa nos muestra que en Colombia existen mínimo 120 empresas dedicadas al LegalTech. El sistema PRILE aún no se encuentra registrado dentro del mapa de Legaltech en

Colombia debido que aún se encuentra en etapa de pruebas, esperamos al inicio del año 2021 estar en esta lista.

Según el Registro Nacional de Abogados en Colombia para el 2018 había 400 mil abogados inscritos con tarjeta profesional, cerca de 355 abogados por cada 100 mil habitantes, una cifra alta si se compara con otros países de la región (Ámbito Jurídico, 2018). Para el 2018 en el país existían 550 firmas de abogados que generaron ingresos operativos por \$2.19 billones de pesos según datos de la Cámara de Servicios Legales de la Andi (Revista Dinero, 2019).

La industria de servicios legales está dividida en varios segmentos. El primero son las grandes firmas multinacionales que ofrecen servicios de auditoría y consultoría como PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young o Deloitte. Otro grupo son las grandes firmas que se llevan el 50% de los ingresos del sector y se caracterizan por ser referentes de la industria por su amplia trayectoria. El siguiente grupo, son las firmas que trabajan en áreas de derecho especializadas y que aportan el 28% de los ingresos. Finalmente, el último grupo son las otras firmas pequeñas que aportan el 22% de la facturación.

En Bogotá se encuentra el 90% de las firmas de abogados, después sigue Medellín 5%, Cali 2%, Bucaramanga 2% y Barranquilla con un 1% (Revista Dinero, 2019).

El futuro próximo para las firmas de abogados se enfoca en la transformación digital, sin dejar de lado la satisfacción del cliente, y la calidad del servicio. Esto conlleva a que los abogados deben hacer mayor esfuerzo por aprender acerca de la innovación y el marketing digital. Adicionalmente, con la pandemia del Covid- 19, muchas firmas se han replanteado el teletrabajo o trabajo en casa teniendo que dejar de lado el uso de la oficina. El reto para los próximos años es sacar provecho de la crisis que nos deja la pandemia y volverla una oportunidad para crecer como firma legal.

### 1.1.5. Fortalezas y competencias básicas

El sistema PRILE fue diseñado bajo un modelo auto gestionable de manera que el usuario puede acceder al servicio de diagnóstico de riesgos legales por si solo sin necesidad de un abogado. De manera intuitiva el sistema va guiando al cliente a la autoevaluación. Esto permite llegar a una gran cantidad de usuarios potenciales para la firma. Los usuarios pueden ingresar directamente a la página <https://www.sistemaprile.com/> o a <https://www.leximus.com.co/> y dar clic en el link de sistema. Allí llegan a la página de aterrizaje del PRILE donde encontraran la explicación, metodología, dos testimonios de clientes que ya han utilizado el servicio y el link para ingresar. Una vez dentro, se solicita al usuario el nombre, apellido, mail, número de teléfono (opcional), y la aceptación de la política del tratamiento de datos personales. Las preguntas que integran el formulario de autodiagnóstico se refieren a información sobre los clientes, proveedores, competencia y relaciones con las autoridades.

SISTEMA PRILE

Página 2 de 5

Sobre

**Cientes, Proveedores, Competencia y Autoridades**

**ACERCA DE LOS CLIENTES**

¿Cuántos clientes tiene tu empresa?

¿Con qué porcentaje de tus clientes tienes contratos suscritos y actualizados?

**CON RESPECTO A TUS PROVEEDORES:**

¿Cuántos proveedores tiene tu empresa?

¿Con qué porcentaje de proveedores tienes contratos suscritos y actualizados?

**CON RESPECTO A TU COMPETENCIA:**

¿Tu empresa tiene marcas registrables que no estén registradas?  Si  No  No sabes

¿Tu empresa tiene inventos, diseños industriales, know how o algún otro tipo de propiedad intelectual registrable que no esté registrada?  Si  No  No sabes

¿Tu empresa tiene litigios contra competidores?  Si  No  No sabe

**FRENTE A LAS AUTORIDADES:**

¿Tu empresa tiene las licencias, permisos o concesiones que requiere para funcionar?  Todas  Algunas  Ninguna  No sabes

¿Cuántos procesos administrativos sancionatorios hay en curso contra tu empresa?

[Anterior](#) [Siguiente](#)

Ilustración 3. Cuestionario sistema Prile. Fuente: (LEXIMUS COLOMBIA SAS, 2020)

Luego se encuentran preguntas sobre socios, directivos, empleados e impuestos, gestión documental, activos propios y ajenos. Todas las preguntas siguen el mismo formato que el mostrado en la ilustración 3, donde el usuario debe escoger una sola respuesta dependiendo del rango en el que se encuentre su empresa, en dado caso que el usuario no cuente con la información puede poner la opción “no sabes”.

Al finalizar el diagnostico, el usuario recibe un reporte con la descripción, la calificación de cada uno de los posibles riesgos según el tema y si es necesario o no contratar a un abogado para resolver el problema.

**SISTEMA PRILE**

Página 5 de 5

Sobre >

## Evaluación de tu empresa

**EXTERNO**

Riesgo Clientes	MEDIO	<b>Descripción Clientes:</b>
		El nivel de riesgo legal derivado del relacionamiento con clientes es MEDIO. La empresa necesita asistencia legal, para hacer ajustes en la forma de vinculación (contratación) con clientes, así como los términos, plazos y condiciones de dicha vinculación. Es esencial revisar la relación con cada uno de los clientes para identificar potenciales fuentes de conflicto, y definir un manejo legal de esas situaciones, antes de que se conviertan en costosos litigios.
Riesgo Proveedores	BAJO	<b>Descripción Proveedores:</b>
		La empresa no necesita asistencia legal urgente. Sin embargo, se recomienda consultar un abogado para identificar las oportunidades de mejora en la forma de vinculación con proveedores, así como en los términos, plazos y condiciones de dicha vinculación.
Riesgo Competidores	MEDIO	<b>Descripción Competidores:</b>
		Se han identificado situaciones que pueden convertirse, potencialmente, en un problema legal en el ámbito del derecho de la competencia. La empresa necesita asistencia legal, para revisar sus practicas comerciales y/o para asegurar sus derechos de propiedad intelectual. Es importante hacer una revisión jurídica de esos aspectos, para prevenir conflictos potenciales con competidores o con autoridades regulatorias de la competencia.
Riesgo Autoridades	MUY ALTO	<b>Descripción Autoridades:</b>
		Se han identificado algunas circunstancias que podrían constituir un incumplimiento de la normatividad que es aplicable a la empresa. Se recomienda fuertemente a la empresa conseguir asesoría legal inmediata, para revisar el estado de cumplimiento de los requisitos legales que le son exigibles, en todos los aspectos de su funcionamiento. La empresa tiene una alta probabilidad de enfrentar investigaciones o sanciones administrativas.

Ilustración 4. Reporte del sistema PRILE. Fuente: (LEXIMUS COLOMBIA SAS, 2020)

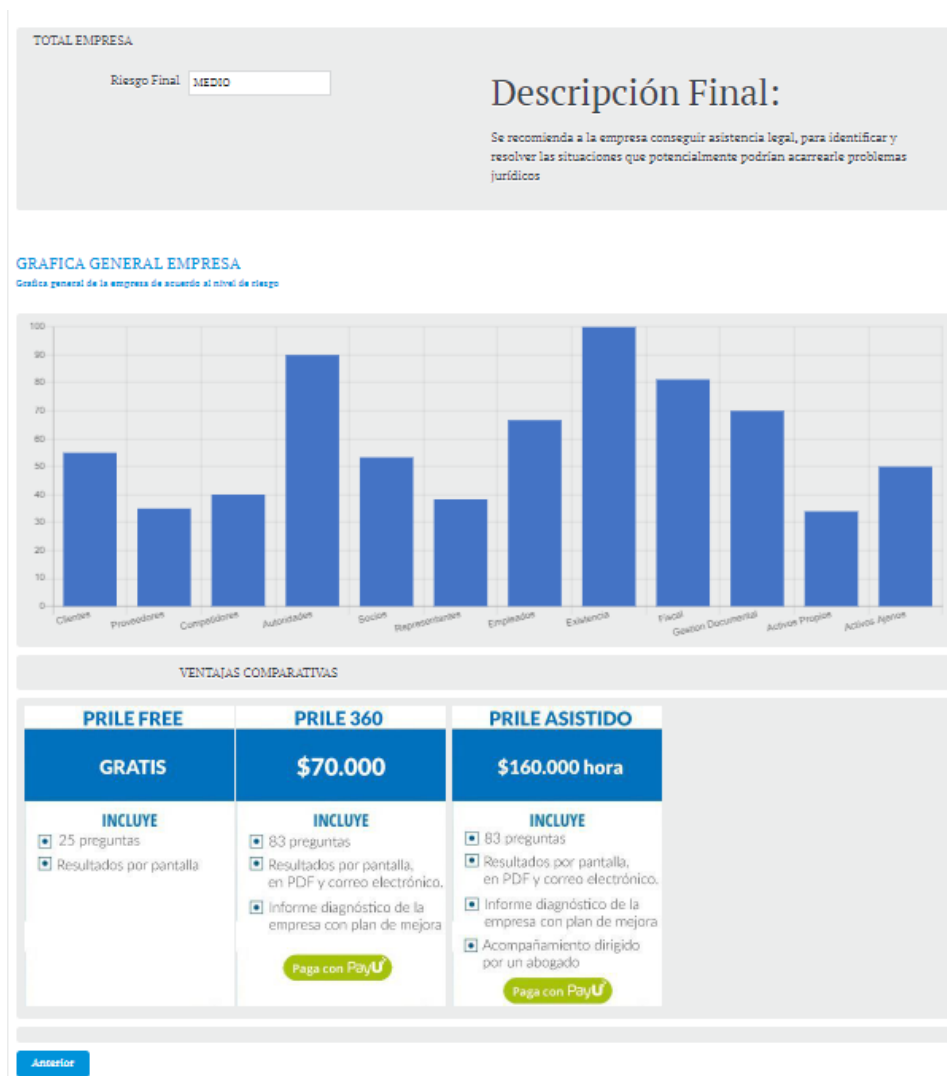


Ilustración 5. Reporte sistema PRILE FREE. Fuente: (LEXIMUS COLOMBIA SAS, 2020)

El reporte del sistema PRILE FREE muestra por pantalla el nivel de riesgo total de la empresa y una gráfica con el nivel de riesgo por tema. Este reporte aún está en proceso de mejora. El usuario puede escoger si desea continuar diligenciando el sistema PRILE 360° o el PRILE ASISTIDO. La única diferencia entre estos dos es que el asistido se realiza con el acompañamiento de un abogado de LEXIMUS.

Si el usuario desea seguir con el PRILE 360° da clic en el link Pago con PayU. El sistema lo remite a PayU para realizar el pago. Este puede ser con tarjeta de crédito o débito, por medio de PSE.

Luego del pago el cliente recibe un correo electrónico con el link para realizar el PRILE 360° y la factura. El cliente diligencia el PRILE 360° de la misma manera que el PRILE FREE, con la diferencia que son 88 preguntas y el reporte se recibe por correo electrónico en formato PDF.

El proyecto contempla la realización de las actividades de marketing digital que son de bajo costo en comparación con el marketing tradicional y permiten llegar a mercados masivos a través de redes sociales.

El sistema PRILE demandó una inversión pequeña lo cual permite alcanzar el punto de equilibrio rápidamente y de ahí en adelante utilizar la plataforma con el propósito de apalancar la comercialización de otros servicios legales mucho más rentables. Frente a lo anterior es importante aclarar, que el sistema PRILE es una herramienta para el diagnóstico, que se enlaza al portafolio de servicios de LEXIMUS. En ese sentido, PRILE identifica la necesidad de asesoría o consultoría legal, y el usuario puede escoger entre satisfacer esa necesidad con el portafolio de servicios de LEXIMUS o con otro proveedor de servicios legales. En consecuencia, el personal de apoyo y soporte de PRILE es distinto del personal que presta los servicios de LEXIMUS. No obstante, PRILE es parte de LEXIMUS, y por esta razón, al proyecto PRILE se le carga un pequeño porcentaje de los costos y gastos administrativos de LEXIMUS, a prorrata de su margen de contribución en los ingresos de la compañía.

El proyecto no demanda una infraestructura física costosa, básicamente el proyecto está diseñado para funcionar en la nube sin necesidad de pagar alquileres o hacer inversiones en la adquisición y adecuación de locales comerciales.

#### **1.1.6. Licencias o permisos**

El único requerimiento que tiene el sistema de riesgos jurídicos PRILE es el de cumplir con el Decreto 196 de 1971 y la Ley 1123 de 2007. Por el cual se dicta el estatuto del ejercicio de la abogacía en Colombia. Estas normas establecen que los únicos que pueden publicitar u ofrecer el servicio jurídico son los abogados.

El sistema PRILE hace parte de la firma de abogados LEXIMUS COLOMBIA SAS que para el mes de noviembre de 2020 cuenta en su nómina con tres abogados titulados y expertos en derecho comercial, administrativo, penal y financiero. Adicionalmente, contrata por prestación de servicios cinco abogados especialistas en derecho tributario, laboral, de familia entre otros. Todos los abogados se encuentran inscritos en el registro nacional de abogados colombianos.

#### **1.1.7. Forma jurídica**

LEXIMUS COLOMBIA SAS se creó ante la Cámara de Comercio de Bogotá el día 28 de noviembre de 2016. Es una sociedad por acciones simplificada donde los accionistas son Verónica Barrera Ramos y Wilson Alejandro Martínez Sánchez, cada uno posee el 50% de las acciones de la firma. Las marcas LEXIMUS y PRILE son propiedad de LEXIMUS SAS. En el anexo 4 se encuentra el certificado de Cámara de Comercio de Bogotá de la firma.

## **2. Validación de la oportunidad**

Las actividades que se generan en una empresa siempre conllevan riesgos de todo tipo. En LEXIMUS vimos una oportunidad de mercado al reconocer que los empresarios colombianos no previenen los riesgos legales. En efecto, LEXIMUS es una firma de abogados con 4 años en el mercado y en su staff cuenta con abogados de más de 18 años de experiencia. Esta trayectoria nos ha permitido apreciar que el 100% de los clientes que han llegado a la firma, o que han sido atendidos por nuestros abogados en su larga trayectoria, no previenen sus riesgos legales sino cuando se ven obligados a ello por virtud de una ley y bajo la supervisión de una autoridad. De hecho, muchos clientes atendidos por nuestra firma han enfrentado problemas legales que estaban obligados a prevenir por ley.

En relación con lo anterior es importante mencionar, que en Colombia existen leyes que exigen a las empresas la prevención de los riesgos tales como la ley 1581 de protección de datos personales, la 1010 para prevenir y sancionar el acoso laboral, la ley 1562 del sistema general de riesgos laborales o la ley 1778 de la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción entre otros. La experiencia nos ha permitido ver, que muchas empresas obligadas a implementar estos sistemas de prevención no lo hacen, a pesar de estar obligadas. Y menos aún aquellas que no están obligadas a hacerlo.

Por medio de la experiencia como firma de abogados tuvimos en cuenta los problemas que son comunes y por los que nos consultan diariamente para crear el sistema de riesgos legales empresariales PRILE.

### **2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad**

La primera etapa que tuvo el sistema PRILE fue en el año 2018. Era un cuestionario con aproximadamente 65 preguntas en Excel. Anexo 5 en formato PDF. Estaba completamente tabulado para diagnosticar el nivel de riesgo legal de la empresa. Se realizaron pruebas a más de 10 empresas las cuales fueron satisfactorias. Es decir, que los datos arrojados por el sistema sí

correspondían con la realidad de las empresas. Esto se pudo comprobar por medio de la retroalimentación dada por los empresarios y la información recolectada por los abogados. El sistema se usaba en la firma como una herramienta para el conocimiento de los clientes y la ampliación de los servicios jurídicos. Este servicio no tenía costo para los clientes. Prueba de lo anterior es que los clientes que probaron el sistema PRILE contrataron los servicios de LEXIMUS

El 23 de julio del año 2019 se presentó la oportunidad de aplicar a un reconocimiento económico por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá, junto con Colombia Productiva en el marco del programa de Fábricas de Productividad del Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Ese fue el inicio de la transformación digital del sistema PRILE. En el anexo 3 se encuentra la carta de habilitación para vinculación del programa de Fábricas de Productividad.

## **2.2. Principales hallazgos o *Insights***

Para validar la idea se llevó a cabo un grupo focal integrado por ocho empresarios de la Cámara de Comercio de Bogotá donde se llevaron a cabo entrevistas informales con el fin de investigar la apreciación de cada uno de ellos frente al producto y la validación del costo. A lo largo del proceso se han realizado 14 diferentes entrevistas semiestructuradas para conocer la experiencia del usuario y su apreciación frente al PRILE. Los entrevistados fueron 3 CEO, 8 gerentes y 2 administradores 1 Representante Legal. Todos ellos pertenecientes a empresas que se encuentran en funcionamiento actualmente. A continuación, se muestra en las tablas 1 y 2 las preguntas con las respuestas que se obtuvieron de las entrevistas.

- a) Preguntas sobre la adquisición del servicio legal.

Pregunta	Respuesta
¿Alguna vez te ha tocado contratar un abogado para tu empresa?	El 100% respondió sí.
¿Cuánto has pagado?	Entre \$500.000 hasta \$15.000.000
¿Qué haces cuando tienes dudas o problemas legales?	El 40% pregunta a amigos o conocidos. El 10% preguntan en redes sociales. El 60% buscan por internet.
¿Cuáles han sido esas dudas?	Registro de marca, contratos, laborales y tributarios
¿Como resolviste las dudas legales?	90% contrataron un abogado. 10% lo resolvieron solos

Tabla 1. Preguntas adquisición del servicio legal. Fuente: propia

b) Preguntas acerca del sistema PRILE. Los entrevistados hicieron previamente el autodiagnóstico para contestar las preguntas.

Preguntas	Respuestas
¿Como le pareció la herramienta?	Interesante las preguntas y la evaluación que dan. Las preguntas son claras. Son fáciles de responder.
¿Qué le mejoraría?	Más gráficas que contengan colores rojo, naranja y verde. Letra más grande. Quiere que la pagina tenga un video explicativo sistema PRILE.
¿Tuvo alguna dificultad al diligenciar el PRILE?	100% respondió que no tuvo ninguna dificultad.
¿El tiempo que dedico fue optimo?	El 100% indicaron que el tiempo fue adecuado.
¿Pagaría por tener más información acerca de los riesgos de su empresa?	90% dicen que si pagarían. 10% No pagarían. (los que sacaron menor riesgo legal escogieron esta opción)
¿Qué información de la que vio en el PRILE cree usted que es más importante para su empresa o para su trabajo?	Saber que tiene riesgos legales. Conocer donde está el riesgo. El reporte con la gráfica porque te segmenta y te da una aproximación por cada área.

Tabla 2. Preguntas acerca del sistema PRILE. Fuente: propia.

El sistema PRILE aún se encuentra como producto mínimo viable, eso quiere decir que está en constante transformación. Debido a esto en cada cambio que se realiza se vuelven a hacer entrevistas de validación. De estas respuestas los principales Insight que destacamos son:

Tabla 3. Insight del sistema PRILE. Fuente: propia.

Nombre	Cargo	Empresa	Insight
Fabian Vargas	Business manager	Goto work	Como empresarios desconocemos las normas legales.
Olga Lucía Bautista	Gerente general	B y C Ingenieros Hidráulicos	No sabía que debía hacerlo así
Mario Sánchez	Administrador	La arepita de Medellín.	Me gusta que me ayuden a evitar problemas con la Dian
Luisa Fernanda Vásquez	Directora administrativa	DJW Arquitectura y diseño	La pregunta es fácil de entender y la descripción es explícita en lo que debes mejorar.
Juan Manuel Rodríguez	Gerente general	Bienaventuranza IPS	Cuando se está en el tema de la innovación se dejan atrás los problemas legales. La herramienta permite conocer conceptos que el emprendedor no maneja.
Claudia Lossa	Directora Médica	Il corpo	PRILE me permite conocer en qué nivel esta mi empresa.

### 2.3. Perfil básico de los *early adopters*

Para conocer el perfil de los early adopters se utilizaron herramientas como el mapa de empatía y el lienzo de la propuesta de valor.

El perfil de los early adopters son personas jóvenes profesionales que tienen empresa. Ya tienen algún problema legal, lo conocen y están buscando alguna solución. Temen a las consecuencias y les gusta la prevención, por lo general compran seguros y son organizados en sus finanzas. El rango de edad esta entre 25 y 55 años. Tres de los clientes de PRILE han sido médicos que tienen clínicas estéticas, debido a eso los hemos tomado como early adopters. Los médicos por su profesión saben cuáles son los beneficios de la prevención. Adicionalmente, algunos no poseen conocimientos en aspectos legales y/o tienen muy pocos en administración de empresas.

### **2.3.1. Mapa de Empatía.**

El mapa de empatía es una herramienta que tiene como propósito desarrollar con rapidez un perfil del cliente. Su objetivo es ver más allá de las características demográficas que el cliente tiene. El mapa de empatía permite comprender su entorno, el comportamiento, las preocupaciones y sus aspiraciones. (Dave, 2010) Para ello primero se debe hacer una descripción del cliente en nuestro caso es: Claudia de 45 años, medica de profesión dueña de una clínica estética. Segundo debemos responder a la pregunta ¿qué piensa y siente Claudia? Tercero ¿Qué ve? Cuarto ¿Qué oye? Quinto ¿Qué dice y hace? Sexto ¿Qué esfuerzos, frustraciones, o miedos tiene Claudia? Y, por último, los resultados ¿Qué la motiva? Deseos o necesidades. Al finalizar el modelo permite comprender si el cliente está dispuesto a pagar por el servicio. (Alexander, 2010).



Ilustración 6. Mapa de empatía de los usuarios del sistema PRILE. Fuente: propia.

### 2.3.2. Lienzo de la propuesta de valor.

El lienzo de la propuesta de valor - o Value Proposition Canvas en inglés - es una herramienta que, como su nombre lo indica, ayuda a dilucidar cómo se crea valor para el cliente a través de un proceso iterativo que se debe ajustar a la propuesta de valor del producto o servicio que se desea ofrecer.

El lienzo de la propuesta de valor tiene dos partes: el perfil del cliente y el mapa de valor. Se aconseja leer el lienzo de derecha a izquierda. De esta manera, al costado derecho del lienzo se encuentra el perfil del cliente, donde se describen detalladamente las actividades que éste realiza, las molestias que se le presentan y los beneficios que desea obtener de un producto o servicio. Y al costado izquierdo del lienzo se encuentra el mapa de valor que describe las características de la propuesta. Se divide en las características del producto, los beneficios y los aliviadores de molestias. (Alex, 2014). En la ilustración 7 se muestra el lienzo de la propuesta de valor de PRILE.

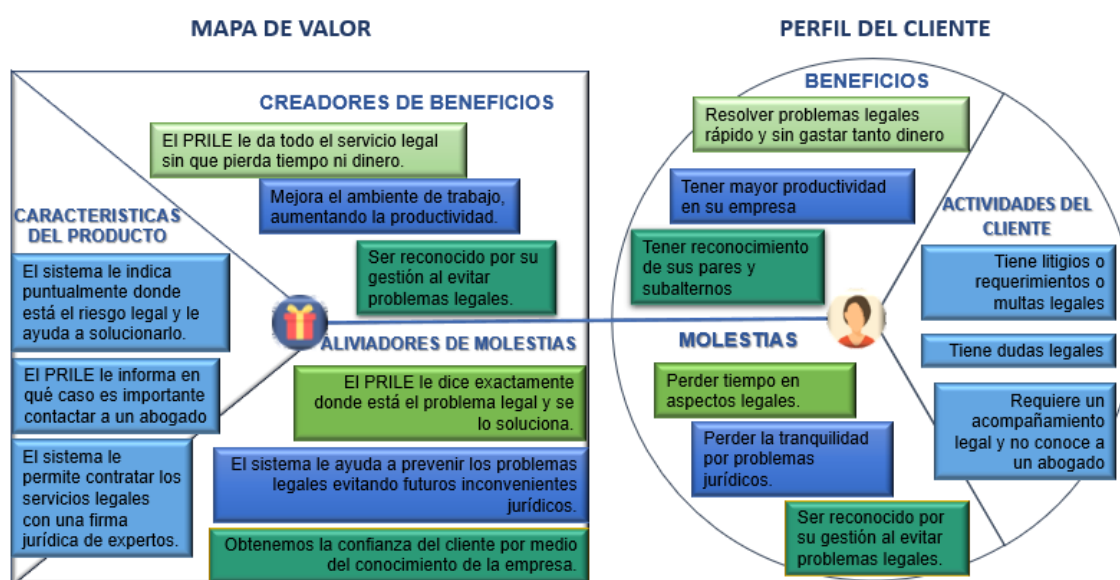


Ilustración 7. Lienzo de propuesta de valor del sistema PRILE. Fuente: propia.

### **3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)**

#### **Aspectos básicos de la validación del mercado**

El desarrollo del sistema PRILE fue terminado en el mes de febrero de 2020. Aún en etapa de prueba se realizó validación del mercado por medio de entrevistas semiestructuradas a 15 microempresarios. Las preguntas que se realizaron fueron: ¿Qué haces cuando tienes dudas o problemas legales? ¿Cuáles han sido esas dudas? ¿Como las resolviste?

Para resolver dudas legales algunas personas acuden a sus amigos o conocidos, otros buscan por grupos de Facebook y piden recomendaciones de los abogados a los integrantes y finalmente buscan por internet a través de Google los servicios de un abogado. Frente a las dudas o problemas legales que se presentan en las empresas la mayoría de los entrevistados coinciden en que contratación y registro de marca son las más consultadas. Por último, el cien por ciento contrata algún abogado que le resuelva el problema. El objetivo de estas entrevistas era conocer la conducta de los empresarios frente a los problemas legales.

Luego, en una feria empresarial realizada a finales de febrero de este año en el Centro Empresarial Pontevedra se validó la herramienta con cinco usuarios más quienes dieron su retroalimentación en forma verbal. Así mismo, se han seguido haciendo entrevistas semiestructuradas por video conferencia con el objetivo de conocer la experiencia del usuario y el interés en la herramienta. Se formularon preguntas como: ¿Como le pareció la herramienta? ¿Qué le mejoraría? ¿Tuvo alguna dificultad al diligenciar el PRILE? ¿El tiempo que dedicó fue óptimo? ¿Pagaría por tener más información acerca de los riesgos de su empresa? ¿Qué información de la que vio en el PRILE cree usted que es más importante para su empresa o para su trabajo?

La conclusión a la que se llegó fue que a los entrevistados les agradó saber cuáles eran los riesgos legales y tener un reporte que fuera fácil de entender. Como aspecto a mejorar se destaca que la aplicación debe ser más atractiva visualmente. La información recaudada hasta el momento será utilizada para hacer una versión más amigable y mejorar la experiencia del usuario.

#### 4. Producto o Servicio

PRILE es un sistema diseñado y desarrollado por LEXIMUS COLOMBIA SAS, para identificar, calificar y organizar por orden de prioridad los riesgos legales empresariales. Este sistema está apoyado principalmente en dos pilares: **a)** tecnología (LegalTech); y **b)** enfoque de riesgo.

En cuanto a lo primero, PRILE está diseñado como una plataforma alojada en internet, a la cual se puede acceder a través de su sitio web ([www.sistemaprile.com](http://www.sistemaprile.com)). Al acceder a la plataforma, el usuario encuentra una interfase amigable que lo va guiando en su proceso de identificación y medición de riesgos legales, sin necesidad de estar asistido por un abogado. Esta interfase consiste en un formulario autodiagnóstico que consta de ochenta y tres preguntas, que el usuario puede diligenciar en un tiempo promedio de treinta minutos. Las preguntas están redactadas de forma clara y sencilla, para que cualquier empresario pueda responderlas sin tener conocimientos jurídicos. Lo único que se requiere para que el ejercicio de autodiagnóstico sea exitoso es que el usuario conozca su empresa. Si el usuario no llega a contar con toda la información, el sistema tiene la opción de “no sabes”. Es decir que el informe será veraz en la medida que el usuario pueda responder certeramente, de lo contrario el informe se basará en supuestos que en todo caso puede darle una perspectiva de riesgo al usuario.

El hecho de ser una herramienta de autoevaluación on-line alojada en internet y accesible fácilmente desde cualquier dispositivo hace que el costo de la identificación y medición de riesgos legales se reduzca, a apenas una fracción de lo que costaría ese mismo ejercicio mediante una consultoría jurídica tradicional. Además, permite que el usuario tenga sus resultados de manera inmediata, una vez terminado el diligenciamiento del formulario de autodiagnóstico. El modelo de asesoría jurídica tradicional, en el que se requiere que el cliente y el abogado se reúnan por horas, incurriendo en costos de tiempo y desplazamiento.

En cuanto a lo segundo, PRILE fue diseñado basado en la premisa de que, si se quiere evitar que el problema jurídico aparezca, primero se deben conocer las condiciones que crean el riesgo de que dicho problema surja. Por esta razón, PRILE evalúa las condiciones internas

(vulnerabilidades) y externas (amenazas) de la empresa que condicionan el riesgo de que los problemas jurídicos aparezcan.

La tecnología nos permite ofrecer el servicio de identificación y medición de riesgos legales a bajo costo. Y es la metodología basada en el enfoque de riesgo, lo que nos permite asegurar la calidad del servicio adquirido por el usuario.

#### 4.1. Especificaciones técnicas del producto

El sistema PRILE ha sido desarrollado bajo plataforma Wordpress, software CMS (Content Management System) estándar a nivel mundial para la publicación de páginas web. El sitio en la web se autoadapta a cualquier dispositivo móvil como Iphone, Android, Tablet y televisores Smart TV. El Hosting cuenta con las siguientes características:

CPU	<b>100%1 CPU</b>
RAM	1024MB
Base de datos	MySQL
Emails por hora	400
Número de visitas mensuales	Recomendado para 30.000 visitas al mes

Tabla 4. Características del hosting. Fuente: propia.

#### 4.2. Características del producto

El riesgo se define como la posibilidad de que un evento adverso o negativo ocurra. Cuando hablamos de riesgos legales estamos refiriéndonos, a la posibilidad de que surjan problemas legales que afecten negativamente a la empresa, así como a sus socios o accionistas, a sus directivos, administradores, representantes o colaboradores.

La teoría general del riesgo nos dice, que este es una función de la amenaza y la vulnerabilidad: amenaza, entendida como el conjunto de factores externos a la empresa, que presionan o determinan la ocurrencia del evento de riesgo; la vulnerabilidad, entendida como el

conjunto de factores internos de la empresa que permiten o posibilitan la ocurrencia del evento de riesgo. Visto desde ese punto de vista, la amenaza está en el entorno de la empresa y está dada principalmente por su relacionamiento con los agentes externos. La vulnerabilidad, en cambio, está en el interior de la empresa y responde a las condiciones de relacionamiento con sus agentes internos.

La aplicación de la teoría general del riesgo a la identificación y medición de riesgos legales debe tomar en consideración, que la base de los problemas legales que enfrentan los empresarios está dada por la noción de *conflicto*. El conflicto es en esencia un desacuerdo que genera una controversia o litigio entre dos o más sujetos. El conflicto está determinado fundamentalmente por su carácter subjetivo o personal, en el sentido que el desacuerdo que produce la controversia o litigio ocurre entre dos o más personas; es decir, los empresarios tienen conflictos con otras personas. El conflicto no se da entre una persona y una cosa, aunque sí puede darse un conflicto entre dos personas que tenga por objeto una cosa.

Visto desde esa perspectiva, para identificar los riesgos legales es esencial entender las relaciones que tiene el empresario con otras personas. De manera que, siguiendo la lógica de que el riesgo es una función de la amenaza y la vulnerabilidad, la identificación de riesgos legales debe enfocarse en evaluar las relaciones que tiene el empresario tanto con personas externas a la organización (amenazas), como con personas dentro de la organización (vulnerabilidades). Esta lógica nos llevó a plantear el siguiente modelo conceptual para el sistema PRILE:

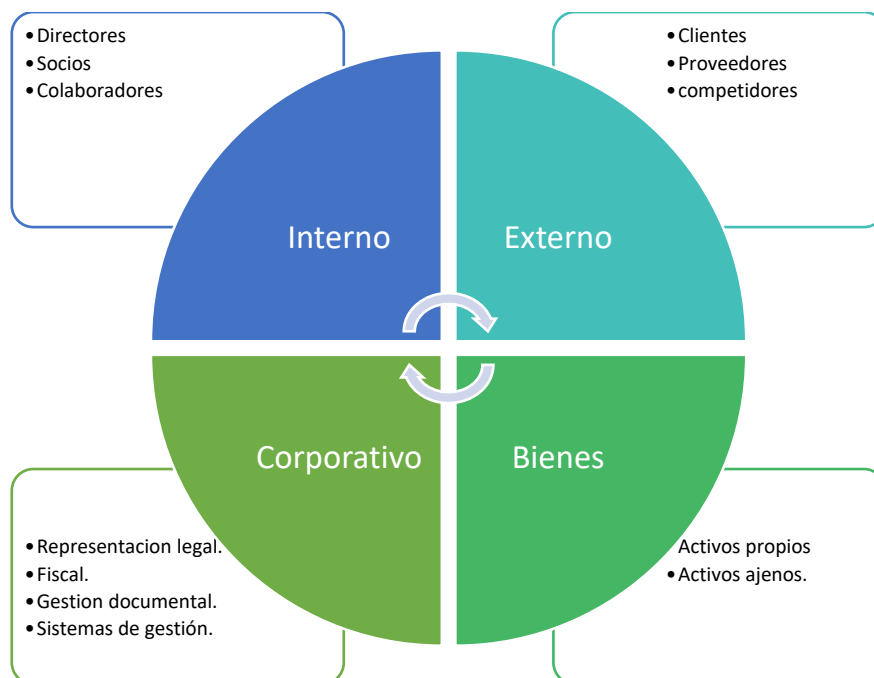


Ilustración 8. Relaciones dentro del sistema PRILE. Fuente: propia

El modelo conceptual del sistema PRILE es, en esencia, un modelo de identificación de riesgos legales basados en el relacionamiento. Por eso se evalúan las relaciones con personas ubicadas tanto en el entorno (relacionamiento externo) como al interior de la organización (relacionamiento interno). Y para incrementar la precisión de la evaluación, el modelo se complementa con dos módulos especiales que evalúan tipos de dimensiones de relacionamiento especialmente problemáticos en materia legal: la dimensión de relacionamiento con las autoridades (corporativo) y la dimensión de relacionamiento con activos de alto valor para la organización (bienes).

El relacionamiento a nivel corporativo evalúa esencialmente las amenazas y vulnerabilidades derivadas de la estructura organizacional y funcional de la empresa, principalmente con las autoridades mercantiles, fiscales y regulatorias. El relacionamiento con activos de alto valor para la organización evalúa las amenazas y vulnerabilidades derivadas de probabilidad de que surjan conflictos sobre esos bienes con otras personas (por ejemplo, bancos o autoridades), y el impacto que dichos conflictos podrían tener en la empresa.

El modelo conceptual del sistema PRILE tiene una segunda capa consistente en un modelo matemático, para la medición de los riesgos legales identificados. Este modelo fue diseñado y desarrollado por LEXIMUS COLOMBIA S.A.S., quien es titular de la propiedad intelectual sobre este. Dicho modelo hace parte del *know how* de la firma, y el acceso al mismo es reservado para proteger sus derechos de propiedad intelectual.

Con la información recolectada de los usuarios se envía una propuesta de servicios jurídicos ajustada a las necesidades puntuales del negocio. Al aceptar la oferta se realiza un cronograma de actividades donde se programa el trabajo según el nivel de riesgo comenzando desde el más alto al más bajo y según la urgencia del cliente. Esta parte del servicio ofrecido se realiza por medio del correo electrónico que el cliente proporciona al momento de ingresar al sistema PRILE. Los servicios jurídicos que el cliente contrata se realizan de forma virtual por medio de videoconferencia o personalmente dependiendo de la solicitud y comodidad del cliente.

### **4.3. Beneficios del producto**

El sistema PRILE se ofrece en dos versiones una versión free y otra 360°. Con la versión free el usuario puede realizar un scanning de los factores internos y externos de su organización que pueden generar o incrementar riesgos legales. La herramienta funciona de manera intuitiva permitiéndole al usuario un autodiagnóstico de sus riesgos legales mediante el diligenciamiento de un cuestionario al finalizar el usuario recibe un reporte solamente disponible para visualización en pantalla donde encontrará la calificación de riesgos legales y la segmentación de las áreas de la organización que tienen mayor exposición a riesgos legales en orden descendente. La herramienta también orienta al usuario sobre el curso de acciones que debe seguir para la mitigación de los riesgos más importantes. La versión PRILE 360° sigue la misma lógica del autodiagnóstico a través de un cuestionario con la diferencia de que la evaluación de riesgos es más profunda y trata de ser más precisa en la medición de los riesgos, a diferencia de la versión free esta versión le permite al usuario obtener un informe escrito en formato PDF que explica la metodología, la naturaleza, los objetivos el alcance y las limitaciones del autodiagnóstico. Este archivo puede imprimirse o recibirse vía correo electrónico. Esta versión del sistema PRILE tiene un costo de setenta mil pesos colombianos (\$70.000). Finalmente existe la posibilidad de tener una versión de PRILE asistido

que consiste fundamentalmente en que el usuario puede pedir el acompañamiento de un abogado para el diligenciamiento del cuestionario PRILE 360°. Esto incrementa la efectividad y precisión del diagnóstico, por el momento esta versión solo ha sido considerada como una mejora para una fase posterior de desarrollo del producto y por lo tanto no se ha trabajado en su diseño de operación, ni en sus aspectos financieros.

Una vez el usuario hace el autodiagnóstico se realiza un seguimiento vía correo electrónico. Luego, pasados tres días hábiles se hace una llamada a los clientes ofreciendo los servicios jurídicos. Para lo anterior se tiene en cuenta el reporte del sistema donde el riesgo arrojó una calificación alta o muy alta. Nuestro propósito es ganar la confianza del cliente ofreciéndole todo un portafolio de servicios dirigido especialmente a sus necesidades.

#### **4.4. Servicio posventa**

Como servicio posventa se dará a los clientes la posibilidad de diligenciar el sistema PRILE 360° totalmente gratis. Con esto se busca medir y conocer la reducción del riesgo legal o si requiere otros servicios adicionales. El tiempo para acceder a este segundo diagnóstico no debe superar un año respecto al primero.

## 5. Plan de mercadeo

### 5.1. Entorno económico del emprendimiento

El sistema PRILE, como producto, es en realidad un intra-emprendimiento que se llevará a cabo dentro de una organización llamada LEXIMUS COLOMBIA S.A.S., que es una sociedad comercial que tiene por objeto la prestación de servicios jurídicos.

Desde hace tres años, LEXIMUS ingresó al proyecto de fortalecimiento empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, y como consecuencia de ello ha sido beneficiaria de diversas modalidades de apoyo que son esenciales para el impulso del sistema PRILE. Debido a lo anterior puede afirmarse, que LEXIMUS en general, y el sistema PRILE en particular, se ven afectados por el entorno económico de negocios de la ciudad de Bogotá y en especial por el ecosistema de emprendimiento de la capital.

El concepto de ecosistema es tomado de las ciencias naturales, y hace referencia al conjunto de relaciones existentes en una comunidad de seres vivos y el medio en que ellos habitan. En el ámbito de la administración de empresas se habla de ecosistema para referirse al conjunto de relaciones existentes entre una comunidad de empresas y entre estas y el entorno en el que habitan. Los ecosistemas empresariales están conformados por organizaciones de diferente naturaleza y tamaño, que establecen entre sí relaciones para “crear, escalar y servir” a los mercados, más allá de lo que cada una de ellas podría por sí sola. Hay ecosistemas que son más propicios que otros para el emprendimiento. Aquellos ecosistemas diseñados o desarrollados para facilitar el emprendimiento se conocen como ecosistemas de emprendimiento (Isenberg, 2010).

La discusión acerca de qué requisitos debe satisfacer un ecosistema de emprendimiento gira entorno al concepto de competitividad (Stam, 2015). La lógica es que los entornos más competitivos son más favorables para el emprendimiento. Sin embargo, el concepto de competitividad no es único, y hay al menos dos grandes teorías al respecto.

La más difundida en las escuelas de negocios de Estados Unidos y Latinoamérica es la teoría de la competitividad de Michael Porter. En su libro titulado “La ventaja competitiva de las

naciones” (Porter, *The competitive advantage of nations*, 1990a), el cual está condensado en el artículo del mismo nombre que publicó ese mismo año en la *Harvard Business Review* (Porter, 1990b), él plantea la tesis de que la competitividad, en términos de Porter, es el resultado de la innovación. Sin embargo, para que la innovación – y por consiguiente la competitividad – se desarrolle en las industrias con potencial, los gobiernos deben crear las condiciones apropiadas. Porter ha explicado que esas condiciones son fundamentalmente cuatro: eficiencia en el uso de los factores de producción (tierra, capital y trabajo); demanda creada por consumidores son exigentes; existencia de clústeres (Porter, 1998); y altos niveles de rivalidad (en el buen y sano sentido).

Otra teoría sobre la competitividad muy importante, especialmente en Europa, es la teoría de la competitividad sistémica. Los profesores Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jtirg Meyer-Stamer, del Instituto Alemán de Desarrollo, acuñaron el concepto de competitividad sistémica, la que definieron como “medidas dirigidas a objetivos y entrelazadas en cuatro niveles sistémicos (meta, macro, meso y micro) que contribuyen a fortalecer la competitividad de las empresas locales” (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1995).

Ahora bien, el punto es que la competitividad es determinante en los emprendimientos, pero no es lo único relevante. La cantidad y calidad de emprendimientos en una sociedad depende también del apoyo que se ofrezca desde el Estado, para la creación de un ecosistema de emprendimiento. Así, la legislación para favorecer el emprendimiento, el apoyo institucional, el acceso al crédito de fomento, el apoyo para exportar, el acceso al conocimiento y a la tecnología etc., son condiciones de competitividad que el Estado debe crear en el ecosistema, para que este promueva el emprendimiento.

En la ciudad de Bogotá D.C. existe, en efecto, un ecosistema de emprendimiento. Dicho ecosistema ha sido explicado y analizado ampliamente en la literatura nacional, tanto por el organismo encargado de promover el emprendimiento en Colombia (Innpulsa Colombia), como por la academia (Quiroga Martín, y otros, 2014). Este ecosistema de emprendimiento está diseñado para promover los emprendimientos tradicionales, y actualmente se encuentra liderado por una organización llamada Impact-A (Quiroga Martín, y otros, 2014). Esta es una iniciativa que nació en 2011 y congrega a siete actores representativos del Ecosistema de Emprendimiento –EE- de la

ciudad: Compartamos con Colombia, Fundación Avina, Corporación Ventures, Fundación Bavaria, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Fundación Endeavor Colombia y la Cámara de Comercio de Bogotá. Su principal objetivo es fortalecer el Ecosistema de Emprendimiento en Bogotá (Quiroga Martín, y otros, 2014).

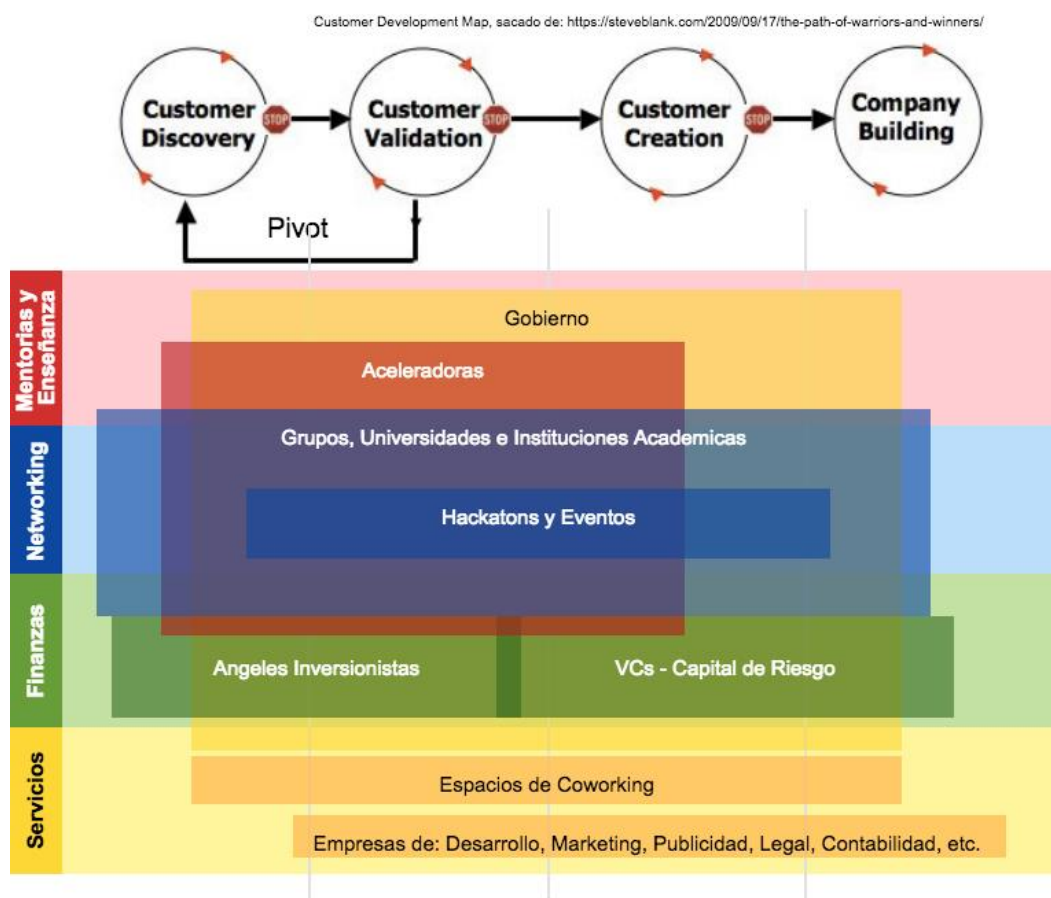


Ilustración 9. Mapa de un ecosistema de emprendimiento. Fuente: (Delta startup, 2018)

De acuerdo con el informe Doing Business del Banco Mundial, el entorno de emprendimiento de la ciudad de Bogotá es altamente favorable para los negocios (Banco Mundial, 2019). Bogotá ha sido calificada como uno de los centros de negocios más importantes de América Latina, junto a ciudades como Sao Paulo, Miami, Santiago de Chile, Ciudad de México o Buenos Aires. En el ranking Doing Business 2019, Colombia ocupó el cuarto puesto en América Latina entre las mejores economías para hacer negocios en la región, y Bogotá como su capital es el primer y más importante centro económico del país.

De acuerdo con cifras oficiales de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2019), la capital es una ciudad de 7,5M de habitantes. Si se considera su área metropolitana, el censo de población supera los 10M de consumidores (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2019). Entre sus principales factores favorables para el desarrollo empresarial se encuentran:

1. **Ubicación estratégica y acceso a mercados:** Bogotá se encuentra justo en el centro del continente, a cinco horas de Nueva York, Sao Pablo o Buenos Aires. El aeropuerto El Dorado de Bogotá ocupa el primer puesto en tráfico de mercancías y el tercer puesto en tráfico de personas en América Latina (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2019).
2. **Fortaleza económica:** Bogotá es el centro financiero de Colombia, ya que en ella se realizan el 54% de las transacciones financieras del país. Además, con un PIB de USD \$105.000M, Bogotá no sólo tiene un PIB superior al de países como República Dominicana, Panamá o Uruguay (Agencia EFE, 2019), sino que además genera el 24% del PIB nacional. Según cifras oficiales, Bogotá tiene 286.000 empresas (29% del país), de las cuales 1.400 tienen capital extranjero (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2019).
3. **Recurso humano calificado:** La capital tiene 4M de personas económicamente activas, lo que lo convierte en el principal productor de talento humano en el país. Cifras oficiales indican que en Bogotá se gradúan anualmente 100.000 personas con título universitario de pregrado y unas 30.000 con título de posgrado. Bogotá es el hogar del 44% de los PhD del país y posee 6 universidades ubicadas entre las mejores 100 de América Latina (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2019).
4. **Ambiente de negocios favorable:** Diversos rankings internacionales ubican a Bogotá entre las mejores cinco ciudades de América Latina para hacer negocios (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2019).
5. **Sectores atractivos para la inversión:** Bogotá tiene cuatro sectores calificados por los inversionistas como los más atractivos para hacer negocios: servicios; manufacturas;

biotecnología; e infraestructura. En el sector servicios se destacan principalmente (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2019):

- Servicio de TI
- BPO y servicios compartidos
- Industrias creativas
- Servicios de negocios y consultoría
- Servicios de petróleo y gas
- Servicios industria minera
- Tecnologías limpias

Por supuesto, el ecosistema de emprendimiento de Bogotá también tiene importantes desafíos por delante (Quiroga Martín, y otros, 2014). Entre ellos pueden mencionarse los siguientes:

1. Las entidades del ecosistema de emprendimiento de Bogotá deben especializarse.
2. Es importante incluir emprendedores con experiencia en el proceso de apoyo a los nuevos emprendimientos.
3. Definir y diseñar instrumentos que midan el efecto de los programas de emprendimiento en la ciudad.
4. Aprender de las buenas prácticas de los trabajos conjuntos realizados por las organizaciones del ecosistema de emprendimiento de Bogotá.
5. Fortalecer la relación entre los sectores estratégicos para Bogotá y el ecosistema de emprendimiento de Bogotá.

## **5.2. Descripción del mercado**

Desde el punto de vista del marketing, según la definición acuñada por Philip Kotler (2004), el mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio" (Kotler, Armstrong, Cámara, & Cruz, 2004, pág. 10). De acuerdo con esta definición,

el mercado del sistema PRILE está compuesto por el conjunto de todas las empresas que podrían pagar por adquirir el derecho a utilizarlo. Las personas naturales que conforman el mercado potencial de servicios jurídicos han sido excluidas del mercado potencial del sistema PRILE, ya que este ha sido diseñado para la evaluación de los riesgos legales de las empresas y no de las personas naturales. Sin embargo, es un aspecto que se está teniendo en cuenta para ampliar en un futuro el sistema PRILE.

Así definido, el mercado del sistema PRILE es muy grande, puesto que el tamaño de esa población es enorme. Solo en la ciudad de Bogotá, según cifras oficiales, 286.000 empresas (29% del país) (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2019), cada una de las cuales podría tener la necesidad de evaluar sus riesgos legales. No obstante, hay que recordar que el sistema PRILE ha sido diseñado para operar completamente on line a través de internet, lo cual permite pensar que el sistema tendría el potencial de llegar a empresas asentadas en cualquier lugar del mundo.

Por supuesto, existen limitaciones que impiden que el sistema se ofrezca a esa escala internacional. Las limitaciones que se tuvieron en cuenta para delimitar el tamaño del mercado objetivo son:

- a. El idioma: el sistema está diseñado, desarrollado y funciona en español.
- b. El marco regulatorio: el sistema está diseñado, desarrollado y funciona con el marco regulatorio de la República de Colombia.
- c. Estrategia corporativa: el sistema PRILE es un intra-emprendimiento de LEXIMUS. El rol que cumple PRILE en la estrategia corporativa de LEXIMUS es la de captar la atención y desarrollar la confianza con potenciales clientes de la firma. Es decir, el objetivo del proyecto no se limita a la venta del derecho de acceder a la herramienta de evaluación de riesgos legales llamada sistema PRILE, sino que ésta es el primer eslabón de una cadena de actividades dirigidas a captar clientes para LEXIMUS. En esa medida, el mercado al cual se dirige el sistema PRILE, en primera instancia, es al conjunto de empresas que podrían tener la necesidad de adquirir los servicios de LEXIMUS. La firma cuenta con un modelo de negocio que permite ofrecer servicios jurídicos empresariales con abogados en todas las áreas del derecho debido a que tiene una amplia

red de abogados externos que soportan la operación. Dadas las capacidades con las que cuenta LEXIMUS puede afirmarse, que la firma esta en capacidad de atender cualquier requerimiento de servicios legales bien sea con su recurso humano propio o con la extensa red de abogados externos que posee.

Dados estos criterios de definición del mercado objetivo (market target), se debe empezar por indicar que el sistema PRILE está inicialmente dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas asentadas en el territorio de la República de Colombia. Según la Ley 904 de 2004, las microempresas son aquellas que su planta de personal no supera 10 trabajadores o tiene activos totales por un valor inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Así mismo, se considera pequeña empresa aquella que tenga en su planta de personal entre 10 a 50 trabajadores o activos totales por valor entre 501 y menos de 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Para la mediana empresa la planta de personal se encuentra entre 51 a 200 trabajadores o activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT (Unidad de valor tributario). Para el año 2020 el valor de UVT es de treinta y cinco mil seiscientos siete pesos (\$35.607) (DIAN, 2019). En Colombia, según datos de Confecámaras, para el año 2019 se encontraban registradas 1.636.280 empresas de estos tres tipos (Confecámaras, 2020). Para el proyecto no se consideran las grandes empresas dentro del mercado objetivo debido a que estas tienen área jurídica o cuentan con alianzas con grandes firmas de abogados. Adicionalmente, las grandes empresas han demostrado mejor crecimiento en los últimos años en comparación con las Pymes. Otra ventaja que se encuentra en este sector de la micro, pequeña y mediana empresa es su momento de cambio que las lleva a necesitar toda clase de servicios jurídicos.

## DEMOGRAFÍA DE EMPRESAS

Número de empresas por tamaño  
2013 - 2019

Año	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes
2013	1.246.239	72.458	18.402	5.822
2014	1.326.373	78.500	20.046	6.214
2015	1.357.125	85.154	21.793	6.812
2016	1.363.945	88.349	22.892	7.189
2017	1.448.141	87.439	21.763	6.489
2018	1.496.327	91.134	24.164	7.416
2019	1.518.619	92.984	24.677	7.569

Tabla 5. Demografía de empresas por tamaño. Fuente: (Confecámaras, 2020)

Para el 2019, según datos del DANE, las MiPymes representan más del 90% del sector productivo nacional, generan el 35% del PIB y el 80% del empleo en toda Colombia (Ministerio del trabajo y la seguridad social, 2019).

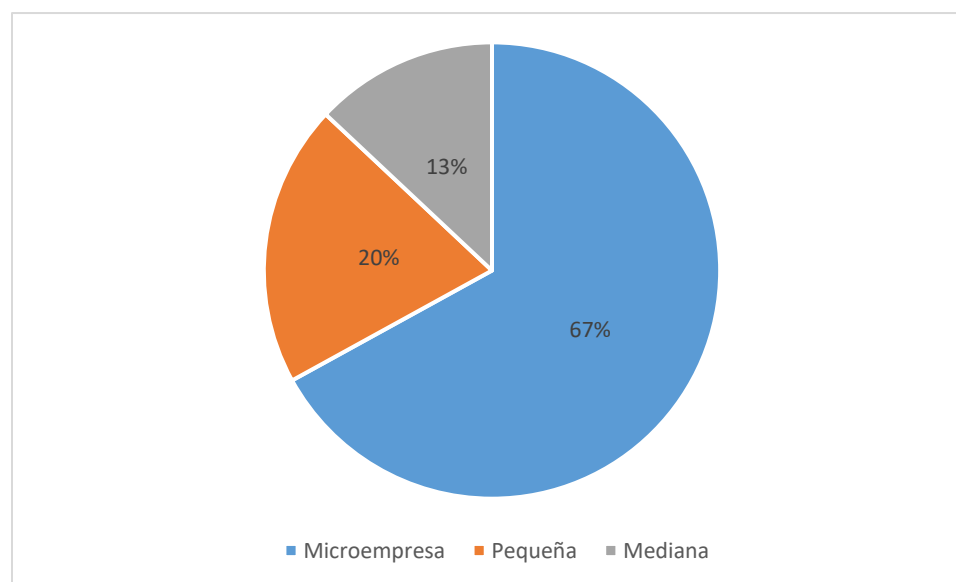


Ilustración 10. Distribución de la muestra por tamaño de la empresa. Fuente: (ACOPI, 2019)

Dada la distribución demográfica acabada de exponer puede concluirse, que el tamaño del mercado total disponible está integrado por 1.636.280 empresas a nivel nacional. Que son las micro, pequeñas y medianas empresas asentadas en Colombia que potencialmente necesitarían evaluar con alguna periodicidad sus riesgos legales. Por supuesto, LEXIMUS no está en capacidad de ofrecer el sistema PRILE a esa cantidad de empresas, que rebasarían su capacidad instalada. Por esta razón, resulta razonable contraer las expectativas de marketing – al menos inicialmente- a las empresas asentadas en la ciudad de Bogotá, que según cifras oficiales son 286.000.

Las 286.000 micro, pequeñas y medianas empresas asentadas en Bogotá serían el público objetivo de los esfuerzos de promoción que realizará LEXIMUS, a través de una campaña publicitaria cien por ciento basada en marketing digital. La literatura disponible sobre indicadores de efectividad de marketing digital muestra que la evidencia existente sugiere que la tasa de conversión de leads en clientes es menor al 2%. De acuerdo con lo anterior, se considera razonable estimar que el mercado atendible alcanzable para el sistema PRILE sería del 1% de las 286.000 MiPymes que conforman el mercado disponible atendible, lo cual equivale a 2.860 empresas.

Lo anterior significa que, en un escenario optimista, el sistema PRILE podría obtener como clientes a 2.860 empresas aproximadamente cada año. Por supuesto, lo responsable es considerar escenarios menos favorables, para lo cual el modelo financiero permite apreciar que el punto de equilibrio del proyecto PRILE se alcanzaría con 371 empresas al año. Esto significa que en términos de estrategia de marketing el proyecto tendría un techo objetivo y un piso límite. El techo objetivo son las 2.860 empresas que conforman el mercado disponible atendible, que es a lo que apunta la estrategia de marketing digital. Y el piso límite son las 371 empresas que marcan el punto de equilibrio del proyecto, de acuerdo con el modelo financiero realizado.

La siguiente gráfica muestra la distribución demográfica de los diferentes mercados disponible, atendible y alcanzable acabados de explicar:



Ilustración 11. Demanda del mercado en cantidad. Fuente: propia

Si se tiene en cuenta que el precio de venta al público de la licencia para el uso del sistema PRILE por una única vez es de \$70.000, entonces la valoración de los mercados acabados de mostrar, en precios dados en pesos colombianos, sería la siguiente:



Ilustración 12. Demanda de mercado en precio. Fuente propia.

En relación con el comportamiento de este mercado, un análisis dinámico permite apreciar que en el periodo entre enero y junio del 2020 se crearon 131.848 empresas, 26.3% menos que el año anterior. Para 2019 en este mismo periodo se habían creado 178.844. Lo anterior según datos

de Confecámaras en su informe semestral de la Dinámica de creación de empresas en Colombia (Confecámaras, 2020).

Esta reducción es debido a la emergencia económica, social y ambiental que ha causado el COVID-19. Al revisar la ilustración 9, se ve una fuerte caída en el mes de abril que poco a poco se va recuperando, teniendo un repunte en el mes de junio.

Según su tamaño las microempresas son las que representan la mayor creación de unidades productivas sienten un 93%, las siguientes son las microempresas con 44%. Las medianas empresas tuvieron un 10,3% de variación positiva con respecto al año anterior (Confecámaras, 2020). Se espera que el resto de año se recupere la apertura de las empresas a medida que la contingencia del COVID- 19 vaya perdiendo fuerza y se recupere la economía del país.

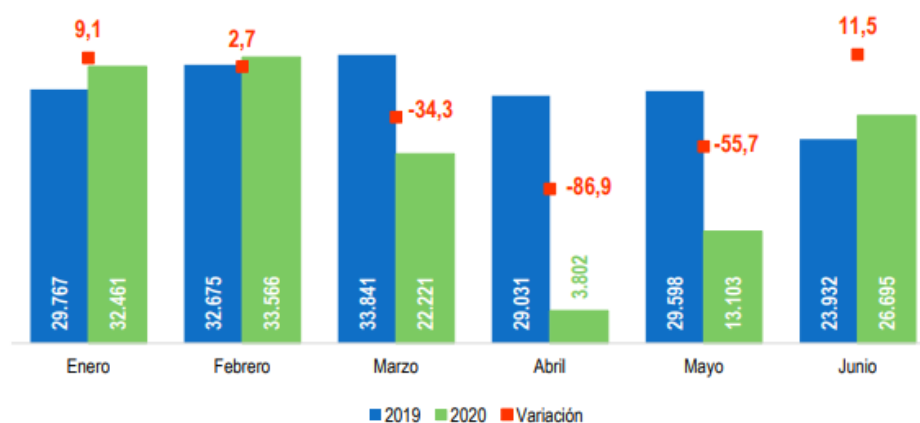


Ilustración 13. Unidades productivas creadas por mes Ene/Jun 2020/19. Fuente: (Confecámaras, 2020)

Tamaño	2019	2020	Variación, %	Contribución
Microempresa	178,221	131,229	-26.4%	-26.3%
Pequeña	588	583	-0.9%	0.0%
Mediana	29	32	10.3%	0.0%
Grande	6	4	-33.3%	0.0%
<b>Total</b>	<b>178,844</b>	<b>131,848</b>	<b>-26.3%</b>	<b>-26.3%</b>

Ilustración 14. Unidades productivas por tamaño Ene- junio 2020/19. Fuente: RUES

En conclusión, podemos ver que a pesar de la pandemia causada por el COVID-19 se crean en su mayoría microempresas, las cuales hacen parte del mercado objetivo del PRILE. A su vez se evidencia una reducción significativa en la creación de unidades productivas y una desaceleración económica del país.

Una de las barreras de entrada a las que se enfrenta el PRILE es la reducción de demanda debido al impacto económico a causa de la pandemia, la repercusión financiera ha hecho que las empresas solo contraten servicios jurídicos que son estrictamente necesarios.

Adicionalmente, la firma LEXIMUS COLOMBIA SAS cuenta aún con poco reconocimiento por ser una empresa nueva, esto significa un desafío para la adquisición de nuevos clientes.

#### **5.4. Tipo de clientes del producto**

El tipo de cliente es el B2B (business to business) organizaciones que atienden a otras organizaciones. Aunque el cliente final sea una empresa se debe tener en cuenta que detrás de ellas existen las personas. Por lo cual, el perfil de cliente se enfoca en el administrador, socio, representante legal o dueño del negocio.

#### **Perfil del cliente**

Los arquetipos de clientes que identificamos en el negocio B2B se caracterizan por ser micro, pequeñas y empresas colombianas que tienen entre 2 hasta 200 empleados. Estas empresas no cuentan en su mayoría con un área Jurídica en su compañía. En la ilustración que se encuentra a continuación se puede ver el perfil de cliente más allá de la empresa. Como muestra del perfil del cliente tenemos a una mujer médica, empresaria, socia de una clínica láser que desea avanzar en su negocio y requiere prevenir riesgos jurídicos para su empresa.

	<b>Nombre:</b> Claudia Lossa <b>Edad:</b> 45 años <b>Genero:</b> Femenino.	<b>¿Quién soy?</b> Medica especialista en estética. Casada con una hija en la universidad.	<b>Puesto en la empresa</b> Directora medica de Il Corpo Medicina Estética Laser.	<b>Información de la empresa</b> Tratamiento médicos y estéticos con tecnología láser. 7 empleados \$743,000,000 ingresos en el 2019.
	<b>Objetivos y desafíos.</b> <b>Valora:</b> tranquilidad y reconocimiento a su trabajo. <b>Su desafío:</b> sacar adelante su clínica estética y crecer como medico y gerente.	<b>Referencias de comunicación:</b> Whatsapp, mail. Redes sociales: Linedin, Instagram, Facebook. Le gusta leer revistas de farándula.	<b>Declaración:</b> Plasmando sueños.	

Ilustración 15. Perfil del cliente. Fuente: propia.

Dentro del estilo de compra del perfil de cliente corporativo se encuentra que su decisión es lógica y planificada. Para la obtención de un servicio jurídico la persona busca información acerca del tipo de firma que lo va a asesorar, compara con la competencia y finalmente se decide por el que más confianza le represente o el que se encuentre más acorde con sus objetivos. En la tabla tipo de cliente y modelo de negocio se puede leer claramente cuales con los beneficios que representa el PRILE y cómo operan para el cliente. Dentro del recuadro de material de marketing se encuentra como este ahorra tiempo, dinero y recursos para la empresa.

<b>B2B</b>	
<b>Compra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lógico</li> </ul>
<b>Costo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más costoso (requiere proceso de decisión – ROI).</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRILE ayuda a los empresarios a identificar, calificar y clasificar los problemas legales de la compañía.</li> <li>• El sistema PRILE opera como un seguro legal para las empresas porque les permite evitar futuros litigios.</li> <li>• Para el cliente es importante evitar al máximo los problemas jurídicos.</li> </ul>

<b>Material de marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El sistema PRILE ayuda a los empresarios a ahorrar tiempo, dinero y recursos. Dice cuáles son los riesgos legales de la empresa, los clasifica de menor a mayor riesgo, los califica según su prioridad en bajo, medio o alto riesgo. Adicionalmente, envía por correo un informe explicativo de la metodología y de los riesgos que en el momento posee la empresa.</li> </ul>
------------------------------	--

Tabla 6. Tipo de cliente y modelo de negocio. Fuente: (Kotler & Gertner, Marketing Internacional de lugares y destinos, 2007)

### 5.5. Competencia

Para analizar la competencia directa se tuvieron en cuenta tres empresas que ofrecen servicios jurídicos, se ubican en Colombia y su perfil de cliente es al igual que LEXIMUS B2B.

<b>NOMBRE</b>	<b>PRELEGALASIST</b>	<b>DELEGALO SAS.</b>	<b>GESTIÓN COMPARTIDA SAS</b>
<b>PÁGINA WEB</b>	<a href="https://www.prelegalassist.com">https://www.prelegalassist.com</a>	<a href="https://www.deleyes.com">https://www.deleyes.com</a>	<a href="https://www.gestioncompartida.com">https://www.gestioncompartida.com</a>
<b>DIRECCIÓN</b>	Calle 81 No 19ª-18 oficina 404. Bogotá D.C.	Carrera 7 No 60 a 54 oficina 301. Bogotá D.C.	Calle 11 No 43 B 50 Medellín.
<b>SERVICIO</b>	Asesoría preventiva en los diferentes aspectos legales de la empresa.	Asesoría legal para empresas a muy bajos precios.	Asesoría en la gestión jurídica empresarial con enfoque preventivo
<b>COMPETENCIA</b>	Se compite con el servicio jurídico empresarial presencial.	Se compite con el servicio jurídico empresarial virtual.	Se compite con servicio jurídico basado en la prevención de riesgos legales.
<b>MERCADO OBJETIVO</b>	Medianas empresas colombianas.	Micro y pequeñas empresas colombianas.	Mipymes en Medellín.

Tabla 7. Competencia directa. Fuente: propia

Como competencia indirecta tenemos la Fundación Probono Colombia que ayuda a los microempresarios con asesoría legal. Al igual que las Cámaras de Comercio que cubren temáticas como la constitución de empresas, registro de marca y realización de contratos.

Para hacer una representación visual de la competencia se utilizó la herramienta de radar competitivo. Esta tiene como objetivo conocer como el cliente percibe la competencia y los beneficios que estos le representan. Se tomó como clave diferenciadora el conocimiento de los riesgos legales empresariales y como beneficio clave el tiempo de respuesta que se da a los clientes frente a los requerimientos.

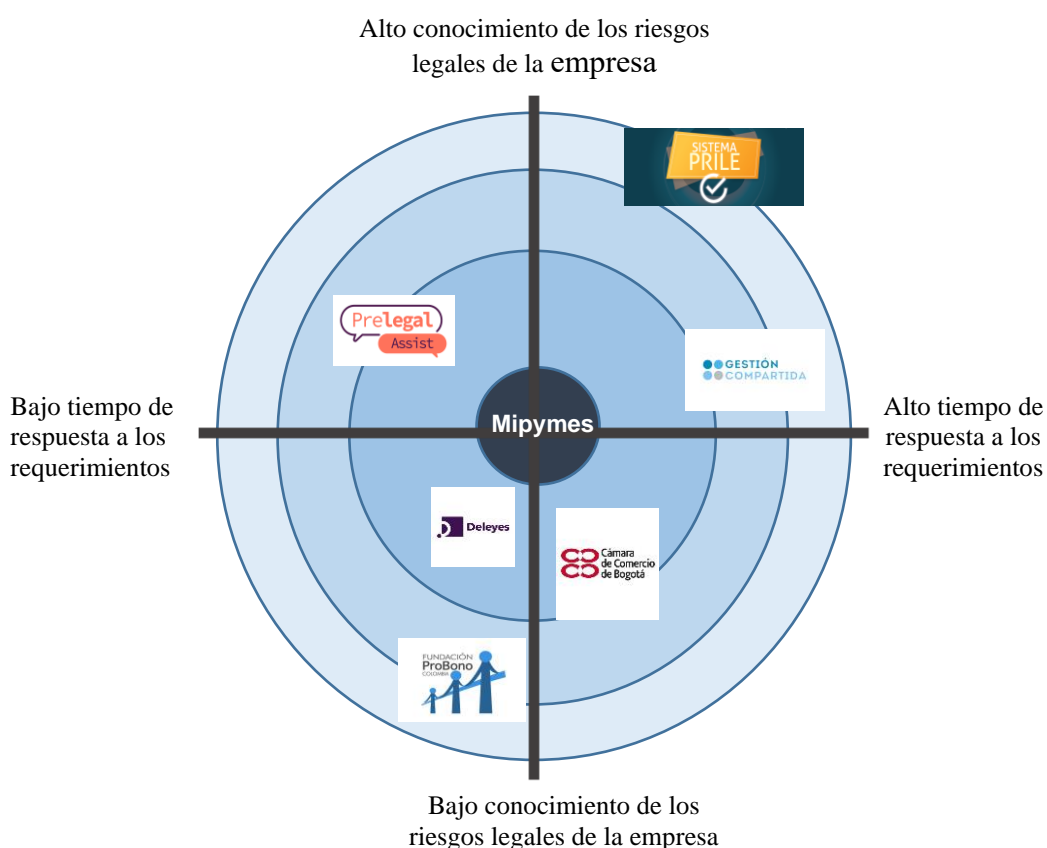


Ilustración 16. Radar competitivo. Fuente (Kennedy, 2006)

## 5.6. Análisis competitivo

Para realizar el análisis competitivo se utilizó la herramienta de análisis de la fuerza competitiva de Porter (Porter, 2008). El objetivo es conocer como es el contexto de la competencia del PRILE frente al mercado.

La primera fuerza es la amenaza de entrada, es decir que son las barreras que pueden existir para que la empresa acceda a un sector. Se identificó que la posibilidad de crear economías de escala es baja por ser un servicio jurídico, es decir, que la amenaza es alta. En cuanto a la diferenciación de producto vemos que hay una amenaza alta porque no es un servicio reconocido. Frente a los requisitos de capital el riesgo es medio ya que no es necesario hacer una gran inversión de capital para ofrecer el servicio. Por último, la amenaza de la curva de aprendizaje es baja ya que existe una investigación para obtener la matriz de riesgo que es difícil de copiar.

La segunda fuerza es el poder de los proveedores y como ellos influyen dentro de las empresas. Para el PRILE se manejan cuatro proveedores (Hosting, dominio, pasarela de pagos y factura electrónica). Todos son de fácil adquisición o cambio y no representan un riesgo mayor para la empresa. Un aspecto diferenciador para elegir el proveedor es la calidad del servicio y el soporte que prestan.

La tercera fuerza es el poder que los compradores tiene al momento de tomar la decisión de compra. Para el mercado de los servicios jurídicos los clientes tienen bajo poder de negociación por el desconocimiento frente a los aspectos legales. Existe desconfianza al momento de contratar servicios legales por experiencias negativas y mala percepción del gremio. Es deber de LEXIMUS cambiar impresión y saber mostrar su valor frente a los clientes.

En la cuarta fuerza se encuentran los determinantes de la rivalidad. Dentro de esta se determina la competencia que existe en el sector legal. En los últimos años se ha visto como han incrementado los servicios jurídicos on-line a muy bajo precio, pero con baja calidad en su mayoría. El marketing digital es una de las nuevas modalidades que están utilizando las firmas para publicitarse por el alcance que tiene. Las grandes firmas colombianas están fusionándose con

bufetes internacionales reconocidos lo que hace difícil la entrada en las grandes empresas donde estas firmas ya tienen un nicho identificado. La rivalidad entre los competidores es alta debido a la cantidad de abogados y firmas existentes en el país. Por esto se debe innovar en el sector legal con servicios como el PRILE para poder penetrar en el mercado.

La última fuerza describe los determinantes de la amenaza de sustitución. Es decir, la amenaza de ingreso de sustitutos al sector legal. Un sustituto importante en este momento de crisis económica es el internet. Este da la posibilidad de conseguir cualquier tipo de información legal. Es responsabilidad del empresario verificar si lo que se encuentra disponible en internet es fiable y no representa un riesgo para su compañía. Las cámaras de comercio en el país también ofrecen servicios jurídicos básicos siendo sustitutos de los abogados en el sector de los emprendedores y más microempresas. El sistema PRILE en su medida puede ser un sustituto de los abogados ya que permite identificar los riesgos legales.

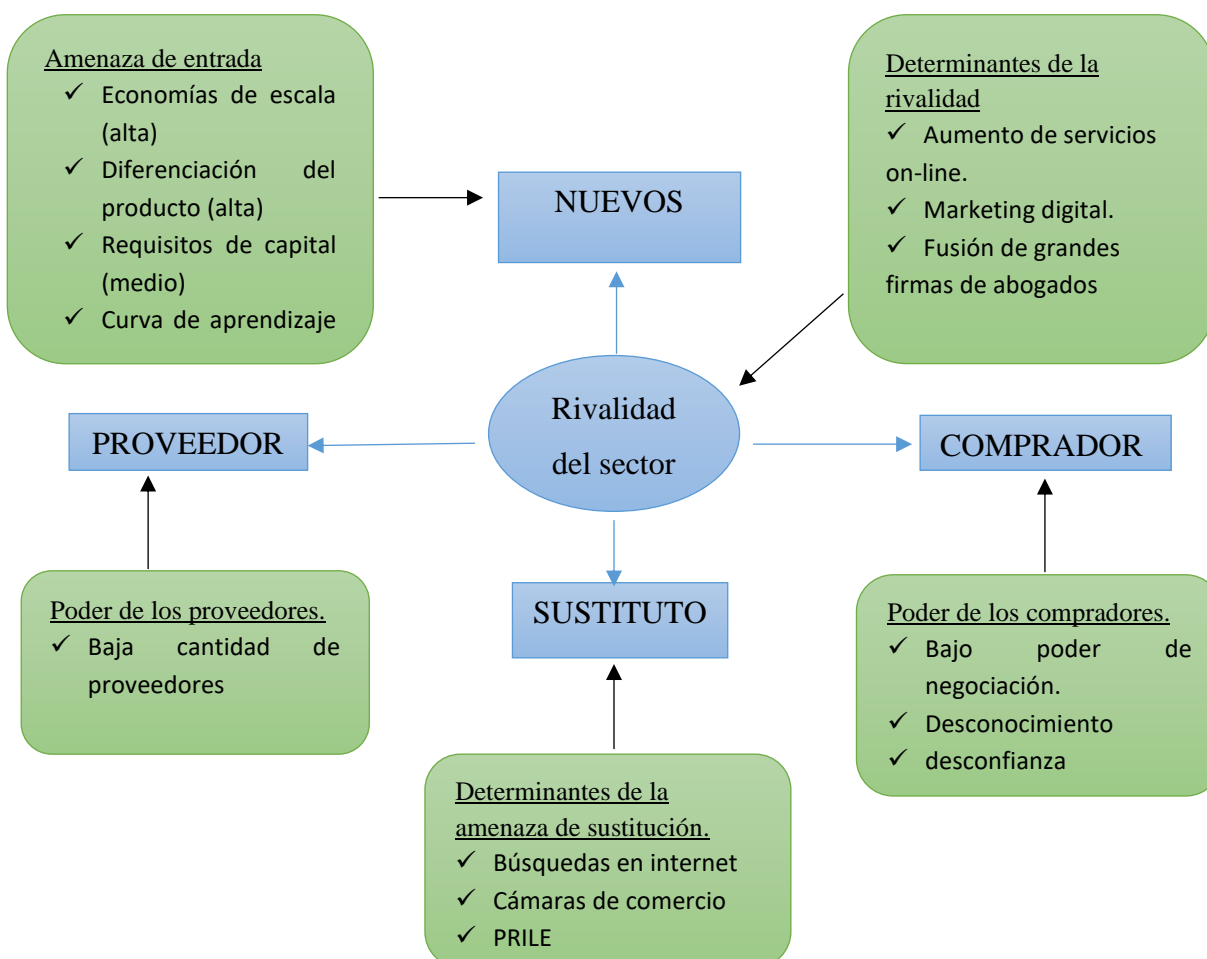


Ilustración 17. Análisis de las fuerzas competitivas. Fuente: Propia

### 5.7. Planeación estratégica

Para la planeación estratégica se hace un análisis FODA. La lógica del análisis FODA consiste en evaluar lo positivo y lo negativo de la organización, no solo en el presente sino también en el futuro (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012). Así, lo positivo de la organización debe ser analizado en el presente y en el futuro: lo que es positivo actualmente se denomina *fortaleza*; y lo que es positivo en el futuro se denomina *oportunidad*. A su turno, lo negativo de la organización también puede analizarse en esos momentos: lo negativo actualmente se denomina *debilidad*; y lo negativo en el futuro se denomina *amenaza* (Osuna & Aranda, 2007). La evaluación FODA no sólo permite diagnosticar el estado de una organización, sino también identificar líneas de acción que permitan orientar el proceso de planeación estratégica

<b>Interno</b>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto conocimiento frente a los riesgos jurídicos de las empresas.</li> <li>• Producto innovador.</li> <li>• Respuesta inmediata al momento que el cliente diligencia el PRILE.</li> <li>• Tipo de servicio Freemium.</li> <li>• Acompañamiento de la Cámara de comercio de Bogotá.</li> <li>• Desarrollo a bajo costo para LEXIMUS que permite tener mayor rentabilidad.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja validación del mercado objetivo.</li> <li>• Recursos limitados para marketing.</li> <li>• Baja participación del mercado por ser una empresa nueva.</li> </ul>
<b>Ex</b>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la demanda de servicios on-line.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte competencia en el sector de los servicios jurídicos on-line.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coyuntura del COVID-19 para atraer clientes con problemas legales.</li> <li>• Mercado amplio de Mipymes con necesidades jurídicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desaceleración económica.</li> <li>• Nuevos competidores</li> <li>• Producto desconocido.</li> <li>• Bajo hábito de prevención en las empresas.</li> </ul>
--	---

Tabla 8. Matriz FODA. Fuente: propia

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), por su parte, plantea que el análisis FODA puede ser utilizado para diseñar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias DA: buscan minimizar las debilidades y las amenazas, y por ello se conoce también como estrategia mini-mini.
- Estrategias DO: intentan minimizar las debilidades maximizando las oportunidades, y por eso se le llama también estrategia mini-maxi.
- Estrategias FA: buscan maximizar las fortalezas para para reducir las amenazas, por lo cual se le llama también estrategia maxi-mini.
- Estrategias FO: buscan maximizar las fortalezas y las oportunidades, y por ello se conoce también como estrategia maxi-maxi.

<p style="text-align: center;"><b>PARES DE ÉXITO</b></p> <p><b>Fortaleza:</b> producto innovador.</p> <p><b>Oportunidad:</b> mercado amplio de Mipymes con necesidades jurídicas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>PARES DE ADAPTACIÓN</b></p> <p><b>Debilidad:</b> baja participación del mercado por ser una empresa nueva.</p> <p><b>Oportunidad:</b> mercado amplio de Mipymes con necesidades jurídicas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FO (MAXI-MAXI)</b></p> <p>Ejecutar una campaña fuerte de promoción en el sector de Mipymes para lograr un reconocimiento amplio del producto innovador.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DO (MINI-MAXI)</b></p> <p>Realizar una campaña fuerte de comercialización para aumentar la base de clientes en el sector Mipyme, para aumentar la participación en el mercado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PARES DE REACCIÓN</b></p> <p><b>Fortaleza:</b> producto innovador.</p> <p><b>Amenaza:</b> bajo habito de prevención en las empresas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>PARES DE RIESGO</b></p> <p><b>Debilidad:</b> baja participación del mercado por ser una empresa nueva.</p> <p><b>Amenaza:</b> bajo habito de prevención en las empresas.</p>

<b>ESTRATEGIA FA (MAXI-MINI)</b>	<b>ESTRATEGIA DA (MINI-MINI)</b>
La campaña de promoción y la campaña de comercialización deben estar enfocadas en mostrar a los potenciales clientes los beneficios de la prevención de los riesgos jurídicos, con acento en los ahorros económicos que el sistema PRILE puede ofrecerle.	Como parte de la estrategia se ofrecerá el PRILE gratuitamente a algunas empresas previamente seleccionadas, se monitoreará el proceso y se documentaran como casos de éxito para mostrarle a otros potenciales clientes a través de la campaña de promoción y comercialización los beneficios reales de la prevención de riesgos legales.

Tabla 9. Estrategias FODA. Fuente: propia.

## 5.8. Estrategia de mercado

Como punto de partida es importante recordar que el sistema PRILE es propiedad intelectual de LEXIMUS COLOMBIA SAS y que fue diseñado como parte de la estrategia de marketing de esta última. En este sentido, el objetivo final no es la venta del derecho de la licencia al uso del sistema PRILE, sino la venta de los servicios que integran el portafolio de LEXIMUS. Se entiende entonces que los ingresos esperados por la venta de la licencia para el uso (por una sola vez) del sistema PRILE es marginal y solo contribuye a financiar el costo de diseño y desarrollo de la herramienta con un pequeño margen de utilidad. Los beneficios económicos a los que se apunta como objetivo, son los provenientes de la venta de los servicios que integran el portafolio de LEXIMUS.

Dicho lo anterior, es importante señalar que el sistema PRILE tiene una versión llamada PRILE FREE, y una versión paga llamada PRILE 360°. En cualquiera de estas dos versiones, PRILE tiene como propósito acercar potenciales clientes para que conozcan los servicios de LEXIMUS. El incentivo del consumidor es conocer sus riesgos legales, bien sea gratis, pero de forma superficial como en el caso de la versión FREE o de forma profunda como en el caso de la versión paga. En cualquier caso, LEXIMUS gana no solo el contacto con un potencial cliente, sino también un conocimiento más profundo de sus necesidades de servicios jurídicos. Lo cual posibilita hacer una oferta de servicios mucho más acotada a las necesidades del potencial cliente y agregando mucho más valor que la competencia.

Puesto en estos términos, se entiende que la estrategia de marketing del sistema PRILE es una pieza esencial de la estrategia de marketing de LEXIMUS. Por ello, se prevé que habrá una tasa de conversión que habrá que calcular con el tiempo, de usuarios del sistema PRILE que se convierten en clientes de LEXIMUS.

Valga aclarar en este punto, que LEXIMUS planea orientar su proceso de venta a los usuarios de PRILE aplicando técnicas de venta consultiva en el caso de los potenciales clientes nuevos, y de marketing relacional en el caso de los clientes antiguos de la firma, respecto de los cuales el objetivo es aumentar la facturación.

### 5.8.1. Estrategia de precio

Por un lado, está el sistema PRILE FREE que da al usuario un acercamiento gratuito con un cuestionario de 33 preguntas y un reporte de riesgo legal. Este reporte que se visualiza en pantalla da a conocer la calificación y organiza por orden de prioridad el riesgo legal de la empresa.

The screenshot displays the 'Evaluación de tu empresa' report within the PRILE system. The interface includes a header with the LEXI logo and a navigation bar. The main content area is titled 'EXTERNO' and lists three risk categories with their respective levels:

- Riesgo Clientes: MUY ALTO
- Riesgo Proveedores: MEDIO
- Riesgo Competidores: MUY BAJO

Each category has a corresponding description:

- Descripción Clientes:** El nivel de riesgo legal derivado del relacionamiento con clientes es MUY ALTO. Por esta razón se recomienda fuertemente buscar inmediatamente la asesoría de un abogado para revisar y evaluar la forma en que se está formalizando la vinculación (contratación) con clientes, así como los términos, plazos y condiciones de dicha vinculación. Es importante que la empresa evalúe la probabilidad de que se inicien litigios con clientes, así como el impacto que tendrían esos litigios. En caso de que ya existan litigios en curso con clientes, la empresa requiere la representación legal de un abogado que pueda ayudarlo a mitigar la probabilidad de daño y/o el impacto negativo que podría sufrir.
- Descripción Proveedores:** La empresa necesita asistencia legal, para hacer ajustes en la forma de vinculación (contratación) con proveedores, así como los términos, plazos y condiciones de dicha vinculación. Es esencial revisar la relación con cada uno de los proveedores para identificar potenciales fuentes de conflicto, y definir un manejo legal de esas situaciones, antes de que se conviertan en costosos litigios.
- Descripción Competidores:** No se necesita una asistencia legal urgente ni permanente para revisar o evaluar los aspectos legales de las prácticas comerciales de la empresa, ni para asegurar una adecuada protección frente a amenazas de competencia desleal. Sin embargo, se recomienda una evaluación y revisión periódica de este aspecto, para identificar futuros eventos de riesgo que pudieran surgir.

The interface also features a 'Sobre' dropdown menu, a 'Pagina 5 de 5' indicator, and a 'Facilitemos' button in the bottom right corner.

Ilustración 18. Reporte PRILE. Fuente: (LEXIMUS COLOMBIA SAS, 2020)

GRAFICA GENERAL EMPRESA  
 Grafica general de la empresa de acuerdo al nivel de riesgo

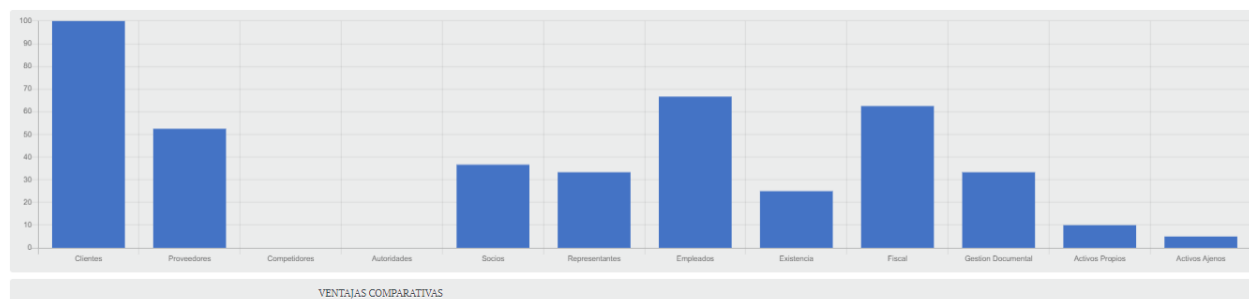


Ilustración 19. Grafica reporte PRILE. Fuente: (LEXIMUS COLOMBIA SAS, 2020)

Por otro lado, está el PRILE 360°, el cual muestra una evaluación de riesgos más profunda en cuanto a la medición de los riesgos legales, a diferencia de la versión free esta versión ofrece informe escrito en formato PDF que explica la metodología, la naturaleza, los objetivos el alcance y las limitaciones del autodiagnóstico. Este archivo puede imprimirse o recibirse vía correo electrónico.

Para el cálculo del precio del PRILE 360° se tomó el monto total de la inversión en el proyecto considerando todas las fuentes de apalancamiento.

Se calculó el costo de capital promedio ponderado (WACC) en 2,55%. El valor total de la inversión que son \$18.045.000 se llevó a valor futuro utilizando como tasa el WACC a un periodo de un año. El valor futuro de la inversión que son \$24.268.533 se dividió entre el número de clientes potenciales (371) con lo que es razonable pensar en ventas efectivas durante el primer año del proyecto. El resultado nos da el precio de venta al público para lograr una situación financiera de equilibrio (65.414). Finalmente, el valor se redondeó a los miles superiores más próximos dando como resultado \$70,000.

### 5.8.2. Estrategia de distribución

El PRILE está diseñado para funcionar completamente on-line por lo cual el servicio ofrecido se presta a través de su página web. Esta página tiene un canal establecido con los clientes en caso de que ellos sientan la necesidad de enviar una petición, queja, reclamo o solicitud.

### 5.8.3. Promoción

La estrategia de promoción se basa en tres componentes: a) página web optimizada a través de técnicas SEO; b) marketing digital en redes sociales (SEM); y c) mailing.

#### 5.8.3.1. Página web

En lo que hace al primer componente, el sistema PRILE cuenta con una página web ubicada en la siguiente URL <https://www.sistemaprile.com/>. Dicha página ya existe y tiene el siguiente aspecto:

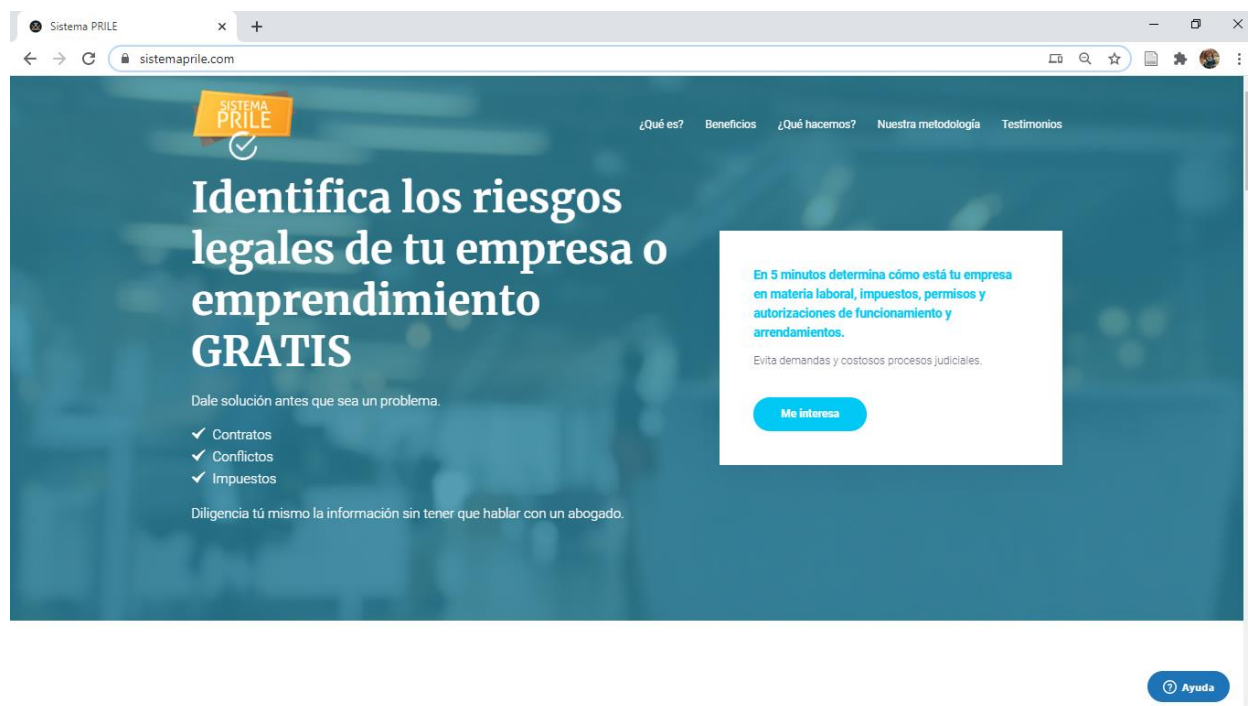


Ilustración 20. Página de aterrizaje sistemaprile. Fuente: (LEXIMUS COLOMBIA SAS, 2020)

Para el diseño de esta página web se realizó previamente un ejercicio de Search Engine Optimization (SEO), que arrancó con la búsqueda de palabras clave en internet, utilizando para ello la herramienta Google Ads. Dicho ejercicio, en su momento, arrojó como resultado la siguiente selección de palabras clave, que se utilizó para definir el metatítulo y los subtítulos de la página web, tal como se muestra a continuación:

- **Palabras Principales**

Empresa, abogado, riesgo, emprendimiento, problema, solución, precio. Gratis Administración, arrendamiento, contrata, indemnización, indicadores de gestión, iva, ley 1581 de 2012, Demanda, derecho, derecho de petición, contrato de arrendamiento, contrato de prestación de servicios, impuestos, impuesto predial, organización, planeación, planeación estratégica, plusvalía, predial, proveedores, administración de empresas, riesgos laborales, administración de empresas, proceso, rama judicial procesos, consulta de procesos judiciales.

Se espera que, como consecuencia de este ejercicio de SEO, la página web del sistema PRILE pueda ir creciendo orgánica y gradualmente en los resultados de las búsquedas realizadas a través de los motores de búsqueda de internet.

#### ***5.8.3.2. Marketing digital***

Respecto del segundo componente, en forma paralela al ejercicio de posicionamiento orgánico de la página web se llevará a cabo un ejercicio de Search Engine Marketing (SEM). A tal efecto, se diseñarán piezas de comunicación para hacer campaña no paga en redes sociales - Facebook y LinkedIn. La idea es postear estos anuncios en las redes sociales en la cuenta de LEXIMUS y observar el comportamiento y la reacción de los seguidores frente a cada una de las piezas. Los dos anuncios que más interacciones tengan, es decir, los que obtengan más likes o que sean compartidos, serán parte de una campaña paga en redes. Esta campaña estará dirigida al nicho del mercado resultante de aplicar los siguientes factores de segmentación:

- a) Geográfico: personas residentes en el territorio de la república de Colombia.
- b) Edad: personas entre 25 y 50 años.

- c) Género: sin distinción.
- d) Profesión: emprendedores, comerciantes, directores y administradores de empresas.
- e) Intereses: economía. Administración, derecho, emprendimiento, negocios, finanzas.
- f) Idioma: español
- g) Educación: formación profesional.
- h) Relación sentimental: todas
- i) Ideología política: todas

Inicialmente se invertirá un monto de \$100.000 en publicidad y se hará seguimiento al desempeño a la campaña a través de la herramienta Google Analytics. El avance la campaña será evaluada periódicamente para introducir ajustes en la segmentación. De acuerdo con el plan financiero se destinará un valor máximo mensual de \$700.000 pesos colombianos para gastos de publicidad.

### **5.8.3.3 Mailing**

Simultáneamente se llevará a cabo una actividad de promoción a través de mensajes de correo electrónico. Los destinatarios de los correos promocionales serán seleccionados de dos fuentes: la base de datos de clientes actuales de LEXIMUS y la base de datos de comerciantes afiliados a la Cámara de Comercio de Bogotá. Esta última base de datos ya fue comprada por LEXIMUS.

Para garantizar el cumplimiento de la ley de datos personales (ley 1581), nuestros abogados especialistas en propiedad intelectual han verificado la existencia de las autorizaciones necesarias para el uso de los correos electrónicos de los destinatarios. Es decir, que en el caso de los clientes de LEXIMUS, estos hayan firmado la autorización de uso de datos personales conforme a la política existente en la firma para ese efecto. Y en cuanto a la información contenida en la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, esa entidad garantiza que tiene las autorizaciones para la venta de esa información a LEXIMUS y para su uso comercial por parte de esta última.

Como actividad preparatoria se llevará a cabo un ejercicio de revisión y depuración de la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá para identificar aquellas empresas que podrían considerarse clientes potenciales de LEXIMUS. A tal efecto se seleccionarán en un primer momento en las sociedades comerciales constituidas con una antigüedad menor a tres años y que ejerzan las siguientes actividades comerciales: clínicas estéticas, inmobiliarias, constructoras y publicidad. Es del caso aclarar, que estas actividades económicas fueron seleccionadas tomando en consideración que la mayoría de los clientes actuales de LEXIMUS realizan estas actividades y, por consiguiente, la firma puede demostrar conocimiento, experiencia y trayectoria en la satisfacción de las necesidades de asistencia jurídica a esta clase de empresas.

Para facilitar el proceso de mailing se hará uso de la herramienta Mailchimp, la cual permite enviar hasta 12.000 emails al mes gratis, a una lista de no más de 2.000 personas. Se considera que esta es una cantidad suficiente de correos para probar sin costo alguno la efectividad de este medio de comunicación.

Por supuesto, mensualmente se evaluará el desempeño de la campaña de mailing, pidiendo retroalimentación telefónica a algunos destinatarios de correos. Ello permitirá determinar que ajustes deben introducirse, bien sea en los criterios de selección de los destinatarios, o en el contenido o diseño del mail.

#### **5.8.7. Pronóstico de ventas**

Como paso previo a la elaboración de un modelo financiero se llevó a cabo un pronóstico de ventas con base en cuatro escenarios. Estos escenarios de ventas fueron pensados tomando en consideración la estrategia de marketing ya explicada en este documento.

El primer escenario es el de equilibrio financiero. Se trata de un escenario en el que la compañía escasamente recupera el valor de sus inversiones incluido el costo de oportunidad de los recursos invertidos en este escenario. El segundo escenario es el optimista con unas ventas superiores al 10% sobre el punto de equilibrio. El tercer escenario es el conservador con un incremento de 5% sobre las ventas de punto de equilibrio y por último el escenario pesimista de

menos 5% sobre las ventas del punto de equilibrio. Esta información se puede ver al detalle en el anexo 2. Vulnerabilidades Plan de operaciones

## 6. Plan de operaciones

### 6.1. Producción y localización

El sistema PRILE está diseñado como un sistema on-line que funciona bajo la modalidad de autodiagnóstico, de manera que el usuario debe ingresar a la plataforma, dejar los datos de contacto y diligenciar el formulario autodiagnóstico para obtener como resultado un informe de evaluación de riesgos legales. En este sentido el sistema es autónomo y automático. El sistema de prevención de riesgos legales PRILE se encuentra alojado en <https://www.sistemaprile.com/>. LEXIMUS COLOMBIA SAS como propietaria de PRILE tiene su sede en Bogotá D.C en la dirección calle 98 No 70-91 oficina 715 Edificio Vardí, Centro Empresarial Pontevedra. El servicio será prestado con apoyo de los abogados vinculados laboralmente a la firma. De ellos se designará uno para que ejerza funciones de supervisión y se asegure que el servicio se presta correctamente, para que de soporte a los clientes.



Ilustración 21. Edificio Vardí. Fuente: propia.



Ilustración 22. Oficina LEXIMUS COLOMBIA SAS. Fuente: propia.

## 6.2. Costos

Como punto de partida para el análisis de costos es importante recordar, que PRILE es un intraemprendimiento de LEXIMUS. Por esta razón, a PRILE se le carga una parte de los costos fijos de LEXIMUS, correspondientes a los gastos asociados a los procesos de apoyo tales como administración, servicios públicos, contabilidad, recurso humano etc.

El porcentaje de los costos de LEXIMUS que se le carga al proyecto PRILE es el mismo porcentaje en el que se estima, conforme a las ventas proyectadas, que PRILE participará en los ingresos totales de LEXIMUS. En los términos anteriores, el margen de contribución de PRILE a los ingresos de LEXIMUS fue calculado en el 22,1% que equivale a \$ 13.038.723 mensuales, o \$156.464.672. Este margen de 22,1% es el mismo que se carga a PRILE como participación en los costos fijos de LEXIMUS, lo que equivale a \$ 4.824.745 mensuales, o \$ 57.896.948 anuales.

Dentro de los costos como primera medida tenemos el diseño del sistema PRILE el cual consiste en la investigación, formulación y desarrollo en Excel de la matriz de riesgos legales. En segundo lugar, se encuentra el desarrollo en Wordpress, que consistió en llevar la matriz de riesgos en lenguaje PHP y Mysql como motor de base de datos. Para lo anterior se debe tener un hosting y

un dominio que para este caso es sistemaprile.com. Otro costo asociado es el de la factura electrónica.

Finalmente, para hacer posible la venta por internet se utiliza la pasarela de pagos PayU que cobra un porcentaje de 0.3% sobre el monto de la compra. Estos son los costos variables asociados al proyecto del sistema PRILE, cabe anotar que este también se apalancó con recursos que son financiados con los costos fijos de LEXIMUS ABOGADOS.

<b>Diseño</b>	\$9.000.000
<b>Desarrollo</b>	\$8'267.413
<b>Hosting</b>	\$270.000
<b>Dominio</b>	\$73.000
<b>Factura Electrónica</b>	\$228.000
<b>Pasarela de pagos PayU</b>	0.3% de comisión por cada venta

Tabla 10. Costos PRILE. Fuente: propia

### 6.3. Entorno legal

Como se dijo anteriormente en el capítulo de antecedentes y su forma jurídica, el entorno legal del Sistema PRILE tiene el requerimiento de cumplir con el decreto 196 de 1971 y la Ley 1123 de 2007. Por el cual se dicta el estatuto del ejercicio de la abogacía en Colombia. Estas normas establecen que los únicos que pueden publicitar u ofrecer el servicio jurídico son los abogados.

De igual manera se considera como un requerimiento legal el cumplimiento con la ley 1266 de 2008 de habeas data. “La ley de protección de datos personales o habeas data reconoce y protege el derecho que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos” (Superintendencia de industria y comercio, 2020). En cuanto a lo anterior contamos con la política de tratamiento de datos dentro de la página sistemaprile.com, el aviso de privacidad y la autorización del tratamiento de datos personales.

## **6.4. Personal**

En la actualidad el sistema PRILE cuenta con un director comercial. El perfil de este cargo es el de un profesional titulado en mercadeo, marketing o publicidad. Debe tener habilidades comunicativas, capacidad de escucha, generar empatía y confianza con los clientes. Dentro de las principales funciones del cargo se encuentran: crear comunidad transmitiendo la oferta de valor del PRILE, gestionar los contenidos que se transmiten por redes sociales, controlar los diversos indicadores de ventas e interacciones dentro y fuera de la página web. Este cargo tendrá que hacer las veces de community manager, y vendedor. Su horario de trabajo es el mismo que llevamos en LEXIMUS que es de lunes a viernes de 8:00am a 5:00pm. La remuneración para este cargo está dividida en dos. El primero, que es el básico que costa de un salario mínimo base con contratación a término fijo a un año. Segundo, una comisión por venta de 10% para los negocios cerrados por una suma menor a cincuenta millones de pesos (\$50.000.000) y 8% para ventas que superen este monto.

### **Políticas de evaluación**

Los colaboradores se evalúan según su cargo. En el caso del cargo de director comercial el gerente y el director crean los objetivos de mercadeo que van acordes a los objetivos estratégicos de la firma. Mensualmente se realiza una evaluación por resultados esta debe cumplir con los siguientes indicadores: número de llamadas realizadas, número de visitas a clientes, cantidad de acciones promocionales, cantidad de clientes adquiridos, retenidos y/o perdidos. También, se realiza la evaluación por desempeño. En este caso se revisa el nivel de dedicación, conducta y comportamiento. Al finalizar se realiza una retroalimentación directa y cercana donde se establecen nuevos compromisos.

En cuanto a los abogados se realiza una evaluación por desempeño donde se revisan las tareas realizadas, tiempo dedicado a los casos y cumplimiento de plazos frente a entregas para el cliente. Para el resto de los cargos también se realizan las evaluaciones por desempeño y se da una retroalimentación personal, se busca los aspectos a mejorar y se adquieren nuevos compromisos.

Cuando un colaborador renuncia entendemos esto como el fin de la relación laboral entre él y la firma. Leximus recopila el conocimiento de la persona que se retira, lo documenta y lo transfiere al relevo. Sin embargo, la relación no termina, ya que dejamos la puerta abierta para que siga en contacto con la empresa desde la relación comercial. Es decir, que si consigue clientes obtiene la comisión por venta que tenía desde que era colaborador.

## 6.5. Proveedores

Los proveedores de sistema PRILE son básicamente cinco los cuales se describen a continuación:

### 6.5.1. Hosting y Dominio

El proveedor de Hosting y dominio es la empresa española WEB EMPRESA líder en sector por especializarse en páginas desarrolladas en Wordpress (sistema de gestión de contenidos). Las siguientes son las especificaciones técnicas:

<b>ELEMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>CPU</b>	100% 1 CPU
<b>RAM</b>	1024MB
<b>Base de datos</b>	MySQL
<b>Emails por hora</b>	400
<b>Número de visitas mensuales</b>	Recomendado para 30.000 visitas al mes
<b>Copias de seguridad</b>	5 últimos días
<b>Dominios apuntados</b>	2 dominios
<b>Ancho de banda</b>	200 GB
<b>Subdominios</b>	Sin limite

Tabla 11. Especificaciones técnicas de servicio de hosting y dominio. Fuente:  
(webempresa, 2020)

### **6.5.2. Pasarela de pagos**

El proveedor de pasarela de pagos es PayU. Este permite al cliente elegir cualquier método de pago como tarjeta de crédito, débito, transferencia, incluso efectivo con los agentes autorizados para esto.

La herramienta permite una fácil configuración de la cuenta de PayU como de la bancaria, lo cual permite transferir los pagos inmediatamente el cliente realiza la transacción. Una ventaja que tienen esta pasarela de pagos es que tiene tarifas especiales para los emprendedores. La plataforma cobra una comisión de 2.79% + \$800 por cada transacción realizada sin importar el medio de compra (PayU Colombia S.A.S, 2020).

### **6.5.3. Factura Electrónica.**

El proveedor para factura electrónica es la empresa Facture SAS. Esta es una solución electrónica que emite las facturas online y está autorizada por la Dian cumpliendo todas las normativas necesarias para funcionar en Colombia. Este servicio cuenta con paquetes de acuerdo con la necesidad del cliente. Para LEXIMUS se escogió el servicio básico que cuenta con 150 facturas electrónicas por un valor de \$228.000. Las recargas cuestan \$20.000 para 50 facturas. (Facture S.A.S, 2020)

## 7. Gestión y organización

El sistema PRILE es auto gestionable desde que entra el usuario a la plataforma hasta que el usuario termina de diligenciar el cuestionario. Luego el sistema envía por medio de un correo electrónico el reporte de riesgo legal. La persona que estará a cargo de la plataforma es el director comercial, que deberá estar atento a la base de datos teniendo presente los reportes que muestren riesgos altos, esto con el fin de hacer seguimiento al cliente y luego una oferta comercial. Adicionalmente, el director comercial deberá informar cualquier daño o mal funcionamiento de la plataforma pueda presentar. El PRILE por ser un intraemprendimiento trabaja con todos los profesionales que tiene LEXIMUS en su equipo de trabajo. Para la gestión y organización del sistema PRILE se regirán las mismas condiciones de LEXIMUS COLOMBIA, abajo se describe el organigrama de la firma con su respectiva jerarquía administrativa.

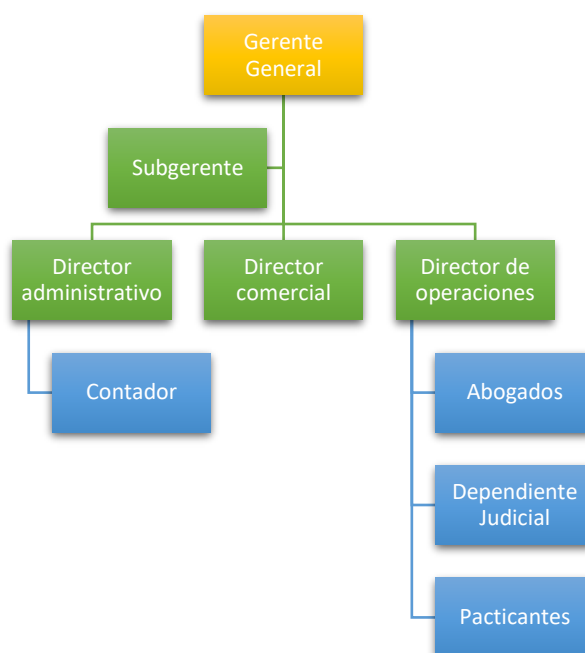


Ilustración 23. Organigrama LEXIMUS COLOMBIA. Fuente: Propia.

## 8. Plan financiero

El objetivo del LEXIMUS al crear el Sistema PRILE es el de incrementar sus ventas y así mismo sus utilidades. A continuación, se muestra el plan financiero.

### 8.1 Modelo de ingresos

El sistema PRILE fue financiado por tres fuentes de financiamiento:

1. Subvención de Colombia Productiva por valor de \$4.4774.000 equivalente al 26,5% de los recursos requeridos.
2. Subvención de Cámara de Comercio de Bogotá por valor de \$1.771.000 equivalente al 9,8% de la financiación requerida.
3. Recursos de Leximus Colombia S.A.S por valor de \$11.500.00 equivalente al 63,7% del apalancamiento requerido.

Las dos fuentes son subvenciones que no deben ser pagadas por lo cual la tasa de interés es 0% y el costo de capital es \$0 porque el dinero no se puede invertir en nada diferente a este proyecto.

Para llegar al precio de un PRILE 360<sup>a</sup> se calculó el monto total de la inversión considerando todas las fuentes de apalancamiento

Para alcanzar el punto de equilibrio es necesario vender por lo menos 31 servicios de PRILE 360<sup>o</sup> mensuales y 371 anuales. Por lo cual se tendrían unas ventas de \$25.970.000 anuales. Adicionalmente, se tomó el ticket promedio de venta de Leximus para los servicios que ofrece el sistema PRILE con un valor de \$5.437.278. Se prevé vender mínimo dos servicios del ticket promedio obteniendo ventas anuales de \$130.494.672. El total de las ventas anuales es de \$156.464.672. Para el aumento en el precio se escogió el Índice de Precios al Consumidor IPC que para el 2019 fue de 3,80%. (DANE, 2019)

## **8.2 Modelo de costos y gastos**

Los costos de venta son un 5,75% de las ventas anuales y están compuestos por el hosting \$270.000, dominio \$73.000, facturación electrónica \$228.000 y marketing digital \$8.400.00 Para un total anual de \$8.991.000.

Los gastos de administración son de \$100.917.383 anuales y están conformados por: el salario del director comercial más la comisión por venta del 10%. La anualidad por este monto es de \$43.020.434. Y, \$58.793.322 que corresponden a los gastos administrativos para Leximus.

Los gastos de ventas representan un 3% del total de las ventas anuales y están conformados por el 0,3% que la pasarela de pagos cobra por comisión de venta.

## **9. Riesgos y supuestos críticos**

### **9.1. Riesgos y supuestos**

El riesgo es inherente en las empresas y más hoy con la llegada el COVID-19 muchos empresarios hemos tenido que buscar estrategias para continuar trabajando en escenarios diversos, cambiantes y para muchos difíciles. Como estrategia LEXIMUS propietaria de sistema PRILE ha decidido dar una espera a la salida del marketing digital, aun así, sigue haciendo campañas no pagas en redes sociales.

Otro riesgo inherente para el PRILE es el de la competencia, “según cifras del Consejo Superior de la Judicatura, hay más de 300.000 abogados registrados para ejercer su profesión y cada año se gradúan aproximadamente 14.000” (Revista Dinero, 2019). Lo anterior nos indica que tenemos un gran desafío al tener que destacarnos como abogados preventivos, debemos ser innovadores en la consecución de servicios y productos que ayuden a los empresarios en el avance del núcleo de su trabajo.

El riesgo residual es el que queda después de hacer los controles para este no ocurra. La pérdida de información por el hackeo de la página puede ser uno de ellos. Para esto, el sistema PRILE cuenta en su página con un certificado SSL que permite que los datos sean encriptados en la web y viajen seguros.

### **9.2. Estrategia de salida**

Uno de los beneficios que ha tenido LEXIMUS en el desarrollo del sistema PRILE ha sido su bajo costo para la firma, esto debido a la ayuda financiera de la Cámara de Comercio de Bogotá junto con el Ministerio de Comercio. En dado caso que no se logren las ventas esperadas se contempla utilizar este producto como se venía haciendo antes de la virtualización, es decir gratuito en su modalidad 360°.

## **10. Beneficios a la comunidad**

### **10.1 Impacto en el desarrollo económico**

El impacto que el sistema PRILE desea llegar a tener es el de incrementar los clientes de LEXIMUS y por ende generar empleo para profesionales en derecho, administración de empresas y ventas o mercadeo.

### **10.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad**

LEXIMUS COLOMBIA con ayuda del sistema PRILE desea llegar a los empresarios brindando un servicio gratuito. Adicionalmente, la firma cuenta con un servicio *Pro-bono* que en latín significa “para el bien público”. En otras palabras, son servicios gratuitos para personas con escasos recursos que no tienen dinero para pagar a un abogado.

### **10.3. Desarrollo humano**

En Leximus estamos comprometidos con el desarrollo personal de nuestros colaboradores. Dentro de la cultura organizacional de la firma se encuentra el bienestar, amor y felicidad de los grupos de interés, deseamos que las personas que hacen parte de nuestro entorno vinculen su proyecto de vida a la empresa. Para esto damos un auxilio educativo de hasta el 50% de la matrícula para especializaciones, diplomados o cursos que ellos deseen hacer sin importar el objeto de estudio o que no pertenezca a la actividad principal de nuestra empresa. A lo largo del año se realizan talleres de comunicación asertiva, liderazgo y trabajo en equipo entre otros. La firma tiene flexibilidad horaria para que los colaboradores puedan hacer diligencias, permisos especiales y/o celebraciones de días especiales.

Con nuestros clientes, proveedores y comunidad hemos realizado charlas gratuitas con el fin de informar a las personas frente a determinados temas que son de interés público.

Por último, para nuestros clientes siempre hacemos capacitaciones acerca de los servicios que están adquiriendo. El objetivo es que las personas comprendan el tema a trabajar y así mismo cumplir con nuestra promesa de valor que es la de prevenir el riesgo jurídico.

## 11. Bibliografía

- ACOPI. (2019). *Encuesta de desempeño empresarial. 4to trimestre de 2019*. Bogotá D.C.
- Agencia EFE. (06 de agosto de 2019). Producto interno bruto de Bogotá supera al de tres países de la región. *Portafolio*. Recuperado el 14 de agosto de 2020, de <https://www.portafolio.co/economia/producto-interno-bruto-de-bogota-supera-al-de-tres-paises-de-la-region-532324>
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2019). *Invest in Bogotá*. Bogotá D.C.
- Alex, O. (2014). *Value Proposition Desing*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Alexander, O. (2010). *Business Model generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ámbito Jurídico. (17 de 09 de 2018). *Ámbito Jurídico*. Recuperado el 28 de 08 de 2020, de <https://www.ambitojuridico.com/noticias/general/educacion-y-cultura/en-colombia-hay-355-abogados-por-cada-100-mil-habitantes#:~:text=En%20Colombia%2C%20de%20acuerdo%20con,de%20pa%C3%ADses%20en%20el%20mundo.>
- Banco Mundial. (2019). *Doing Business*.
- Confecámaras . (2019). *Dinamica de creación de empresas en Colombia. Enero- diciembre de 2019*. Bogotá D.C.
- Confecámaras. (2020). *Dinámica de creación de empresas en Colombia. Enero- junio 2020*. Bogotá D.C.
- Confecámaras. (13 de Marzo de 2020). Respuesta derecho de petición de información. Bogotá, Colombia.
- DANE. (2019). *Indice de precios al consumidor- IPC*. Bogotá D,C.
- Dave, G. (2010). *GameStorming*. O'Reilly Media, Inc.

- Delta startup. (3 de octubre de 2018). Customer Development Map- Citado en: Mapa del ecosistema del emprendimiento en Bogotá. *Delta startup*. Recuperado el 18 de agosto de 2020, de <https://deltastartup.wordpress.com/2018/10/03/mapa-del-ecosistema-de-emprendimiento-de-bogota/>
- DIAN. (28 de Noviembre de 2019). Resolución 0000084 de 28-11-2019. Bogotá D.C, Colombia.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (Vol. 3). Editorial Mc Graw Hill.
- Dolm, N. (15 de enero de 2019). 713% Growth: legaltech set an investment record in 2018. *Forbes*. Recuperado el 22 de mayo de 2020, de <https://www.forbes.com/sites/valentinpivovarov/2019/01/15/legaltechinvestment2018/#2d3dc5b7c2ba>
- El Tiempo. (30 de Julio de 2019). *eltiempo.com*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2020, de <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/herramientas-digitales-para-ayudarles-a-abogados-colombianos-395336>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1995). Competitividad sistémica. *Textos de economía*(6(1)), 171-203.
- Facture S.A.S. (27 de 05 de 2020). *facture*. Obtenido de <https://www.facture.co/>
- Isenberg, D. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*(88(6)), 40-50.
- Jericó, & Pilar. (2000). *La gestión del talento: del talento individual al talento organizativo*. Madrid.: Prentice Hall.
- Kennedy, W. (2006). *So What? who Cares? why You?* Ottawa, Canadá: Wendykennedy.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill Educación.

Kotler, P., & Gertner, D. (2007). *Marketing Internacional de lugares y destinos*. México: Pearson.

Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2004). *Marketing* (10a ed.). España: Pearson.

Legalhackerscolombia. (24 de Noviembre de 2020). *legalhackerscolombia.org*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2020, de <https://www.legalhackerscolombia.org/>:  
<https://www.legalhackerscolombia.org/>

Legis. (27 de Julio de 2020). *ambitojuridico.com*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2020, de <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/hoy-tendra-lugar-el-lanzamiento-de-altco-la-asociacion-colombiana-de-legal-tech-3084536>

LEXIMUS COLOMBIA SAS. (24 de Noviembre de 2020). *leximus.com.co*. Obtenido de <https://www.leximus.com.co/prilefree/#f1p1>

Martínez Camelo, B. (14 de Septiembre de 2020). *www.legalhackerscolombia.org*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2020, de <https://www.legalhackerscolombia.org/post/mapeando-el-ecosistema-legaltech-en-colombia>

Mesa, L. V. (05 de Noviembre de 2020). *asuntoslegales.com.co*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2020, de <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/hoy-tendra-lugar-el-lanzamiento-de-altco-la-asociacion-colombiana-de-legal-tech-3084536>

Ministerio de comercio. (24 de Noviembre de 2020). *sicfacilita.sic.gov.co*. Obtenido de <https://sicfacilita.sic.gov.co/SICFacilita/index.xhtml>

Ministerio de Justicia. (24 de Noviembre de 2020). *legalapp.gov.co*. Obtenido de <https://www.legalapp.gov.co/>

Ministerio del trabajo y la seguridad social. (26 de septiembre de 2019). Comunicado de prensa. *“MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia”*: ministra Alicia Arango. Bogotá D.C., Colombia.

- Osuna, E. E., & Aranda, A. (2007). *Combining SWOT and AHP techniques for strategic planning. Economic journal*. Caracas, Venezuela: Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) Avenida IESA.
- PayU Colombia S.A.S. (27 de 05 de 2020). *PayU*. Obtenido de <https://colombia.payu.com/>
- Porter, M. (1990a). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. (Marzo- abril de 1990b). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 74-91.
- Porter, M. (Marzo de 1998). Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions. *Harvard Business School Working Paper*(98-080).
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Tecnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo editorial Patria.
- Quiroga Martín, R. F., Torres, J. A., Aguirre, J., González, D., Barrera, M. M., Ariza, B., . . . Rodríguez, J. C. (2014). *Panorama del ecosistema de emprendimiento de Bogotá*. Bogotá D.C.: Kimpres Ltda.
- Revista Dinero. (07 de 09 de 2019). *dinero*. Recuperado el 28 de 08 de 2020, de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/facturacion-de-las-firmas-de-abogados/276449#:~:text=Seg%C3%BAAn%20datos%20aportados%20por%20la,orden%20de%20%241%2C5%20billones>.
- Revista Dinero. (09 de Mayo de 2019). *Dinero.com*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/abogados-a-reinventarse/276327>
- Stam, E. (2015). *Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic*.
- Superintendencia de industria y comercio. (24 de 06 de 2020). *sic.gov.co*. Obtenido de <https://www.sic.gov.co/sobre-la-proteccion-de-datos-personales>

*webempresa*. (27 de 05 de 2020). Recuperado el 27 de 05 de 2020, de *webempresa*:

<https://www.webempresa.com/>

## **Anexos**

1. Solicitud de empresas por tamaño.
2. Plan financiero.
3. Carta de habilitación del programa Fábricas de productividad.
4. Certificado Cámara de Comercio de Bogotá.
5. Diagnóstico en Excel sistema PRILE
6. Business Model Canvas.
7. Service Blueprint