



Universidad del  
**Rosario**

Escuela de Administración

Plan de Negocios para Iniciativa de Creación de Área de Asunto Públicos y Regulatorios Dentro  
de la Firma Bayona Cuervo y Abogados, para la Implementación de una Asesoría Legal 360  
Grados.

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Ciro Alejandro Bayona Cuervo  
Rodrigo Yepes Sevilla

Bogotá

2024.



Universidad del  
**Rosario**

Escuela de Administración

Plan de Negocios para Iniciativa de Creación de Área de Asunto Públicos y Regulatorios Dentro  
de la Firma Bayona Cuervo y Abogados, para la Implementación de una Asesoría Legal 360  
Grados.

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Ciro Alejandro Bayona Cuervo  
Rodrigo Yepes Sevilla

Tutor: Julián Andrés Sacristán Forero

Maestría en Negocios y Derecho

Escuela de Administración

Febrero 6, 2024

Bogotá, Colombia

## Tabla de Contenido

<i>Preliminares</i> .....	<b>6</b>
<i>Lista de Figuras</i> .....	<b>9</b>
<i>Lista de Tablas</i> .....	<b>9</b>
<i>Anexos</i> .....	<b>10</b>
<i>Resumen Ejecutivo</i> .....	<b>12</b>
<i>Palabras Clave</i> .....	<b>12</b>
<i>Abstract</i> .....	<b>13</b>
<i>Keywords</i> .....	<b>13</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>14</b>
<b>2. Idea de negocio - Asesoría legal 360° en Bayona Cuervo &amp; Abogados</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 Descripción de la Idea de Negocio</b> .....	<b>17</b>
2.1.1. Misión .....	17
2.1.2. Valores Esenciales .....	17
2.1.3. Visión.....	18
2.1.4. Objetivos Generales.....	18
2.1.5. Objetivos a Corto Plazo .....	19
2.1.6. Objetivos a Largo Plazo. ....	20
2.1.7. Hitos de Cumplimiento Objetivos a Largo y Corto Plazo.....	21
2.1.8. Mercado Objetivo .....	23
<b>2.2 Portafolio de Servicios Asesoría Legal 360.</b> .....	<b>26</b>

	4
2.2.1. Servicio de Seguimiento Regulatorio: .....	27
2.2.2. Relacionamiento Estratégico. ....	30
2.2.3. Asesoría Jurídica de Acoplamiento Regulatorio. ....	33
2.2.4. Perspectiva Portafolio Asesoría Legal 360 Grados. ....	35
<b>2.3 Fuentes de Ingresos Área de Asuntos Públicos y Regulatorios.....</b>	<b>37</b>
2.3.1. Seguimiento Regulatorio. ....	38
2.3.2. Relacionamiento Estratégico. ....	38
2.3.3. Asesoría Jurídica de Acoplamiento Regulatorio. ....	39
<b>2.4 Portafolio de Clientes Asesoría Legal 360 Grados. ....</b>	<b>39</b>
2.4.1. Según su Sector. ....	39
2.4.2. Según su Tamaño.....	40
2.4.3. Según su Ubicación. ....	42
<b>2.5 Posicionamiento en el Mercado de la Asesoría Legal 360 Grados. ....</b>	<b>44</b>
<b>3. Descripción de los Elementos Organizacionales de la Nueva Área de Negocios de Consultoría en Asuntos Públicos y Regulatorios de Bayona Cuervo y Abogados SAS para la Asesoría de 360 Grados. ....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 Estructura Organizacional Bayona Cuervo y Abogados.....</b>	<b>46</b>
3.1.1 Estructura Organizacional Bayona Cuervo y Abogados SAS Según Fin Perseguido.....	46
3.1.2. Estructura Organizacional Bayona Cuervo y Abogados SAS Según su Tamaño. ....	46
3.1.3. Estructura Organizacional Bayona Cuervo y Abogados SAS Según su Sector. ....	47
3.1.4. Estructura Organizacional Bayona Cuervo y Abogados SAS Según su Forma Jurídica. ....	47
3.1.5. Composición Accionaria. ....	49
<b>3.2 Recursos Humanos y/o Empleados que Requiere el Área de Asuntos Públicos y Regulatorios. ....</b>	<b>50</b>
3.2.1. Estado Actual Equipo de Trabajo Bayona Cuervo y Abogados SAS .....	50

3.2.2. Personal Requerido para la Prestación de Servicios Legales 360 Grados.....	56
<b>3.3 Procesos de Negocio.....</b>	<b>60</b>
3.3.1. Prospectiva Legal: .....	61
3.3.2. Relacionamiento Estratégico: .....	62
3.3.3. Asesoría Legal Posterior.....	63
<b>3.4 Aspectos Legales a Considerar para la Puesta en Marcha de la Asesoría Legal 360 Grados. ....</b>	<b>64</b>
<b><i>4. Descripción de las Operaciones Requeridas por Bayona Cuervo y Abogados para Prestar una Asesoría 360 Grados. ....</i></b>	<b><i>66</i></b>
<b>4.1 Instalaciones que Requiere la Nueva Área de Asuntos Públicos y Regulatorios....</b>	<b>66</b>
<b>4.2 Plan Financiero Implementación Asesoría Legal 360 Grados en Bayona Cuervo y Abogados. ....</b>	<b>67</b>
4.2.2. Proyección Flujo de Efectivo Bayona Cuervo y Abogados 2024. ....	73
Fuente: Elaboración propia.....	74
4.2.3. Balance General Proyectado Bayona Cuervo y Abogados 2024 .....	74
4.2.4. Estimación Punto de Equilibrio Bayona Cuervo y Abogados 2024.....	76
<b><i>5.Estrategia para el Relacionamiento con los Clientes y Grupos de Interés Servicio Legal 360 Grados. ....</i></b>	<b><i>78</i></b>
<b>5.1 Estrategia de Marca (Branding) .....</b>	<b>78</b>
5.1.1. Identificación de la Esencia de la Marca .....	78
5.1.2. Posicionamiento de la Marca.....	80
5.1.3. Mercado Objetivo .....	81
<b>5.2 Gestión de las Comunicaciones y las Relaciones Públicas de la Asesoría Legal 360 Grados. ....</b>	<b>82</b>

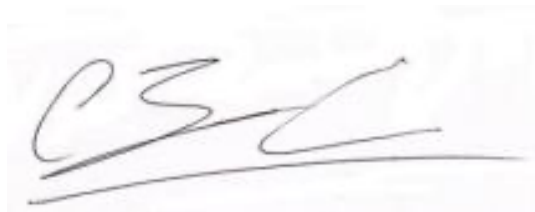
5.2.1. Activos Visuales:.....	82
5.2.2. Herramientas de Comunicación: .....	85
<b>5.3 Proceso de Ventas y Servicios.....</b>	<b>92</b>
<b>5.4 Plan de Mercadeo .....</b>	<b>93</b>
5.4.1 Investigación de Mercado.....	94
5.4.2 Barreras de Entrada .....	99
5.4.3 Amenazas y Oportunidades .....	101
5.4.4 Competidores Claves Asesoría Legal 360.....	102
5.4.5 Precios Asesoría Jurídica 360 Grados. ....	110
5.4.6 Canales de Distribución.....	114
<b>Fuente: Elaboración propia.....</b>	<b>117</b>
<b>5.5 Red de Contactos .....</b>	<b>117</b>
<b><i>Referencias Bibliográficas.....</i></b>	<b><i>118</i></b>

## **Preliminares**

### **Declaración de Originalidad y Autonomía**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro(amos) que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'C3C' with a long horizontal stroke underneath.

Ciro Alejandro Bayona Cuervo

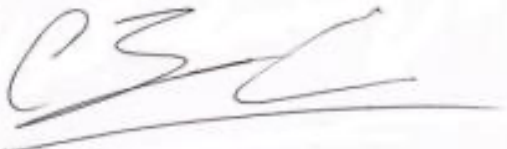
A handwritten signature in black ink, consisting of three stylized, connected characters.

Rodrigo Yepes Sevilla

Firmado en Bogotá, D.C. el 29 de enero de 2024.

## Declaración de Exoneración de Responsabilidad

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



Ciro Alejandro Bayona Cuervo



Rodrigo Yepes Sevilla

Firmado en Bogotá, D.C. el 29 de enero de 2024.

### Lista de Figuras

Ilustración 1 Asesoría Legal 360 Grados .....	37
Ilustración 2 Empresas y PIB por Departamento en Colombia .....	43
Ilustración 3 Conformación Clúster Legal .....	49
Ilustración 4 Organigrama Bayona Cuervo y Abogados .....	56
Ilustración 5 Organigrama Bayona Cuervo y Abogados - Asesoría 360 .....	60
Ilustración 6 Escalera de Beneficios de la Marca Bayona Cuervo y Abogados .....	79
Ilustración 7 Logo Actual Bayona Cuervo y Abogados .....	83
Ilustración 8 Propuesta Rebranding Bayona Cuervo y Abogados .....	84
Ilustración 9 Partes Nuevo Logo Bayona Cuervo y Abogados.....	84
Ilustración 10 Estilo Cromático Nuevo Logo Bayona Cuervo y Abogados .....	85
Ilustración 11 Ejemplo Nueva Página Web Bayona Cuervo y Abogados .....	86
Ilustración 12 Ejemplo Publicaciones Redes Sociales.....	88
Ilustración 13 Ejemplo Publicación de Noticias Relevantes Carey y Clifford Chance .....	89
Ilustración 14 Ejemplo Publicación Barros & Ezzázuriz Abogados .....	90
Ilustración 15 Ejemplo Publicaciones Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uria y Torretti & Cia.....	91
Ilustración 16 Panorama del Mercado de Servicios Legales en Colombia (Asuntos Legales). 95	
Ilustración 17 Firmas Destacadas Enfocadas en Cali y Medellín (Asuntos Legales, 2022).....	97

### Lista de Tablas

Tabla 1 Determinantes de Mercado Objetivo Seleccionado .....	24
Tabla 2 Clasificación de Empresas en Colombia, según Decreto 957 de 2019 en COP .....	41
Tabla 3 Manual de Funciones Socio Fundador.....	51
Tabla 4 Manual de Funciones Socio .....	52

	10
Tabla 5 Manual de Funciones Abogado Asociado .....	53
Tabla 6 Manual de Funciones Abogado Junior.....	54
Tabla 7 Manual de Funciones Practicante .....	55
Tabla 8 Manual de Funciones Director Asuntos Públicos y Regulatorios.....	57
Tabla 9 Manual de Funciones Coordinador Asuntos Públicos y Regulatorios.....	58
Tabla 10 Manual de Funciones Consultor Asuntos Públicos y Regulatorios .....	59
Tabla 11 Estado de Resultados Bayona Cuervo y Abogados (Proyección 2023 - 2024, Asesoría Legal 360 Grados.....	69
Tabla 12 Flujo de Caja mensual Bayona Cuervo y Abogados (Proyección 2023 - 2024, Asesoría Legal 360 .....	74
Tabla 13 Balance General Bayona Cuervo y Abogados (Proyección 2023 - 2024, Asesoría Legal 360).....	75
Tabla 14 Punto de Equilibrio Multi Servicio Bayona Cuervo y Abogados .....	77
Tabla 15 Recopilación de Datos Prospectiva Consulting SAS.....	104
Tabla 16 Recopilación de Datos Vali Consultores SAS .....	105
Tabla 17 Recopilación Datos Agora Public Affairs SAS .....	106
Tabla 18 Recopilación Datos -Urdaneta, Díaz, Pearl y Abdallah S.A.S. ....	107
Tabla 19 Análisis Competitivo Asesoría Legal 360 .....	107
Tabla 20 Canales de Distribución .....	115

### **Anexos**

ANEXO 1. Formato Entrevista Semiestructurada.

ANEXO.2 Entrevista Ángela Cháves.

ANEXO 3. Entrevista Fernando Jaramillo.

ANEXO 4. Entrevista Ángela Paz Romero.

## **Resumen Ejecutivo**

En el presente proyecto de emprendimiento, se plantea una reestructuración del modelo de negocios de un emprendimiento en marcha, con una trayectoria de seis años en el mercado de los servicios legales, denominado Bayona Cuervo y Abogados SAS, planteando un portafolio innovador e interdisciplinario, denominado “Asesoría Legal 360 grados”. Este consiste en una metodología diseñada para tener una perspectiva integral sobre los asuntos regulatorios que le aplican a una empresa o un sector, participando desde la génesis de la normatividad, formulando escenarios posibles de impacto, con sus respectivas recomendaciones jurídicas y posteriormente, asesorando al cliente en el acople de la operación a las nuevas disposiciones.

El concepto 360 grados, se deriva de la necesidad permanente de todos los sectores de la economía de estar al tanto de los cambios regulatorios, teniendo en cuenta la inestabilidad jurídica propia de Colombia, donde son obligados permanentemente a estar acoplado sus operaciones a los nuevos lineamientos que se presentan, para evitar sanciones u obtener sus beneficios. Es por esto por lo que el flujo del proceso de esta asesoría está concebido de manera circular, porque a pesar de que cada tema a tratar pueda ser diferente, el esquema del servicio siempre termina a en donde inicia, dado que, por la regulación cambiante, el seguimiento regulatorio vuelve a activarse, para iniciar el ciclo nuevamente.

## **Palabras Clave**

**Asuntos Públicos, Asesoría Legal, Prospectiva, Relacionamento Estratégico.**

### **Abstract**

In this project, we propose a restructuring of the business model of an ongoing enterprise, with a track record of 6 years in the legal services market, called Bayona Cuervo y Abogados SAS, proposing an innovative and interdisciplinary portfolio, called "Legal Advice 360 degrees". This consists of a methodology designed to have a comprehensive perspective on regulatory issues that apply to a company or a sector, participating from the genesis of the regulations, formulating possible scenarios of impact, with their respective legal recommendations and subsequently advising the client in the coupling of the operation to the new provisions.

The 360 degrees concept is derived from the permanent need of all sectors of the economy to be aware of the regulatory changes, considering the legal instability of Colombia, where they are constantly forced to adapt their operations to the new guidelines that are presented, to avoid sanctions or obtain their benefits. That is why the process flow of this advisory is conceived in a circular way, because even though each issue to be addressed may be different, the service scheme always ends where it starts, since due to the changing regulation, the regulatory monitoring is activated again, to start the cycle again.

### **Keywords**

**Public Affairs, Legal Counseling, Foresight, Strategic Relationships.**

## 1. Introducción

En Colombia, las firmas de abogados en su gran mayoría se dedican exclusivamente a ofrecer servicios jurídicos tradicionales, que se enfocan en la interpretación y aplicación de las normas, lo cual genera que estos servicios tengan un enfoque reactivo en cuanto a su impacto en las dinámicas de los negocios.

Por otra parte, los servicios de consultoría en temas de asuntos públicos *-public affairs-* que se ofrecen en el mercado, brindan soluciones para los intereses de las empresas en temas regulatorios y normativos, desde el proceso de formulación, discusión y expedición de estas, siendo servicios que tienen un alcance limitado, ya que no cuentan con una visión completa frente a los efectos de la implementación de las normas y los mecanismos para hacerlos efectivos.

Partiendo de este contexto, a través de un emprendimiento en marcha como lo es la firma Bayona Cuervo y Abogados SAS, se busca avanzar hacia un servicio de asesoría de 360 grados, en la que el cliente pueda encontrar en un solo equipo de trabajo, un aliado estratégico en el seguimiento de nuevas normativas en proceso de formulación y promulgación que puedan tener impacto sobre el negocio; así como en el relacionamiento estratégico en esferas gubernamentales para alcanzar los objetivos de este; y en el caso de procesos de expedición de normas, la asesoría jurídica dirigida a prevenir riesgos derivados de su aplicación.

Bajo este esquema, no solo se busca ofrecer una asesoría integral, sino que se pretende que esta asesoría pueda estar al alcance de medianas y grandes empresas locales, principalmente en regiones. Esto, con el fin de que servicios como los de seguimiento regulatorio y relacionamiento estratégico con actores públicos, que actualmente se encuentran dominados por unas pocas

firmas de consultoría para empresas de gran tamaño y multinacionales, con alta capacidad económica, pueda también estar al alcance de aquel tipo de empresas.

Con la oferta de un servicio de calidad, ofrecido por un equipo multidisciplinario, con portafolio especial con un alcance transversal entre el punto de vista político y jurídico, ajustado especialmente para medianas y grandes empresas locales, se estaría ingresando a un mercado poco explorado, pero con alto potencial.

Esto, tomando en consideración que actualmente este tipo de empresas dependen principalmente de la información que les suministran las Cámaras de Comercio frente a las novedades regulatorias, cuyo seguimiento versa principalmente frente a normas expedidas, más no sobre proyectos normativos. Por lo tanto, un servicio integral, preventivo, con oportunidad de evaluación y reacción frente a impactos regulatorios, permitiría fortalecer y potencializar las oportunidades de crecimiento de empresas colombianas pequeñas y medianas, lo cual contribuiría con el desarrollo empresarial en el país.

Este emprendimiento resulta relevante, ya que se busca que las asesorías que se presten no solo tengan impacto positivo frente a los intereses de las empresas, sino que también se puedan promover normas que beneficien en términos generales a la sociedad.

Para validar este emprendimiento, se realizó un estudio exploratorio para entender las necesidades de los empresarios, con el fin de comprobar si el modelo de negocio planteado resultaba interesante para estos y ofrecía una solución frente al impacto de los cambios regulatorios para sus respectivos sectores.

Así las cosas, con el fin de presentar el modelo de negocio planteado, el siguiente documento se dividirá así:

En la primera parte del documento, se presentará el concepto de negocio, en donde se describe la idea de negocio, se define el portafolio de productos, se establecen las fuentes de ingresos, y la estrategia de posicionamiento en el mercado.

En la segunda parte, se definirán los elementos organizacionales que se requieren para implementar la nueva línea de negocio dentro de la firma Bayona Cuervo y Abogados, de manera que se complemente la oferta de servicios para ser una firma de derecho y consultoría de 360 grados. Para esto, se definirá la estructura organizacional, el talento humano requerido, los procesos del negocio y se mencionan los aspectos legales evidenciados para la puesta en marcha del proyecto.

En la tercera parte, se establecerán los requisitos operacionales para la puesta en marcha de la nueva línea de negocio.

Finalmente, en la cuarta parte de este documento se presentará la estrategia que adelantará Bayona Cuervo y Abogados, para el relacionamiento con los potenciales clientes y lograr la difusión de esta nueva línea de negocio.

## **2. Idea de negocio - Asesoría legal 360° en Bayona Cuervo & Abogados.**

### **2.1 Descripción de la Idea de Negocio.**

Bayona Cuervo & Abogados, es una firma que busca ofrecer un servicio de asesoría legal integral de 360 grados, con el apoyo de un equipo multidisciplinario que ofrezca al cliente soluciones estratégicas para potencializar las oportunidades en sus respectivos sectores, previendo el impacto de proyectos normativos y en caso de que estos se materialicen, ofreciendo la asesoría jurídica correspondiente para dar una respuesta a los impactos de la implementación de las diversas regulaciones.

#### **2.1.1. Misión.**

Nuestra misión es ofrecer el servicio de asesoría legal integral más completo del mercado, al alcance de medianas y grandes empresas colombianas establecidas en regiones, con el fin de que puedan potencializar su operación, aprovechar las ventanas de oportunidad que se presenten para su negocio con nuevas regulaciones, mitigar riesgos asociados a cambios normativos con impacto negativo y tener la mejor asesoría jurídica, para responder a los retos que se den con la implementación de las nuevas normativas. Todo esto a través de los servicios de seguimiento normativo, relacionamiento estratégico con tomadores de decisión y acompañamiento jurídico.

#### **2.1.2. Valores Esenciales.**

Los valores esenciales de Bayona Cuervo & Abogados son:

- Transparencia, elemento esencial en el desarrollo de actividades de relacionamiento estratégico con tomadores de decisión en el sector público.

- Excelencia, en cada uno de los servicios prestados por la firma para garantizar siempre la mejor calidad y conocimiento técnico para la consecución de los objetivos de los clientes.
- Conciencia social y generación de valor. El trabajo realizado por la firma siempre tendrá como foco la generación de valor, tanto para las empresas asesoradas, como para la sociedad colombiana, a través de la participación responsable en los procesos de discusión y formación normativa que tengan impacto directo o indirecto en la sociedad.

### **2.1.3. Visión.**

La visión de Bayona Cuervo & Abogados, es consolidarse como la firma boutique especializada en temas de asuntos públicos y asesoría legal más relevante del país, con servicios de excelente calidad, orientado a empresas medianas y grandes, principalmente en las regiones, de manera que estos puedan estar al alcance de este rango de empresarial que constituyen la base de la economía del país.

### **2.1.4. Objetivos Generales.**

Los objetivos generales de Bayona Cuervo & Abogados son:

- Ingresar al mercado de consultoría en temas de asuntos públicos a nivel boutique en un nicho poco explorado, como lo son las medianas y grandes empresas colombianas que se encuentran en las regiones.
- Innovar en el alcance de los servicios ofrecidos por una firma boutique tradicional, con la inclusión de servicios de relacionamiento estratégico con tomadores de decisión del sector público y seguimiento regulatorio, con el objetivo de fortalecer el apoyo estratégico y preventivo

a las empresas frente a los riesgos derivados de la expedición e implementación de nuevas normativas.

- Fortalecer el nombre de Bayona Cuervo y Abogados en la incidencia en política pública, como un actor técnico y relevante en las discusiones de políticas públicas con impacto en el sector empresarial.

### 2.1.5. Objetivos a Corto Plazo

Con el fin de cumplir estos objetivos generales, los objetivos a corto plazo son:

1. **Red de contactos:** Desarrollar una red de contactos con tomadores de decisión para ampliar el rango de gestión y aumentar la capacidad de aportar información técnica y argumentos sólidos para abrir ventanas de oportunidad normativas para los clientes.
2. **Participación en Espacios y Foros:** Participar en al menos 5 foros y eventos clave del sector legal, gubernamental y empresarial en el primer semestre de 2024, para ampliar la red de contactos y presentar los servicios de Bayona Cuervo & Abogados.
3. **Ofrecer Nuevos Servicios a Clientes Actuales:** Lograr que, para julio de 2024, al menos dos clientes actuales contraten servicios adicionales de la firma.
4. **Definir Base de Datos de Potenciales Clientes:** Crear y segmentar una base de datos con al menos 100 potenciales clientes para el nuevo portafolio de servicios, para iniciar contactos comerciales antes de agosto de 2024.
5. **Organización del Equipo de Trabajo:** Establecer y capacitar al nuevo equipo de trabajo para el segundo trimestre de 2024, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad en la prestación de servicios.

6. **Optimización de Procesos Internos:** Para septiembre de 2024, definir y documentar procesos internos que mejoren la eficiencia y calidad en la prestación de servicios.

7. **Evaluación de Gestiones Comerciales y Servicios:** Implementar, para octubre de 2024, un sistema de evaluación continuo para medir la satisfacción del cliente e identificar oportunidades de mejora en las gestiones comerciales y la prestación de servicios.

#### 2.1.6. Objetivos a Largo Plazo.

Ahora bien, a largo plazo, los objetivos propuestos son:

1. **Crecimiento Sostenido y Rentable:** Lograr un incremento anual del 10% en la base de clientes de diversos sectores para los próximos 5 años, asegurando un crecimiento sostenido y rentable.

2. **Posicionamiento de la Marca:** Establecer a Bayona Cuervo & Abogados como referente en asesoría jurídica integral y en participación técnica en formulación normativa, siendo reconocidos en al menos 3 rankings de firmas legales para el año 2029.

3. **Innovación en Prestación de Servicios:** Ser pioneros en innovación de servicios de seguimiento regulatorio y asesoría legal, integrando tecnologías avanzadas para la optimización de servicios, y lograr una mejora del 20% en la eficiencia operativa para el 2029.

4. **Construcción de Relaciones Sólidas con Clientes:** Desarrollar relaciones duraderas con los clientes, logrando que al menos el 30% de los nuevos negocios provengan de referencias de clientes para el año 2029.

5. **Patrocinio de Iniciativas con Impacto Social:** Patrocinar al menos 5 iniciativas anuales de organizaciones de la sociedad civil que impacten en la formulación de políticas públicas, para el año 2029.

### 2.1.7. Hitos de Cumplimiento Objetivos a Largo y Corto Plazo.

Para medir el progreso hacia los objetivos a corto y largo plazo en una empresa de asesoría en relacionamiento estratégico, se pueden establecer varios hitos o puntos de referencia. Algunos ejemplos incluyen:

#### **A corto plazo:**

1. ***Número de Clientes Adquiridos:*** Para el primer año (2024) se tiene una meta de captar 4 clientes nuevos, (2 seguimiento regulatorio y 2 relacionamiento estratégico).
2. ***Crecimiento de la Red de Contactos:*** Para enero de 2025, tener un aumento en la red de contactos a 100, entre los cuales tiene que estar incluidos, políticos, profesionales, empresas, líderes sectoriales y líderes de opinión.
3. ***Tasa de Conversión de Ventas:*** Buscaríamos para el primer año (2024), tener una tasa de conversión de ventas del 20% y para el segundo año, del 25%.
4. ***Participación en Eventos y Seminarios:*** Se propone tener para el primer año, una participación de 24 eventos (2 mensuales), que sean organizados por los sectores objetivo, gremios, cámaras de comercio y universidades. Organizar 3 seminarios desde la firma, que pretendan socializar la asesoría legal 360, a través de colaboraciones con sectores y tratando temas actuales y relevantes.
5. ***Calificación de Satisfacción del Cliente:*** Para el primer año, establecer evaluaciones de satisfacción de los clientes de manera mensual, para analizar satisfacción y eventuales sugerencias de mejora.

**A largo plazo:**

1. ***Crecimiento Anual de Ingresos:*** Las metas de crecimiento anual para el proyecto de portafolio Asesoría Legal 360 grados, sería el siguiente:

- Para el primer año, obtener 2 clientes nuevos para el servicio de seguimiento regulatorio, que representan un ingreso anual adicional de \$288 MCOP, cobrando a cada uno el precio mínimo mensual de \$12 MCOP

- Para el primer año, obtener 2 clientes nuevos para el servicio de relacionamiento estratégico, que representan un ingreso anual adicional de \$60 MCOP.

- Se estima que los servicios legales para el primer año tengan un incremento en su facturación de 30% en el primer año de puesta en marcha, derivado de los nuevos clientes del área de asuntos públicos y regulatorios, que representan un incremento de \$120 MCOP adicionales de la facturación que venía trayendo el área de asesoría legal.

- Partiendo de esto, se establecería la meta anual de duplicar los clientes del área de asuntos públicos y regulatorios, para arrastrar con estos el crecimiento del área legal en un 30 al 35% anual sostenido.

2. ***Diversificación de Servicios:*** Con la introducción de los servicios de seguimiento regulatorio y relacionamiento estratégico, se proyecta para el primer año que los ingresos provenientes de estas líneas, represente para la firma el 31% de los ingresos operaciones, con una posibilidad de crecimiento de convertirse en un 45%, generando un a diversificación de servicios clara, al crear líneas de negocios nuevas.

3. ***Presencia Internacional:*** Buscamos en este punto, ser un referente internacional, para empresas que quieran llegar a Colombia y podamos prestar la asesoría legal 360 grados, por esto buscamos en los primeros dos años, tener 2 clientes internacionales.

4. ***Tasa de Retención de Clientes:*** El líder del área de asuntos públicos y regulatorios sería el encargado de hacer seguimiento de calidad del servicio mensualmente, controlando objetivos y plan de trabajo.

5. ***Participación en Responsabilidad Social Corporativa:*** Con la implementación del portafolio de asesoría legal 360 grados, tenemos un impacto social, teniendo en cuenta que estamos garantizando y ejerciendo el derecho de participación política de los clientes, que al final de la gestión, con la implementación de regulaciones que tengan una construcción técnica y concertada, se generaría un beneficio no sólo particular, sino a todos los actores de la cadena que les pueda afectar o beneficiar estas nuevas disposiciones jurídicas.

#### 2.1.8. Mercado Objetivo

La definición del mercado objetivo del nuevo enfoque de negocio, consolidado a través de la nueva área de asuntos públicos y regulatorios, se segmenta a través de dos grandes variables:

1. **Tipo de Servicio/Tipo de firma.** empresas interesadas en pasar de un enfoque tradicional, a un enfoque preventivo de la gestión del riesgo jurídico, y que contemplan la importancia del seguimiento normativo en los procesos previos a expedición de las normas y de la necesidad que pueda derivarse frente a una gestión de relacionamiento estratégico.

2. **Tipo de Cliente:** Las empresas medianas en Colombia, que son categorizadas de esta manera porque tienen ingresos operacionales entre \$20.2 Mil millones de pesos y 101.6 mil millones de pesos, usualmente no acceden a este tipo de servicios integrales por barreras

tarifarias; y empresas grandes que tienen ingresos operacionales superiores a 101.6 mil millones de pesos; las que tienen base regional, por lo general no les llega el segmento *big four* o *grandes consultoras*. Nuestro objetivo, es buscar un mercado emergente de empresas grandes o medianas de base regional (ciudades intermedias), que se encuentren en sectores de la economía con una tasa de regulación alta, que pueden ser atendidas con este tipo de servicios integrales multidisciplinarios, ajustándose a cada uno de ellos.

A continuación, se resume las determinantes del mercado objetivo escogido, donde las áreas en verde representan posibles áreas de oportunidad:

*Tabla 1 Determinantes de Mercado Objetivo Seleccionado*

Tipo de Firma	Tipos de servicio (Areas de practica)		Enfoque gestión de riesgos jurídicos		Servicios de Públicas Affairs		Tipo de empresas objetivo		
	Integral	Especializado	Preventivo	Tradicional	Si	No	Grandes empresas base DC. (multinacional, multilatina, Nacional)	Grandes Empresas base regional (Ciudades intermedias)	Mediana empresa
Big Four	x		x	x	x		x		
Full Service	x			x		x	x		
Boutique		x		x		x	x	x	x
Bayona Cuervo & Asociados		x	x	x	x			x	x

Fuente: Elaboración propia.

Según datos de la Cámara Colombiana de Servicios Legales de la ANDI, el sector de servicios legales ha tenido una dinámica creciente en los últimos años. En valores agregados de facturación, muestra un crecimiento ininterrumpido, incluso en época de covid19. En relación con el sector, es clave entender la tipología en la que usualmente se interpretan los prestadores: *Big Four*, las cuatro consultoras internacionales más grandes con presencia en el país, que ofrecen servicios integrales en áreas jurídicas, pero también consultoría en todos los aspectos corporativos y asuntos públicos; *Full Service*, tipología de firmas de servicios legales, que

ofrecen todas las áreas de práctica; *Firmas Boutique*, que son firmas especializadas en áreas de servicios particulares; y profesionales independientes y otros servicios.

La mayor facturación la concentra el segmento de big four y firmas full service. En las firmas boutique, los reportes de la agremiación señalan que aún hay un grado de variabilidad entre firmas que se consolidan o logran alianzas con firmas más grandes, incluyendo internacionales, y firmas que no logran estabilizar su permanencia en el mercado (Revista Semana, 2019).

En lo que respecta al mercado de las consultoras sobre asuntos públicos, que serían un competidor del área de asuntos públicos y regulatorios, su sector no está claramente identificado en Colombia, ni tampoco tiene unos indicadores para identificar su tamaño, como sí lo está el sector de asesoría legal, donde simplemente se han identificado algunas firmas que prestan servicios similares y otras enfocadas a las comunicaciones desde el punto de vista del sector público y el relacionamiento con los stakeholders.

En general, al menos desde el sector de servicios legales, se trata de un mercado estable y creciente, en el que, paradójicamente, el ambiente de reformas legales y regulatorias derivado del clima o entorno político del país puede dar lugar a retos desde la perspectiva jurídica corporativa, que constituyen una ventana de oportunidad si se desarrolla una asesoría legal 360 grados, como se plantea en este trabajo.

En medio de lo que podría considerarse un océano poblado, como lo es el mercado de servicios legales, la firma Bayona, Cuervo y Abogados, puede beneficiarse de los cambios en el entorno político e inestabilidad normativa del país mediante innovación, especialmente en cuanto al tipo de servicios ofertados en el portafolio de asesoría legal 360 grados, que podría convertirse en un esquema innovador dentro de la industria, teniendo en cuenta su carácter transversal desde

la génesis de la norma, hasta el acoplamiento regulatorio de los clientes que contraten a la firma, como el carácter interdisciplinario en la forma de la prestación del servicio.

En efecto, en medio del entorno descrito, la propuesta de una nueva línea de negocio que integre una visión integral del asesoramiento y la mitigación de riesgos en materia regulatoria permite adaptarse a la ventana de oportunidad a la que se hizo referencia, en especial frente a un segmento de empresas con capacidad adquisitiva que usualmente no ha estado familiarizada con los servicios en materia de asuntos públicos, conjugados con el servicio de asesoría legal.

## **2.2 Portafolio de Servicios Asesoría Legal 360.**

Teniendo en cuenta lo propuesto en la idea de negocio, pretendemos estructurar un portafolio de servicios para Bayona Cuervo y Abogados, que busca integrar dentro de la asesoría legal convencional, que por lo general tiene un carácter reactivo a los impactos regulatorios, dos servicios adicionales interdisciplinarios entre profesionales del derecho y politólogos, que pretenden hacer prospectiva regulatoria para prever los impactos regulatorios de un sector o empresa en particular, como también buscar estrategias de mitigación a través de relacionamiento estratégico con tomadores de decisión.

Con esto, se busca llevar mucho más allá la asesoría jurídica, brindando al cliente o sector los elementos necesarios para prevenir el mayor impacto posible a la cambiante regulación, pero brindando la asesoría jurídica oportuna, para ajustar su operación cuando esta regulación ha sido promulgada, convirtiendo este servicio en una asesoría legal 360 grados, que se basa en la prevención, mitigación y adecuación posterior. Es por esto por lo que describiremos los siguientes servicios:

### 2.2.1. Servicio de Seguimiento Regulatorio:

Este servicio está concebido para adelantar prospectiva con base en los cambios regulatorios en curso, ajustada al cliente o a un sector determinado, realizando un seguimiento permanente a los movimientos y debates políticos de los tomadores de decisiones del orden nacional, regional y local, generando alertas oportunas, donde se realizaría un análisis de riesgo e impacto a la medida de las necesidades de cada cliente, buscando precaver eventuales consecuencias que estas decisiones puedan generar, planteando los diferentes escenarios de análisis.

Teniendo en cuenta que Colombia podría catalogarse como un país con inestabilidad normativa, donde es difícil anticipar escenarios normativos claros, por los cambios de liderazgo político, crisis políticas o económicas, teniendo como consecuencia una permanente normatividad cambiante; este servicio tiene que prestarse de manera permanente para tener efectividad, de manera que pueda anticiparse las situaciones y establecer líneas de acción al respecto. De manera puntual, esta asesoría se plantea como un servicio mensual, con un mínimo de duración de un año, que incluiría lo siguiente:

- Seguimiento permanente a los proyectos de leyes, decretos, resoluciones, circulares y cualquier tipo de regulación o reglamentación que tenga incidencia en el en el sector del cliente o directamente a este.
- Informes personalizados semanales sobre las novedades regulatorias.
- Informes mensuales sobre los impactos que se tienen con las regulaciones próximas a promulgación o expedidas, con un análisis político y jurídico, con recomendaciones para la mitigación y eventuales ajustes jurídicos dentro de la organización.

### **2.2.1.1. Problema a Solucionar:**

Este servicio lo que pretende solucionar, es que las empresas o sectores que nos contraten puedan tener en tiempo real el panorama regulatorio de su sector y operación, con el propósito de prever impactos tanto negativos, como positivos en su negocio, como también los elementos necesarios para tomar los correctivos pertinentes o las ventanas de oportunidad con la suficiente anticipación, para mitigar o aprovecharlas. Estos impactos no siempre pueden tener una consecuencia jurídica, pero también servirán para que el cliente pueda tomar las decisiones oportunas y pertinentes, para realizar los ajustes técnicos, contables y demás que sean necesarias para su operación y cumplimiento normativo.

### **2.2.1.2. Ventaja Competitiva.**

La ventaja competitiva que tiene este servicio de seguimiento regulatorio prestado por nosotros consiste en la integralidad e interdisciplinariedad, teniendo en cuenta que nuestros competidores, al realizar este tipo de consultorías, se limitan a desarrollarlas desde el punto de vista político, teniendo un enfoque un poco corto, dado que en estos temas regulatorios, requieren un análisis jurídico preventivo. Es por esto que, al prestar un servicio de manera interdisciplinar entre abogados y politólogos, tenemos un alcance mucho más amplio en el seguimiento regulatorio, complementando este con el análisis jurídico aplicado a los eventuales escenarios normativos.

Además, siendo Bayona Cuervo y Abogados una firma boutique, la calidad del servicio y los tiempos de respuesta son mucho mejores, generando confianza y seguridad a los clientes, teniendo en cuenta las siguientes razones:

- La prestación del servicio se haría mucho más personalizada, por ser prestada directamente por sus socios con soporte de equipo y no al revés, como funciona en las firmas de consultoría grandes que podrían competir con nosotros, donde son los consultores junior o senior los que prestan el servicio.
- Por ser boutique, la relevancia del cliente es mucho mayor que en una firma grande, donde este siempre tendrá un compromiso más fuerte por parte de la firma y no solo será una cuenta más.
- Personalización de los planes de trabajo según necesidades del cliente.

### **2.2.1.3. Estructura del Precio del Servicio Seguimiento Regulatorio.**

Para la fijación del precio de esta asesoría, se tiene que tomar en cuenta varios factores determinantes, teniendo en consideración que esta puede variar según el sector, las prioridades del cliente, la dificultad del tema, las horas de trabajo y los precios de los competidores.

Con base a lo anterior, se estableció que el precio mensual competitivo mínimo que se puede cobrar a los clientes es de \$12.000.000 COP mensuales o \$144.000.000 COP anuales, sin descartar que estos valores pueden ser superiores, teniendo en cuenta los factores anteriormente mencionados. Igualmente, estos valores mínimos se estructuraron de la siguiente manera:

- Teniendo en cuenta la inestabilidad normativa en Colombia, durante cada año un sector medianamente regulado, puede tener una o dos modificaciones normativas. No existe un dato oficial sobre la frecuencia en modificaciones normativas no constitucionales, pero esto hace que exista campo de trabajo para el equipo.

- \*Este seguimiento requiere el conocimiento de profesionales en ciencias políticas, que incrementa la nómina de la firma y este servicio tendría la mayor carga para cubrir este rubro, como se describe en el punto número 4.2. del presente trabajo.
- Se tiene en cuenta el tiempo de dedicación del equipo del área de asuntos públicos y regulatorios, estimando al menos 10 horas al mes por cliente, teniendo en cuenta las horas del consultor en la elaboración de informes y seguimiento normativo, como también el seguimiento a las actividades por parte del coordinador.
- Con base al estudio de mercado, los competidores tienen precios mensuales para este servicio entre \$15.000.000 a \$20.000.000, teniendo en cuenta que su mercado objetivo son solo empresas grandes o multinacionales. es por esto que nosotros fijamos este precio más competitivo y asequible a los clientes que estaríamos buscando.

### **2.2.2. Relacionamiento Estratégico.**

Este servicio funciona de manera complementaria al de seguimiento regulatorio, pero con un impacto mucho más fuerte, convirtiéndose en un segundo nivel, teniendo en cuenta que lo que se pretende es realizar una gestión de relacionamiento estratégico de alto nivel, ante los tomadores de decisiones del orden nacional, regional y local, como también en los diferentes stakeholders (comunidades, medios de comunicación, líderes de opinión, entre otros) con el propósito plantear estrategias a la medida de las necesidades de nuestros clientes, estableciendo planes de acción durante los procesos de discusión de las normatividades que tengan incidencia para ellos, buscando incluir en la agenda los diferentes temas prioritarios de los clientes, como también participar técnicamente y jurídicamente en los procesos de construcción normativa, no solo pensando en los intereses del cliente, sino en la construcción de normas que contribuyan en

el crecimiento del país, teniendo así un enfoque tanto particular, como general, aplicando altos estándares éticos y de cumplimiento.

Este servicio puede ser una consecuencia del seguimiento regulatorio, pero no sería dependiente a este, dado que puede prestarse de una manera autónoma. También está concebido como una asesoría de carácter permanente, que tendría que prestarse de manera mensual, teniendo en cuenta que este tipo de relaciones estratégicas, requieren tiempo de construcción y los debates pueden durar meses en desarrollarse. Teniendo en cuenta esto, este servicio puntualmente incluiría lo siguiente:

- Formulación de estrategia para adelantar el relacionamiento estratégico antes los tomadores de decisión, con objetivos enfocados a las prioridades del cliente.
- Definir las prioridades y necesidades del cliente ante los proyectos normativos o políticas públicas en discusión.
- Establecer planes de acción frente a la construcción de las regulaciones y políticas públicas que tengan incidencia hacia cada cliente.
- Informes mensuales sobre avances en el plan de trabajo, presentando análisis sobre el avance de los procesos de construcción normativa y de políticas públicas.

#### **2.2.2.1. Problema a Solucionar:**

Con la prestación de este servicio, estamos promoviendo el ejercicio de un derecho de participación política de los clientes que representamos, en los procesos de construcción de las regulaciones y políticas públicas que afectan positiva o negativamente a los sectores a los que estos pertenecen. Básicamente el problema que estamos solucionando, es ayudar a los empresarios, principalmente en las regiones, a que ejerzan de manera autónoma su derecho de

participación política en la construcción normativa, sin depender de terceros como por ejemplo agremiaciones o cámaras de comercio, que pueden quedarse cortos en este tipo de gestiones.

#### **2.2.2.2. Ventaja Competitiva.**

Nuestra ventaja competitiva en la prestación de este servicio se encuentra en lo siguiente, primero en la interdisciplinariedad de los profesionales que prestan el servicio, teniendo en cuenta que al tener una visión jurídica en la estrategia a implementar, brinda un enfoque integral, no solo basándose en lo político como lo enfocan los competidores y los cabilderos informales, sino aportando a los debates conceptos jurídicos relevantes para ajustar las normatividades en proceso de construcción.

Por otra parte, otra ventaja que tenemos es en la ubicación de los clientes, teniendo en cuenta que estos serían empresas medianas grandes, ubicadas en las regiones, donde en muchos casos no existen consultoras o firmas de abogados, que puedan prestar un servicio con este enfoque, llegando a un mercado casi inexplorado para este tipo de servicios.

Por último, estamos buscando que este servicio en particular sea asequible para estos clientes objetivo, dado que en los competidores que están en el mercado, están enfocados para multinacionales y grandes empresas, teniendo precios de servicio muy altos, convirtiéndose en un servicio un poco excluyente. donde nosotros buscamos prestar servicios a precios razonables y con la calidad de una firma boutique.

#### **2.2.2.3. Estructura del Precio del Servicio de Relacionamento Estratégico.**

Para la fijación del precio de esta asesoría como en la anterior siendo esta un segundo nivel al seguimiento regulatorio se tiene que tomar en cuenta varios factores determinantes, teniendo en

consideración que esta puede variar según el sector, las prioridades del cliente, la dificultad del tema, las horas de trabajo y los precios de los competidores.

Con base a lo anterior, se estableció que el precio mensual competitivo mínimo que se puede cobrar y que se le debe sumar al precio anual del seguimiento regulatorio es de \$30.000.000 COP anuales que pueden ser adicionales o simplemente unitarios, sin descartar que estos valores pueden ser superiores, teniendo en cuenta los factores anteriormente mencionados. Igualmente, estos valores mínimos se estructuraron de la siguiente manera:

- Se tuvo en cuenta un mínimo de horas que el coordinador o el director del área de asuntos públicos tenga que destinar para adelantar el relacionamiento estratégico ante el tomador de decisión.
- Se tuvo en cuenta que la prioridad del cliente sea de una complejidad media - baja, para adelantar esta gestión.
- Se tuvo en cuenta los precios de los competidores que oscilan entre 30 a 50 millones anuales por estrategia de relacionamiento estratégico, estableciendo un precio asequible para entrar al mercado y poder incluir empresas ubicadas en regiones.

### **2.2.3. Asesoría Jurídica de Acoplamiento Regulatorio.**

Este servicio se deriva de los anteriores asesorías, basándose en los informes y recomendaciones adelantadas a través del servicio de seguimiento regulatorio, cuando las normatividades en construcción son promulgadas, y también, de los resultados obtenidos del relacionamiento estratégico, donde de manera complementaria, se prestaría el servicio de asesoría jurídica necesario, para que estas nuevas regulaciones sean implementadas dentro de la

operación de los clientes, desde las especialidades jurídicas que maneja la firma, que serían el derecho corporativo, societario, comercial, laboral, administrativo y tributario.

De la misma manera que en los servicios de seguimiento regulatorio y relacionamiento estratégico, este servicio no depende de los demás para ser contratados, pero sí puede tener una relación estrecha con cada uno, teniendo en cuenta que la conclusión estos, siempre va a llegar a un acople jurídico de las operaciones, cuando estas normatividades entren en vigor, ofreciendo de manera integral casi todas las soluciones para mitigar los impactos que esto pueda tener.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta asesoría incluye:

- Concepto jurídico analizando los nuevos parámetros regulatorios y revisión de recomendaciones emitidas por área de asuntos públicos y regulatorios, para volver validar los elementos de acople jurídico y traerlos al momento de la promulgación de la normatividad.
- Una debida diligencia legal al cliente, para identificar eventuales hallazgos sobre el cumplimiento de la nueva normatividad, con nuevas recomendaciones de mejora.
- Presentación de los acoples jurídicos definitivos que sean necesarios para la operación del cliente con base a la nueva norma y a la debida diligencia, como también el plan de trabajo para su implementación, con fechas de entregas y elementos jurídicos a desarrollar.

#### **2.2.3.1. Problema a Resolver.**

Con esta asesoría, se busca implementar los nuevos parámetros normativos de las regulaciones en seguimiento y construcción, que impactan las operaciones del cliente, buscando garantizar el cumplimiento legal necesario para evitar sanciones o aprovechar los beneficios que estos puedan traer al negocio.

### **2.2.3.2. Ventaja Competitiva.**

Teniendo en cuenta que el mercado de servicios legales a nivel nacional está muy saturado y de alguna manera, afectado por la competencia con actores poco preparados y con bajo precio o la cantidad de firmas que pueden prestar el mismo servicio a precios muy diversos, en este punto, nuestra ventaja competitiva, frente a esta asesoría legal derivada de los servicios de seguimiento regulatorio y relacionamiento estratégico, sería el nivel de conocimiento anticipado de las nuevas regulaciones, teniendo en cuenta que a través del área de asuntos públicos y regulatorios, desde el punto de vista jurídico tendríamos acceso privilegiado y posibilidad de un estudio anticipado, como también profundo, de estas nuevas regulaciones, dándonos una ventaja clara sobre las demás firmas de abogados, al menos en los primeros meses de vigencia normativa, teniendo en cuenta lo mencionó anteriormente, estas están acostumbradas a asesorar de manera reactiva y no preventiva, como lo es en esencia nuestra asesoría legal 360 grados.

### **2.2.3.3. Estructura del Precio del Servicio Asesoría Jurídica de Acoplamiento**

Este servicio estructura su precio con el mismo esquema con el que se estructura el servicio legal tradicional, donde tasa los precios dependiendo la complejidad del tema y las horas de dedicación. La hora de asesoría legal para 2023, estaba tasada en \$500.000, pero en el último año, se han ofrecido a los clientes paquetes de horas mensuales, colocando un valor por hora menor estimando un paquete de asesoría permanente de \$40.000.000 anuales.

### **2.2.4. Perspectiva Portafolio Asesoría Legal 360 Grados.**

Luego de describir detalladamente los servicios que se incluyen en el portafolio de la Asesoría Legal 360 grados desde el punto de vista general, consiste en una metodología diseñada para

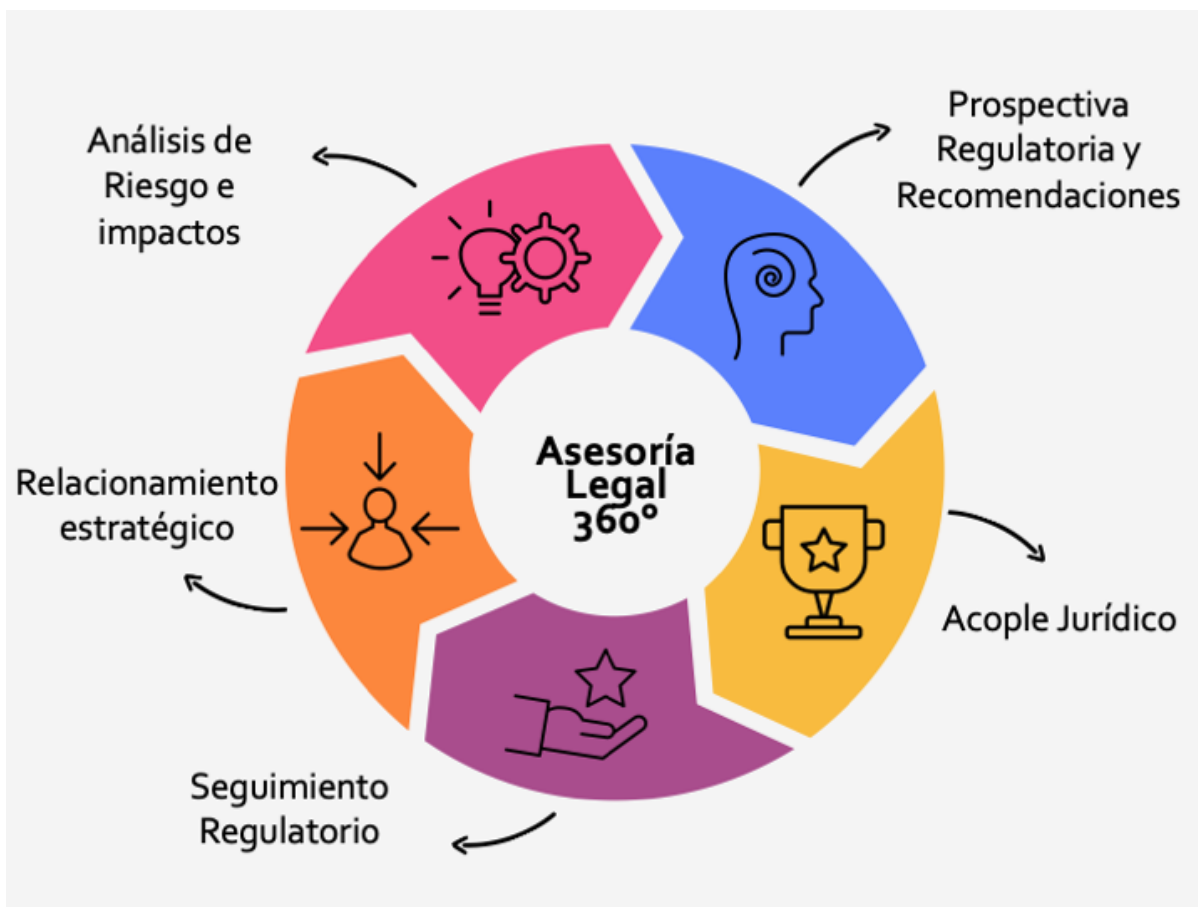
tener una perspectiva integral sobre los asuntos regulatorios que le aplican a una empresa o un sector, participando desde la génesis de la normatividad, formulando escenarios posibles de impacto, con sus respectivas recomendaciones jurídicas y posteriormente, asesorando al cliente en el acople de la operación a las nuevas disposiciones. Este proceso se realiza mediante un diagnóstico al entorno del negocio, participación técnica en debates políticos y lectura de líderes de opinión; con el propósito de identificar los temas relevantes para la operación de cada cliente o aterrizando los intereses particulares de estos, desde el punto de vista político y jurídico, que permita identificar fortalezas, debilidades, oportunidades, generarán un plan de acción de gestión con una estrategia, línea de tiempo definida y objetivos claros.

La metodología contempla la integración de tres servicios interdisciplinarios (seguimiento regulatorio, relacionamiento estratégico y Asesoría Jurídica de Acoplamiento regulatorio); que se complementan entre sí, pero que pueden ofrecerse de manera independiente, sin traslaparse uno con el otro. En cada en cada uno de ellos, se establecen varios temas clave para la gestión, y se construyen el diagnóstico, la estrategia, el plan de acción y el plan de acoplamiento regulatorio, con base en la información de la empresa, el sector y los stakeholders.

El concepto 360 grados, se deriva de la necesidad permanente de todos los sectores de la economía de estar al tanto de los cambios regulatorios teniendo en cuenta la inestabilidad jurídica propia de Colombia, donde son obligados permanentemente a estar acoplando sus operaciones a los nuevos lineamientos que se presentan, para evitar sanciones u obtener sus beneficios. Es por esto que el flujo del proceso de esta asesoría está concebido de manera circular, porque a pesar de que cada tema a tratar pueda ser diferente, el esquema del servicio siempre termina a en donde inicia, dado que, por la regulación cambiante, el seguimiento

regulatorio vuelve a activarse, para iniciar el ciclo nuevamente, tal como se puede evidenciar en el siguiente gráfico:

*Ilustración 1 Asesoría Legal 360 Grados*



Fuente: Elaboración propia.

### **2.3 Fuentes de Ingresos Área de Asuntos Públicos y Regulatorios.**

Después de detallar los servicios que se buscan implementar en Bayona Cuervo y Abogados, para convertir los servicios actuales en una asesoría legal 360 grados, pasaremos a describir cómo se estructuraría la fuente de ingresos de estos, los cuales se establecen de la siguiente manera:

### **2.3.1. Seguimiento Regulatorio.**

Este servicio de acuerdo con la descripción del numeral 2.2.1., tiene una vocación de desarrollarse en el tiempo, teniendo en cuenta como se ha mencionado ampliamente, la condición de inestabilidad normativa que tiene Colombia, haciendo necesario por parte del cliente, adquirir estos servicios de manera permanente. Teniendo en cuenta lo anterior, en lo que respecta a la posibilidad de obtención de ingresos por parte de este servicio, permite crear la posibilidad de establecer un esquema de pago mensual, a través de una cuota de servicio, que incluya lo propuesto en el numeral 2.2.1., brindando la posibilidad de tener un flujo de caja para la firma que ayude a cubrir los gastos fijos y mejorar la rentabilidad de la operación.

De acuerdo con la proyección financiera para este servicio, esté dentro del portafolio de la asesoría legal 360 grados, representaría el 27% de los ingresos totales de la firma.

### **2.3.2. Relacionamiento Estratégico.**

Esta asesoría en un segundo nivel del servicio anterior, que tiene una vocación en el tiempo mucho más corta que el seguimiento regulatorio, dado que esta se basa en el planteamiento de una estrategia, con objetivos específicos, que tienen una resolución en un tiempo promedio de 6 a 24 meses aproximadamente, dependiendo de la complejidad del tema y el entorno políticos de los tomadores de decisión. Pero por su variabilidad en el tiempo de resolución, también permite establecer un esquema de pago mensual, hasta que se resuelva o se emita la regulación gestionada.

De acuerdo con la proyección financiera para este servicio, esté dentro del portafolio de la asesoría legal 360 grados, representaría el 7% de los ingresos totales de la firma.

### **2.3.3. Asesoría Jurídica de Acoplamiento Regulatorio.**

Teniendo en cuenta que Bayona Cuervo y Abogados, es un emprendimiento en marcha y operativo con ingresos operaciones hace 7 años, donde este servicio se entre mezclan con los servicios legales, que se vienen prestando, teniendo en cuenta que sería el área legal de la firma, quien se encargaría de esta asesoría, la cual tendría su propia facturación. Los servicios legales de la firma, siempre se han planeado con esquemas de pagos mensuales, con paquetes de horas, con el propósito de tener flujo de caja estable.

Dentro de las proyecciones financieras planteadas para la asesoría legal 360m grados, la asesoría jurídica como servicio principal de la firma, representa el 66% de los ingresos operacionales, donde se estaría haciendo una estimación que los servicios del área de asuntos públicos y regulatorios impulsarían un incremento de la facturación de este rubro en un 20%.

### **2.4 Portafolio de Clientes Asesoría Legal 360 Grados.**

Los clientes objetivo-ideales para el portafolio de Asesoría Legal 360 grados, tendríamos que filtrarlos, primero según su sector, segundo según su tamaño y, por último, según su ubicación. Por lo anterior, tendríamos que discriminarlos de la siguiente manera:

#### **2.4.1. Según su Sector.**

Encontramos que los clientes ideales para este tipo de asesorías están ubicados en sectores económicos donde la operación de producción, distribución, prestación de servicios y comercialización tienen un índice de regulación alto, convirtiendo en atractivo los servicios integrales prestados en la asesoría legal 360 grados. Es por esto que hemos identificados los siguientes sectores:

- **Sector Farmacéutico:** Este sector según las cifras de la Cámara de la Industria Farmacéutica, para 2019, esta industria representaba el 4,10% del PIB de Colombia. teniendo según la herramienta EMIS, unas ventas anuales para 2023 de 17.14 Billones de dólares. (EMIS, 2023)
- **Sector Turismo:** Este sector según la herramienta EMIS, en 2022, tuvo ventas anuales de 30.2 Billones de pesos, teniendo una participación en el PIB del 2.1%.
- **Sector de Servicios Públicos Domiciliarios:** Del sector de servicios públicos domiciliarios, depende directamente el 6,2% del PIB Nacional (Diario La República, 2023) Es un sector que usualmente tiene expectativas moderadas de crecimiento, por su propia naturaleza, pero al mismo tiempo ha mostrado consistencia y fiabilidad en la demanda. Al mismo tiempo, es de los que se encuentra mayormente regulado y también expuesto a cambios legales y regulatorios en el corto plazo en virtud del entorno político-económico del país.

#### 2.4.2. Según su Tamaño.

En Colombia, las empresas se clasifican en Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes, de acuerdo con la segmentación que establece el Decreto 957 de 2019. Para efectos de la clasificación, el decreto toma como referencia las actividades ordinarias anuales de la respectiva empresa, medidas en Unidades de Valor Tributario (UVT). A Continuación, presentamos los valores de referencia a pesos de 2023.

*Tabla 2 Clasificación de Empresas en Colombia, según Decreto 957 de 2019 en COP*

<b>Clasificación</b>	<b>Manufactura</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>
<b>Microempresas</b>	Hasta \$999.353.956	Hasta \$1.399.087.056	Hasta \$1.898.742.828
<b>Pequeñas empresas</b>	Superior a \$999.353.956 y hasta \$8.694.247.940	Superior a \$1.399.087.056 y hasta \$5.596.305.812	Superior a \$1.898.742.828 y hasta \$18.287.884.752
<b>Medianas empresas</b>	Superior a \$8.694.247.940 y hasta \$73.651.194.780	Superior a \$5.596.305.812 y hasta \$20.486.438.008	Superior a \$18.287.884.752 y hasta \$91.639.269.104
<b>Grandes empresas</b>	Superior a \$73.651.194.780	Superior a \$20.486.438.008	Superior a \$91.639.269.104

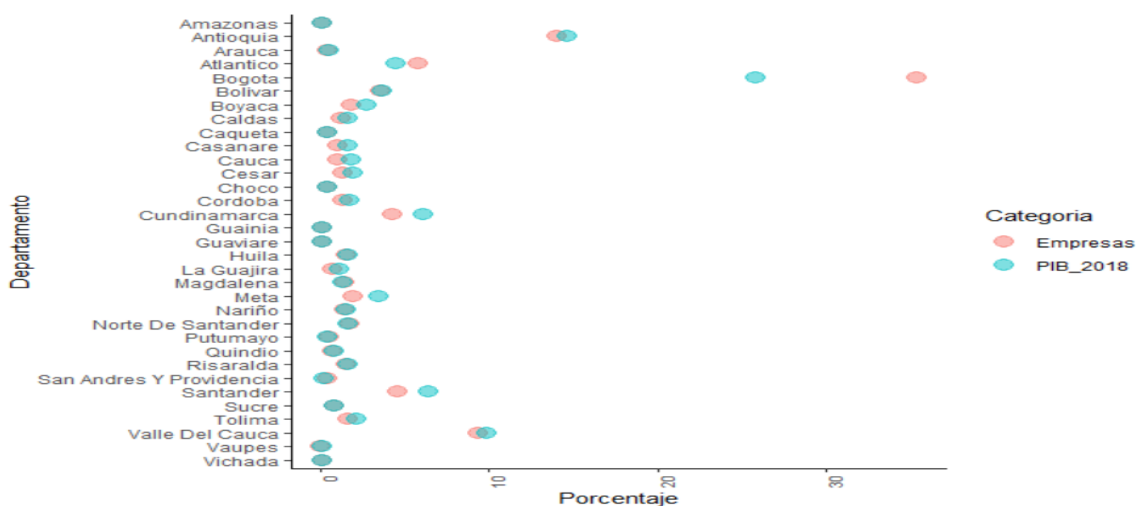
Fuente: (Bancoldex, 2023)

De acuerdo con el análisis planteado comparativamente con el mercado de servicios legales, como se señaló en la sección 2.4.1., letra d) del presente documento, la identificación de los clientes para la nueva unidad de negocio se encuentra en el segmento de medianas y grandes empresas de los sectores identificados (Farmacéutico, Turismo y Servicios Públicos Domiciliarios). No obstante, en relación con las grandes empresas, la identificación se encuentra, adicionalmente, vinculada al criterio de ubicación que se presenta en el punto 2.4.3.

### **2.4.3. Según su Ubicación.**

Uno de los aspectos diferenciadores de la propuesta consiste en el enfoque regional de la oferta de servicios, y la búsqueda de mercado en las regiones del país. Si bien es cierto que el mayor número de empresas y de aporte al PIB se concentran en Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca, (Grupo de Estudios Económicos, Superintendencia de Industria y Comercio, 2020) también lo es que en el entorno de las 23 principales ciudades y/o áreas metropolitanas del país, se genera actividad económica relevante que requiere de servicios de asesoría especializada, enfocados en mediana y gran empresa, destacando zonas como Atlántico, Santanderes y Eje Cafetero.

*Ilustración 2 Empresas y PIB por Departamento en Colombia*



Fuente: (GEE, Superintendencia de Industria y Comercio. 2020)

En relación con la perspectiva territorial, por ejemplo, el turismo es uno de los sectores en el que puede generar un mercado creciente. En ese sentido, por ejemplo, según la Encuesta Mensual de Alojamiento (DANE, 2023), entre las variaciones cuatrienales para noviembre de 2023 se destaca “Ingresos reales 1,3% explicado principalmente por Antioquia (21,0%), Cartagena (11,1%) y Región Eje Cafetero (43,1%)”.

Igualmente, a partir de la Encuesta de Gasto Interno en Turismo, (DANE, 2023) se encuentra que desde 2020 a raíz de la pandemia, el gasto interno en turismo ha crecido en las 24 principales ciudades del país, a pesar del entorno de desaceleración económica nacional, mostrando un sector con señales positivas de recuperación

En esa perspectiva, la decisión de cliente objetivo se concentra en buscar empresas que facturen más de 20 mil millones de pesos al año, que pertenezcan a los sectores farmacéutico, turismo y servicios públicos; que tengan sede principal en ciudades intermedias como

Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena y Medellín, zonas que cuentan con participación en los tres sectores propuestos.

## **2.5 Posicionamiento en el Mercado de la Asesoría Legal 360 Grados.**

En esta sección describa como quiere presentar el emprendimiento, productos y servicios a sus clientes, lo cual se puede explicar en un par de párrafos y se puede ayudar de figuras o estrategias comunicativas que se deben tener en cuenta en el plan de mercadeo.

Entre las alternativas que ofrece el mercado de servicios legales, buscamos posicionarnos como una solución ética y transparente, que realiza una gestión preventiva de los riesgos jurídicos derivados de cambios normativos o regulatorios, como un modelo más completo de gestión jurídica y de asuntos corporativos, que se traduce en generar tranquilidad y respaldo a nuestros clientes.

Esta visión de marca y su posicionamiento se desarrolla en el punto 5.1 del presente documento. Con la estrategia planteada, creemos que el valor de nuestra marca se puede transmitir al mercado a través de los distintos canales de distribución, así como mediante capacitaciones, foros, eventos, cotizaciones y durante la ejecución de los servicios, fortaleciendo el efecto voz a voz, que comienza con un conjunto de clientes y multiplicadores con los que cuenta Bayona cuervo y Abogados, entre los que se encuentra más de 10 clientes entre grandes empresas y multinacionales, como son Siemens Healthcare SAS, OHLA Colombia, WSP, John M Phillips, Melexa, Grupo Sespem, entre otros.

### **3. Descripción de los Elementos Organizacionales de la Nueva Área de Negocios de Consultoría en Asuntos Públicos y Regulatorios de Bayona Cuervo y Abogados SAS para la Asesoría de 360 Grados.**

En el presente apartado, se procederá a describir los elementos organizacionales requeridos dentro del emprendimiento en marcha denominado Bayona Cuervo y Abogados SAS - Clúster Legal, para la implementación del área de Asuntos Públicos y Regulatorios para prestar una asesoría integral 360 grados, en mitigación de riesgos regulatorios y jurídicos. Para esto, y de manera introductoria, se realizará una explicación sobre los antecedentes de la empresa, para contextualizar el estado actual de la compañía y las perspectivas organizacionales necesarias para este nuevo emprendimiento.

La firma Bayona Cuervo y Abogados SAS (en adelante La Firma), es un emprendimiento de asesoría jurídica (firma boutique), constituido el 17 julio de 2017, contando inicialmente con un único socio (Ciro Bayona), quien es un abogado egresado en la Universidad del Rosario, con experiencia en derecho comercial, societario, arbitraje y litigios. Para diciembre de 2019, el socio único con varios colegas, egresados de la misma universidad, crearon una iniciativa colaborativa llamada “Clúster Legal”, en el que la firma, con otros cinco emprendimientos de asesoría legal con práctica en otras áreas del derecho, se unieron para compartir espacios de oficina y cooperación en temas operativos, como también ofrecer servicios legales de manera integral, complementando entre ellos con sus experiencias y conocimientos.

A corte de 2023, la firma ha tenido un crecimiento sostenido en clientes y equipo de trabajo, contando además con un socio nuevo. En lo que respecta a los elementos organizacionales que requiere la compañía para esta nueva línea de negocios, se desarrollarán a continuación.

### **3.1 Estructura Organizacional Bayona Cuervo y Abogados.**

En primera medida, vamos a realizar una perfilación de la firma en su estado actual, dentro de los diferentes tipos de estructuras organizacionales, para luego ubicar las adaptaciones o modificaciones necesarias para la nueva área de negocios propuesta.

#### **3.1.1 Estructura Organizacional Bayona Cuervo y Abogados SAS Según Fin Perseguido.**

Para el desarrollo de esta parte, es importante señalar que la Firma es una organización de carácter privado, que tiene como fin último la obtención de un beneficio económico por el desarrollo de su actividad. Teniendo en cuenta este propósito como organización, la compañía, se ubica en de la categoría de Organizaciones Empresariales, con una estructura organizativa lineal tradicional sencilla, en la que existe un rango jerárquico de toma de decisiones desde los socios, fijando parámetros de servicios y actividades a los diferentes colaboradores, que asumen la responsabilidad de la ejecución desde el punto de vista operativo.

#### **3.1.2. Estructura Organizacional Bayona Cuervo y Abogados SAS Según su Tamaño.**

La firma a corte de octubre de 2023, con base al artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 y la Resolución 2225 de 2019 del DANE, que establece el tamaño de las empresas en Colombia, entraría dentro de la categoría de microempresa, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Para 2022, los ingresos operacionales fueron de \$144'571.556, los cuales no superan los 32.988 UVT para empresas prestadoras de servicios ( $32.988 \times \$42.412 = 1.399.087.056$ ), estando dentro del rango de microempresas.

- La firma, a octubre de 2023, cuenta con tres (3) trabajadores vinculados directamente y 2 personas como practicantes, para un total de 5 personas. Sin superar el rango de 10 trabajadores, que determina la normatividad.

### **3.1.3. Estructura Organizacional Bayona Cuervo y Abogados SAS Según su Sector.**

Teniendo en cuenta la actividad económica de la Firma, donde básicamente se prestan servicios de asesoría jurídica y para la nueva área, servicios de consultoría en asuntos públicos, se puede ubicar el emprendimiento dentro de la clasificación tradicional de estructuras organizacionales según su actividad, ubicándola dentro del Sector Terciario, que corresponde a las empresas, organizaciones y entidades privadas o públicas, que prestan netamente servicios de cualquier índole.

### **3.1.4. Estructura Organizacional Bayona Cuervo y Abogados SAS Según su Forma Jurídica.**

Bayona Cuervo y Abogados SAS, siendo un emprendimiento en marcha, al momento de su constitución, se determinó que el vehículo jurídico para desarrollar el negocio sería a través de una sociedad por acciones simplificada (Congreso de la República de Colombia, 2008, Ley 1258 de 2008), por ser la figura societaria más usada en Colombia siendo está muy eficiente y segura, teniendo en cuenta lo siguiente:

**3.1.4.1. Trámite de Creación Simple:** Este tipo de Sociedad Comercial, a diferencia del resto (Sociedad anónima, responsabilidad limitada, entre otras.), tiene requisitos para su creación mucho más sencillos, donde (i) esta puede constituirse sin necesidad de escritura pública (requisito general para las demás sociedades), sino a través de un documento privado, (ii) la

norma no exige un mínimo de accionistas, teniendo la posibilidad de ser una sociedad unipersonal. (iii) Tiene requisitos para formar su capital mucho más flexible en lo que respecta a los plazos de pago y emisión de acciones, (iv) no tiene la obligación de crear una reserva legal, mejorando así su flujo de caja y (v) no requiere la creación de cargos o órganos de dirección para su funcionamiento, como, por ejemplo. revisor fiscal o junta directiva.

**3.1.4.2. Blindaje Patrimonial:** Adicionalmente a las ventajas en lo que respecta a su creación, este tipo societario brinda una protección patrimonial a los accionistas, teniendo en cuenta que al momento de constituirse la sociedad, se crea una persona jurídica, que corresponde a una ficción legal, que convierte a la compañía en una persona ficticia, que legalmente cuenta con elementos propios de la personalidad, como son el nombre, domicilio, patrimonio, nacionalidad y capacidad, permitiendo a esta adquirir derechos y obligaciones, de manera totalmente independientes a los accionistas, teniendo la capacidad de responder por sí sola, durante el desarrollo de su actividad económica.

**3.1.4.3. Capitalizaciones Patrimoniales Simplificadas.** Teniendo en cuenta la normatividad aplicable a este tipo de sociedades y teniendo en cuenta que es una sociedad de capital, que se divide en acciones, tal y como, se hace en las sociedades anónimas; esto permite la posibilidad de que incluir dentro de su composición accionaria de una manera ágil, eventuales inversionistas de capital o industria, que ayuden a potencializar la operación de la compañía y ayudarla a esta a posicionarse mejor en el mercado.

### 3.1.5. Composición Accionaria.

Bayona Cuervo y Abogados SAS, cuando fue constituida en 2017, tenía como único accionista y propietario de la compañía a Ciro Bayona, siendo este el socio fundador y único abogado que prestaba los servicios de la firma.

En diciembre de 2019, la firma, en unión de otras 5 firmas boutique, crearon la iniciativa colaborativa llamada “Clúster Legal”, donde se estableció un esquema común, realizando esfuerzos económicos y profesionales, para cubrir todas las áreas del derecho, uniendo las experiencias y capacidades de todas las firmas, compartiendo un mismo espacio físico, con ubicación estratégica, pero manteniendo la independencia administrativa y financiera de cada una de las entidades. Los miembros de esta colaboración empresarial inicialmente fueron las siguientes firmas con sus respectivas especialidades:

*Ilustración 3 Conformación Clúster Legal*

					
Derecho Laboral	Derecho Corporativo	Contratación Pública	Derecho Penal	Derecho Corporativo	Derecho Tributario
Derecho Corporativo	Derecho de la moda	Derecho Administrativo			

Fuente: Elaboración propia.

Después de dos años de la alianza, dos firmas se retiraron (SEISG y Pérez Arango), quedando en la actualidad solo 4, pero aun así se mantiene el espacio físico y la colaboración profesional.

En la actualidad, Bayona Cuervo y Abogados SAS, tiene en su composición accionaria a dos personas, que se dividen cada uno 50% del capital suscrito y pagado, siendo ellos quienes lideran

las políticas comerciales, estrategia y ejecución de los servicios prestados. Donde uno de ellos, obtuvo en febrero de 2023, un título de maestría en Gobierno y Administración Pública, obteniendo los conocimientos necesarios, para gestionar la nueva línea de negocios de asuntos públicos y regulatorios, generando un valor agregado importante al portafolio de negocios de la firma para 2024.

### **3.2 Recursos Humanos y/o Empleados que Requiere el Área de Asuntos Públicos y Regulatorios.**

Para poder establecer el talento humanos requeridos para prestación de servicios legales 360 grados, es necesario describir el estado actual del equipo de trabajo, dado que Bayona Cuervo y Abogados, por ser un emprendimiento en marcha desde 2017, tiene en la actualidad una estructura operacional consolidada, donde es importante hacer una explicación sobre su estado actual, para luego poder señalar los nuevos cargos y perfiles que se necesitan para esta iniciativa y ver como se propone incorporar este nuevo esquema dentro del organigrama presente.

#### **3.2.1. Estado Actual Equipo de Trabajo Bayona Cuervo y Abogados SAS**

Bayona Cuervo y Abogados SAS al ser una firma boutique pequeña, en la actualidad tiene un equipo de trabajo de cuatro (4) personas y un cargo fluctuante, conformado por los siguientes cargos:

## 3.2.1.1. Socio Fundador

Tabla 3 Manual de Funciones Socio Fundador

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nivel jerárquico	Directivo
Denominación del cargo:	Socio fundador
Jefe Directo	N/A
<b>2. ÁREA FUNCIONAL: ASUNTOS PÚBLICOS Y REGULATORIOS</b>	
<b>3. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Coordinar y dirigir el equipo para la asesoría legal, como también liderar las estrategias puntuales de los planes de trabajo de cada cliente, administrar la firma, fijar políticas de contratación laboral y representación legal de la firma.	
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
I. Liderar y coordinar al equipo de trabajo del área de asesoría legal II. Establecer las políticas y lineamientos de la prestación de servicios hacia el cliente. III. Establecer la política comercial del área de asesoría legal IV. Elaboración de las estrategias jurídicas para procesos judiciales y arbitrales. V. Relacionamiento de alto nivel para consecución de nuevos clientes.	
<b>5. CONOCIMIENTOS ESENCIALES</b>	
I. Derecho Comercial. II. Derecho de sociedades III. Arbitraje nacional e internacional IV. Derecho procesal V. Liderazgo	
<b>6. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVEL JERÁRQUICO</b>	
I. Planeación II. Visión estratégica. III. Liderazgo. IV. Trabajo en equipo.	
<b>7. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
Título de Pregrado: Abogado. Título de Postgrado: Maestría en Negocios y Derecho	
<b>8. EXPERIENCIA MÍNIMA</b>	
120 MESES	

Fuente: Elaboración propia.

## 3.2.1.2. Socio

Tabla 4 Manual de Funciones Socio

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nivel jerárquico	Directivo
Denominación del cargo:	Socio
Jefe Directo	N/A
<b>2. ÁREA FUNCIONAL: ASUNTOS PÚBLICOS Y REGULATORIOS</b>	
<b>3. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Coordinar y dirigir el equipo para la asesoría legal en derecho público, como también liderar las estrategias puntuales de los planes de trabajo de cada cliente,	
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<p>I. Liderar y coordinar al equipo de trabajo del área de asesoría legal en derecho público</p> <p>II. Establecer las políticas y lineamientos de la prestación de servicios hacia el cliente.</p> <p>III. Establecer la política comercial del área de asesoría legal en derecho público</p> <p>IV. Elaboración de las estrategias jurídicas para procesos judiciales y administrativos sancionatorios.</p> <p>V. Relacionamiento de alto nivel para consecución de nuevos clientes.</p>	
<b>5. CONOCIMIENTOS ESENCIALES</b>	
<p>I. Derecho Administrativo.</p> <p>II. Procesal contencioso administrativo</p> <p>III. Procesos de Licitación para contratación pública</p> <p>IV. Asuntos públicos</p> <p>V. Liderazgo</p>	
<b>6. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVEL JERÁRQUICO</b>	
<p>I. Planeación</p> <p>II. Visión estratégica.</p> <p>III. Liderazgo.</p> <p>IV. Trabajo en equipo.</p>	
<b>7. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
<p>Título de Pregrado: Abogado.</p> <p>Título de Postgrado: Especialización Contratación Pública, Especialización Derecho Administrativo</p>	
<b>8. EXPERIENCIA MÍNIMA</b>	
120 MESES	

Fuente: Elaboración propia.

## 3.2.1.3. Abogado Asociado:

Tabla 5 Manual de Funciones Abogado Asociado

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nivel jerárquico	Coordinador
Denominación del cargo:	Abogado Asociado
Jefe Directo	Socio Fundador - Socio
<b>2. ÁREA FUNCIONAL: ASUNTOS PÚBLICOS Y REGULATORIOS</b>	
<b>3. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Coordinar la ejecución del trabajo operativo en la asesoría legal, coordinar el trabajo del equipo asesoría legal (abogado jr y practicante) , seguimiento ejecución trabajos relacionados con cada cliente y elaboración de informes. Soporte administrativo socio	
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
I. Coordinar al equipo de trabajo del asesoria legal. II. Seguimiento procesos judiciales. III. Asistencia administrativa operación firma.	
<b>5. CONOCIMIENTOS ESENCIALES</b>	
I. Derecho Comercial. II. Derecho de sociedades III. Derecho procesal	
<b>6. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVEL JERÁRQUICO</b>	
I. Planeación II. Organización. III. Operatividad. IV. Trabajo en equipo.	
<b>7. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
Titulo de Pregrado: Abogado	
<b>8. EXPERIENCIA MÍNIMA</b>	
36 MESES	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.1.4. Abogado Junior:

Tabla 6 Manual de Funciones Abogado Junior

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nivel jerárquico	Consultor
Denominación del cargo:	Abogado Junior
Jefe Directo	Abogado Asociado
<b>2. ÁREA FUNCIONAL: ASUNTOS PÚBLICOS Y REGULATORIOS</b>	
<b>3. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Ejecución del trabajo operativo en la asesoría legal, seguimiento procesos judiciales (vigilancia), asistencia a tramites presenciales en juzgados y entidades.	
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
I. Ejecución de tareas operativas. II. Seguimiento procesos judiciales (vigilancia). III. Elaboración de documentos legales	
<b>5. CONOCIMIENTOS ESENCIALES</b>	
I. Derecho Comercial. II. Derecho de sociedades III. Derecho procesal	
<b>6. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVEL JERÁRQUICO</b>	
I. Planeación II. Organización. III. Operatividad. IV. Trabajo en equipo.	
<b>7. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
Titulo de Pregrado: Abogado	
<b>8. EXPERIENCIA MÍNIMA</b>	
1 - 12 MESES	

Fuente: Elaboración propia.

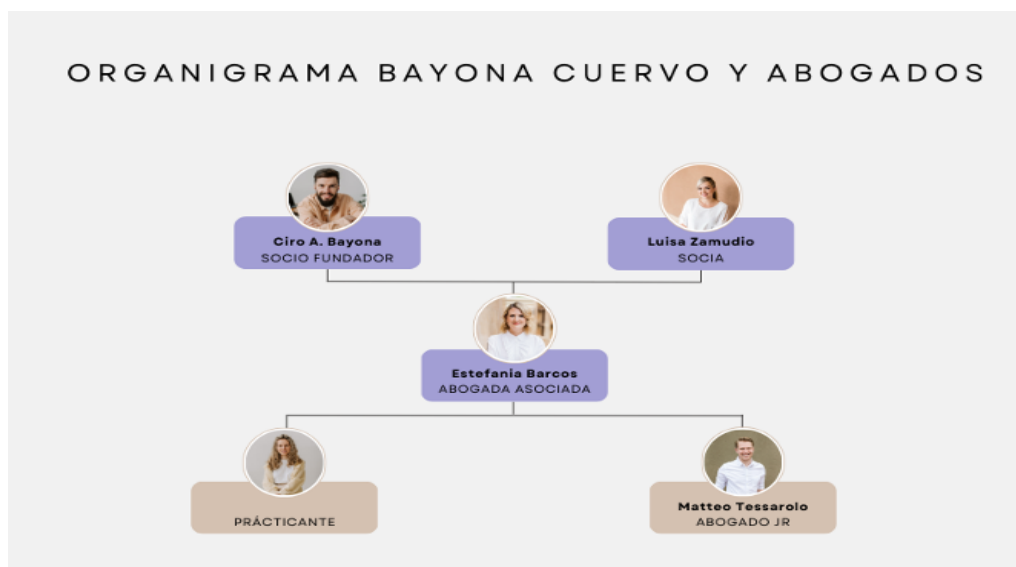
## 3.2.1.5. Practicante:

Tabla 7 Manual de Funciones Practicante

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nivel jerárquico	Practicante
Denominación del cargo:	Practicante
Jefe Directo	Abogado Asociado
<b>2. ÁREA FUNCIONAL: ASUNTOS PÚBLICOS Y REGULATORIOS</b>	
<b>3. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Ejecución del trabajo operativo en la asesoría legal, seguimiento procesos judiciales (vigilancia), asistencia a tramites presenciales en juzgados y entidades.	
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
I. Ejecución de tareas operativas. II. Seguimiento procesos judiciales (vigilancia). III. Elaboración de documentos legales	
<b>5. CONOCIMIENTOS ESENCIALES</b>	
I. Derecho Comercial. II. Derecho de sociedades III. Derecho procesal	
<b>6. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVEL JERÁRQUICO</b>	
I. Planeación II. Organización. III. Operatividad. IV. Trabajo en equipo.	
<b>7. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
Titulo de Pregrado: Abogado	
<b>8. EXPERIENCIA MÍNIMA</b>	
0 MESES	

Fuente: Elaboración propia.

*Ilustración 4 Organigrama Bayona Cuervo y Abogados*



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2. Personal Requerido para la Prestación de Servicios Legales 360 Grados.

Después de describir el equipo actual con el que cuenta Bayona Cuervo y Abogados, se ha identificado, que para poder empezar a prestar el servicios legales 360 grados, es necesario crear un cargo de Director Asuntos Públicos y Regulatorios para liderar esta nueva área, que cuente con la capacitación y experiencia necesaria para adelantar la prestación de la consultoría en esta especialidad y se pueda complementar con la asesoría jurídica que se está prestando, como también vincular a dos (2) nuevas personas, con profesiones diferentes al derecho, creando un equipo adicional al actual, con dedicación exclusiva al proyecto, teniendo en cuenta la especialidad y el enfoque. Es por esto por lo que se plantea el siguiente esquema:

## 3.2.2.1. Director Asuntos Públicos y Regulatorios

Tabla 8 Manual de Funciones Director Asuntos Públicos y Regulatorios

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nivel jerárquico	Directivo
Denominación del cargo:	Director Asuntos Públicos y Regulatorios
Jefe Directo	Socio fundador
<b>2. ÁREA FUNCIONAL: ASUNTOS PÚBLICOS Y REGULATORIOS</b>	
<b>3. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Coordinar y dirigir el equipo de asuntos públicos y regulatorios, como también liderar las estrategias puntuales de los planes de trabajado de cada cliente.	
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<p>I. Liderar y coordinar al equipo de trabajo del area de asuntos publicos y regulatorios.</p> <p>II. Establecer las políticas y lineamientos de la prestación del servicios hacia el cliente.</p> <p>III. Establecer la politica comercial del área de asuntos públicos y regulatorios.</p> <p>IV. Relacionamiento de alto nivel, para obtener los objetivos planteados en las estrategias planteadas por el area hacia los clientes para los temas de asuntos públicos y regulatorios.</p>	
<b>5. CONOCIMIENTOS ESENCIALES</b>	
<p>I. Asuntos públicos.</p> <p>II. Políticas Públicas.</p> <p>III. Relaciones públicas</p> <p>IV. Normatividad Colombiana</p>	
<b>6. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVEL JERÁRQUICO</b>	
<p>I. Planeación</p> <p>II. Visión estratégica.</p> <p>III. Liderazgo.</p> <p>IV. Trabajo en equipo.</p>	
<b>7. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
<p>Titulo de Pregrado: Ciencias Políticas, Relaciones Internacionales, Derecho y afines.</p> <p>Titulo de Postgrado: En asuntos públicos, gobierno, políticas públicas o afines.</p>	
<b>8. EXPERIENCIA MÍNIMA</b>	
72 MESES	

Fuente: Elaboración propia.

## 3.2.2.2. Coordinador Asuntos Públicos y Regulatorios:

Tabla 9 Manual de Funciones Coordinador Asuntos Públicos y Regulatorios

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nivel jerárquico	Coordinador
Denominación del cargo:	Coordinador de Asuntos Públicos y Regulatorios
Jefe Directo	Director Asuntos Públicos y Regulatorios
<b>2. ÁREA FUNCIONAL: ASUNTOS PÚBLICOS Y REGULATORIOS</b>	
<b>3. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Coordinar y dirigir el equipo de asuntos públicos y regulatorios, como también liderar las estrategias puntuales de los planes de trabajado de cada cliente.	
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
I. Coordinar al equipo de trabajo del area de asuntos publicos y regulatorios. II. Apoyar en la elaboración de informes, matrices y documentos metodológicos. III. Apoyar la eleboración de planes de relacionamiento estratégico para los clientes IV. Elaboración de documentos de estrategia de asuntos públicos. V. Revisión seguimiento normativo. VI. Manejo de clientes, asistencia a reuniones.	
<b>5. CONOCIMIENTOS ESENCIALES</b>	
I. Asuntos públicos. II. Políticas Públicas. III. Relaciones públicas IV. Normatividad Colombiana	
<b>6. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVEL JERÁRQUICO</b>	
I. Planeación II. Visión estratégica. III. Liderazgo. IV. Trabajo en equipo.	
<b>7. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
Titulo de Pregrado: Ciencias Políticas, Relaciones Internacionales, Derecho y afines. Titulo de Postgrado: En asuntos públicos, gobierno, políticas públicas o afines.	
<b>8. EXPERIENCIA MÍNIMA</b>	
48 MESES	

Fuente: Elaboración propia.

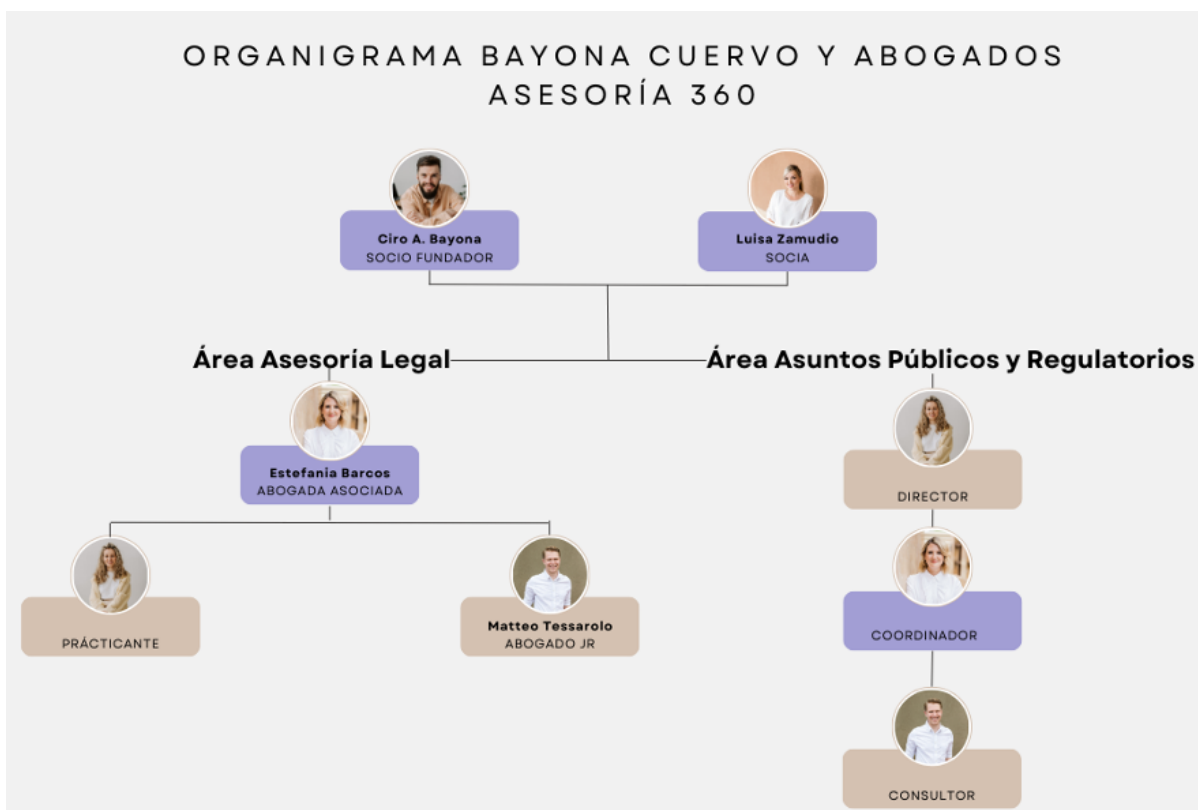
## 3.2.2.3. Consultor Asuntos Públicos y Regulatorios:

Tabla 10 Manual de Funciones Consultor Asuntos Públicos y Regulatorios

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nivel jerárquico	Consultor
Denominación del cargo:	Consultor de Asuntos Públicos y Regulatorios
Jefe Directo	Coordinador Asuntos Públicos y Regulatorios
<b>2. ÁREA FUNCIONAL: ASUNTOS PÚBLICOS Y REGULATORIOS</b>	
<b>3. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Elaboración de documentos base para estrategias, proyección de informes y documentos metodológicos, gestión operativa del área.	
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
I. Asistencia a reuniones con clientes. II. Proyectar informes, matrices y documentos metodológicos. III. Apoyar la elaboración de planes de relacionamiento estratégico para los clientes IV. Investigación para la elaboración de documentos de estrategia de asuntos públicos. V. Seguimiento normativo.	
<b>5. CONOCIMIENTOS ESENCIALES</b>	
I. Asuntos públicos. II. Políticas Públicas. III. Relaciones públicas IV. Normatividad Colombiana	
<b>6. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVEL JERÁRQUICO</b>	
I. Planeación II. Organización III. Pro actividad IV. Trabajo en equipo.	
<b>7. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
Titulo de Pregrado: Ciencias Políticas, Relaciones Internacionales, Derecho y afines.	
<b>8. EXPERIENCIA MÍNIMA</b>	
12 MESES	

Fuente: Elaboración propia.

*Ilustración 5 Organigrama Bayona Cuervo y Abogados - Asesoría 360*



Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Procesos de Negocio

Para la prestación de los servicios de la nueva área de asuntos públicos y regulatorios, se implementarán básicamente los mismos procedimientos que se vienen utilizando hasta el momento, pero realizando los ajustes pertinentes para el tipo de asesoría que se pretende prestar, dividiéndolos en los tres tipos de servicios del área. Para esto, los procesos planteados que se utilizarían para la operación de la nueva área de asuntos públicos y regulatorios son:

### 3.3.1. Prospectiva Legal:

La prestación del servicio se desarrollaría como una asesoría permanente y se ejecutaría la siguiente manera:

1. **Etapa Inicial (Perfilamiento Cliente):** El equipo estudia al nuevo clientes y su requerimiento, con el propósito de perfilarlo según su sector, tamaño, impacto regulatorio en su línea de negocio, coyunturas políticas o del negocio y ente regulatorio objetivo.
2. **Etapa Planeación:** El líder del equipo establece el plan de trabajo para con el cliente, se establecen los objetivos de seguimiento, se establece la asignación de las tareas a los demás miembros del equipo, determina estrategia de seguimiento normativo en cabeza del consultor junior y determina los calendarios de seguimiento que debe realizar el consultor senior.
3. **Etapa de Ejecución:**
  - **Consultor Junior:** Adelanta de manera permanente el seguimiento normativo ante los entes regulatorios, con base a los objetivos planteados en la etapa de planeación, notifica las alertas de nuevas normatividades o coyunturas relevantes,
  - **Consultor Senior:** Adelanta el seguimiento a las tareas asignadas al consultor junior y realiza seguimiento normativo, pero en alto nivel dentro de los entes regulatorios,
  - **Líder:** Se encarga de validar que el plan de trabajo se esté adelantando, bajo los lineamientos planteados, coordina con el junior la entrega de informes mensuales de gestión hacia el cliente y las alertas normativas.

### 3.3.2. Relacionamiento Estratégico:

Este servicio se puede ejecutar como una asesoría permanente o como proyecto específico, donde se busque cumplir determinados objetivos; dado esto, el servicio se ejecutaría de la siguiente manera:

**1. Etapa Inicial (Perfilamiento Cliente):** El equipo estudia al nuevo cliente y su requerimiento, con el propósito de perfilarlo según su sector, tamaño, impacto regulatorio en su línea de negocio, coyunturas políticas o del negocio, identificar los impactos regulatorios que se buscan mitigar y determinar el ente regulatorio objetivo.

**2. Etapa Planeación:** El líder del equipo establece el plan de trabajo para con el cliente, se establecen los impactos regulatorios que se pretenden mitigar, se establece la asignación de las tareas a los demás miembros del equipo, determina estrategia de relacionamiento de alto nivel dentro del ente regulatorio, para abogar por los intereses de los clientes (asesor senior) y determina los calendarios de seguimiento que debe realizar el consultor senior.

**3. Etapa de Ejecución:**

- **Consultor Senior:** Adelanta el relacionamiento de alto nivel ante los entes regulatorios, para abogar por los intereses del cliente o sector, con el propósito de mitigar riesgos regulatorios o buscar beneficios específicos para su operación.

- **Líder:** Se encarga de validar que el plan de trabajo se esté adelantando, bajo los lineamientos planteados, coordina con el junior la entrega de informes de gestión con el cliente. Se realizan seguimientos semanales para validar pendientes, resultados y cumplimiento general.

**4. Etapa de Entrega:**

- **Consultor Senior:** Prepara informe final de la gestión, detallando los objetivos logrados, tiempos y otros,
- **Líder:** Revisa el informe final y posteriormente rinde dicho informe al cliente.

### 3.3.3. Asesoría Legal Posterior

Este servicio está enfocado a mitigar los riesgos jurídicos que se materializan con las nuevas regulaciones, como también ajustar legalmente la operación del cliente cuando esta entre en vigencia. Este servicio sería como una asesoría permanente o como proyecto puntual, el cual sería de la siguiente manera:

1. **Etapla Inicial (Perfilamiento Cliente):** El equipo elabora un informe para el equipo legal de la firma, sobre las nuevas regulaciones que entraron en vigor.
  - **Equipo Legal:** Estudia la nueva normatividad para establecer los trabajos a realizar, así como el tiempo que se requiere para ejecutar.
2. **Etapla Planeación:** El líder del equipo legal establece el plan de trabajo para con el cliente, se establecen un plan de trabajo para la implementación de los trabajos jurídicos propuestos, calendario de ejecución y entregas.
3. **Etapla de Ejecución:**
  - **Abogada Asociada:** Organiza la ejecución de los trabajos jurídicos, asigna al paralegal las tareas respectivas y va fijando las fechas de entregas parciales.
  - **Socio Fundador:** Se encarga de validar que el plan de trabajo se esté adelantando bajo los lineamientos planteados, coordina con el paralegal la entrega de informes de gestión con hacia el cliente, establece la estrategia legal del caso, realiza seguimientos semanales para validar pendientes, resultados y cumplimiento general.

### **3.4 Aspectos Legales a Considerar para la Puesta en Marcha de la Asesoría Legal 360 Grados.**

Tomando en consideración los servicios descritos en el numeral 2.2. para la implementación de una asesoría legal 360 grados, encontramos que el único servicio que tiene una relevancia jurídica desde el punto de vista regulatorio, considerando su impacto desde en lo político, es el servicio de Relacionamento Estratégico, tomando en consideración que esta práctica es equivalente al concepto de “cabildeo”, que según el Instituto Anticorrupción, es una actividad encaminada a que diferentes actores buscan influir sobre los tomadores de decisiones públicas o entes regulatorios, a favor de diferentes sectores o agremiaciones (Contreras, 2022).

En la actualidad, el ejercicio del cabildeo en Colombia no existe ninguna normatividad que regule o reglamente con precisión la prestación del servicio de Relacionamento Estratégico (Cabildeo), teniendo simplemente una mención en al Artículo 144 de la Constitución Política de Colombia, donde simplemente menciona que “El ejercicio del cabildeo será reglamentado mediante ley” (Constituyente, 1991), situación que el congreso de Colombia no ha adelantado, teniendo en cuenta que se han archivado tres proyectos de ley en los treinta y tres años de vigencia de la actual carta magna.

Por otro lado, encontramos que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), de la cual Colombia es miembro oficial desde el 28 de abril de 2020, estableció dentro de las Recomendaciones del del Consejo sobre Principios de Transparencia e Integridad en el Lobby (cabildeo), que fueron emitidas el 13 de febrero de 2010, que esta práctica es un acto legítimo de participación política, que permite a los diferentes sectores o partes interesadas, participar en la creación e implementación de las políticas públicas que les

pueden afectar, permitiendo que los actores públicos puedan tomar decisiones y emitan regulaciones construidas por todas las actores involucrados. (OECD, 2010).

Por otro lado, los profesionales en ciencias políticas que serían los idóneos para adelantar este servicio, para ejercer su profesión no requieren de ningún tipo de licencia o tarjeta profesional, que los habilite adelantar sus actividades; por consiguiente, se podría catalogar esta asesoría dentro de las actividades no reguladas y libres para su desarrollo. No obstante, lo anterior no significa que la prestación de este servicio no requiera implementar ciertos elementos jurídicos, que sirvan como elementos de confianza, para dar seguridad a los eventuales clientes, teniendo en cuenta que el cabildeo puede tener una percepción negativa y equivocada según la cual se trataría de una práctica ilegal o corrupta, siendo, en realidad un derecho político.

Después de adelantar una análisis de mercado, sobre la prestación de este tipo de servicios en Colombia, logramos evidenciar que existe cierta reticencia en la contratación del servicio de relacionamiento estratégico (cabildeo) específicamente, debido a los riesgos reputaciones de las personas que han desarrollado este tipo de asesorías durante mucho tiempo, las cuales en ocasiones han sido relacionadas con temas de corrupción política, debido a la informalidad, la falta de regulación y el tipo de personas que han desarrollado esto a título personal, sin capacitación y solo manejando relacionamiento público.

Es por esto por lo que, desde lo jurídico, para mitigar los impactos reputacionales propios del cabildeo, se considera importante implementar un Plan de Transparencia y Ética Empresarial dentro de Bayona Cuervo y Abogados, siguiendo los lineamientos de la Circular Básica Jurídica de la Superintendencia de Sociedades, para establecer unos estándares altos y legalmente reconocidos, aunque no estemos obligados a implementarlos, política que constaría de: 1) Código

de Ética; 2)Política de Conflictos de Interés; 3)Política de Regalos, Entretenimiento y Gastos; 4)Cláusula Anticorrupción para incluir en todas sus ofertas y contratos; y 5)Política Anti-Monopolio.

Estos elementos jurídicos internos, ayudarían a Bayona Cuervo y Abogados, a generar confianza a los clientes objetivo, por tener buenas prácticas dentro de la organización, dado que, en principio, estos serían empresas medianas y grandes a nivel nacional.

#### **4. Descripción de las Operaciones Requeridas por Bayona Cuervo y Abogados para Prestar una Asesoría 360 Grados.**

En esta sección se procederá a describir cuales son los requerimientos de espacios físicos y el plan financiero, que muestra la viabilidad del proyecto de asesoría legal 360, con la implementación del área de asuntos públicos y regulatorios, dentro de la operación actual de la firma.

##### **4.1 Instalaciones que Requiere la Nueva Área de Asuntos Públicos y Regulatorios.**

La firma Bayona cuervo y Abogados en la actualidad, posee hace 4 años unas oficinas físicas, ubicadas en la Cra 13 #93 68, Edificio Riviera Parque 93, la cual tiene las siguientes características: Área: 114 Mt2: Cuenta con 7 oficinas privadas, 8 puestos externos, una sala de juntas cerrada y una recepción; todo completamente equipado.

Este espacio de trabajo está siendo compartido con los socios de Clúster Legal, con quienes en conjunto realizamos la inversión para las adecuaciones y mobiliario en 2019.

En la actualidad con el equipo de trabajo descrito en el numeral 3.2.1., tenemos ocupados una oficina privada y un puesto externo, donde los socios ocupan la oficina privada y los demás

ocupan el puesto externo, alternando jornadas presenciales en la oficina, dado que la abogada asociada y el paralegal, tienen trabajo híbrido (parte en casa y parte en la oficina).

Para la implementación del área de asuntos públicos y regulatorios, teniendo en cuenta que ingresarán 3 personas nuevas a ocupar los cargos descritos en el numeral 3.2.2., consideramos necesario ampliar el número de puestos externos a 1 uno más para el director de asuntos públicos y conservar el carácter de trabajo híbrido para el resto del equipo, alternando la asistencia a la oficina de manera presencial.

Consideramos positivo mantener durante el primer año el esquema de oficina que se ha venido trabajando, teniendo en cuenta que los espacios son cómodos, estamos ubicados en una de las mejores zonas de la ciudad de Bogotá y teniendo un esquema híbrido de trabajo, donde las personas pueden trabajar a distancia y que ha funcionado desde que inició la firma, no es necesario por ahora, incrementar los espacios físicos de la oficina.

#### **4.2 Plan Financiero Implementación Asesoría Legal 360 Grados en Bayona Cuervo y Abogados.**

Con la implementación de la nueva área de asuntos públicos y regulatorios dentro de la firma Bayona Cuervo y Abogados, que pretende la prestación de un servicio legal con perspectiva 360 grados, desde el punto de vista económico se formuló el siguiente plan financiero, donde se demuestra en términos generales, que esta iniciativa representaría una importante oportunidad de crecimiento en facturación, teniendo en cuenta que se estaría creando una nueva línea de negocio independiente, que generaría una facturación propia, y por estar entrelazada con la línea de asesoría legal, está ayudaría a traer ingresos adicionales a esta otra, derivada de los resultados de la primera.

Es por esto por lo que, se han desarrollado los siguientes informes financieros a 12 meses, con el propósito de plantear el modelo financiero y viabilidad del proyecto, con sus respectivos comentarios.

#### **4.2.1. Estado de Resultados Asesoría Legal 360 Grados Bayona Cuervo y Abogados, con Proyección 2023 - 2024.**

Tabla 1 Estado de Resultados Bayona Cuervo y Abogados (Proyección 2023 - 2024, Asesoría Legal 360 Grados.

<b>BAYONA CUERVO Y ABOGADOS SAS</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADO P &amp; G</b>					
<b>PROYECTADO 12 MESES AÑOS 2023 Y 2024 A CORTE 31/12/2024</b>					
<b>CIFRAS EN PESOS COP</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Nota</b>	<b>Año</b>		<b>Año</b>	
<b>Cifras en Pesos</b>		<b>2023</b>		<b>2024</b>	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					
SERVICIOS DE HONORARIOS ÁREA LEGAL		400.000.000	100,00%	520.000.000	59,91%
SERVICIOS DE HONORARIOS ÁREA ASUNTOS PÚBLICOS Y REGULATORIOS			0,00%	348.000.000	40,09%
DEVOLUCIONES,REBAJAS Y DESCUENTOS			0,00%		0,00%
OTROS		0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>400.000.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>868.000.000</b>	<b>100,00%</b>
<b>COSTOS DE VENTA</b>					
COSTOS POR HONORARIOS		24.937.000	6,23%	27.929.440	3,22%
MARKETING			0,00%	4.000.000	0,46%
GESTIÓN COMERCIAL			0,00%	15.000.000	1,73%
SERVICIOS LOGISTICOS INTEGRALES			0,00%		0,00%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		0	0,00%	0	0,00%
SEGURO MERCANCIA VENDIDA		0	0,00%	0	0,00%
MATERIALES DIVERSOS Y OTROS		16.200.000	4,05%	24.300.000	2,80%
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>41.137.000</b>	<b>10,28%</b>	<b>71.229.440</b>	<b>8,21%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>358.863.000</b>	<b>89,72%</b>	<b>796.770.560</b>	<b>91,79%</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>					
GASTO DE PERSONAL ÁREA LEGAL		180.000.000	45,00%	201.600.000	23,23%
GASTO DE PERSONAL ÁREA ASUNTOS PÚBLICOS Y REGULATORIOS			0,00%	153.600.000	17,70%
HONORARIOS		6.399.080	1,60%	7.998.850	0,92%
SEGURIDAD Y PRESTACIONES		0	0,00%	130.292.455	15,01%
ARRENDAMIENTOS		20.376.000	5,09%	33.600.000	3,87%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES		0	0,00%	0	0,00%
SEGUROS		7.900.000	1,98%	6.900.000	0,79%
SERVICIOS		0	0,00%	0	0,00%
GASTOS LEGALES		2.546.281	0,64%	2.851.835	0,33%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		7.900.000	1,98%	5.852.400	0,67%
ADECUACIONES E INSTALACIONES		0	0,00%	0	0,00%
GASTOS DE VIAJES		5.535.458	1,38%	9.535.458	1,10%
DEPRECIACIONES		0	0,00%	0	0,00%
AMORTIZACIONES		0	0,00%	0	0,00%
GASTOS DIVERSOS		69.820.038	17,46%	78.198.443	9,01%
PROVISIONES			0,00%		0,00%
<b>TOTAL GASTOS ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>		<b>300.476.857</b>	<b>75,12%</b>	<b>630.429.440</b>	<b>72,63%</b>
<b>GANACIAS (PERDIDAS) ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>		<b>58.386.143</b>	<b>14,60%</b>	<b>166.341.120</b>	<b>19,16%</b>
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES		0	0,00%	0	0,00%
(-) GASTOS NO OPERACIONALES		0	0,00%	0	0,00%
<b>(=) GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTIVIDADES NO ORDINARIAS</b>		<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
(+) GASTOS FINANCIEROS		5.850.000	1,46%	7.020.000	0,81%
(-) INGRESOS FINANCIEROS		0	0,00%	0	0,00%
<b>(=) COSTOS FINANCIEROS NETOS</b>		<b>5.850.000</b>	<b>1,46%</b>	<b>7.020.000</b>	<b>0,81%</b>
<b>GANANCIAS ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>52.536.143</b>	<b>13,13%</b>	<b>159.321.120</b>	<b>18,35%</b>
IMPUESTO DE RENTA		14.710.120	3,68%	44.609.914	5,14%
IMPUESTO O GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO		0	0,00%	0	0,00%
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA</b>		<b>37.826.023</b>	<b>9,46%</b>	<b>114.711.206</b>	<b>13,22%</b>

Fuente: Elaboración propia

Para poder contextualizar este primer informe financiero, es importante tener en cuenta que Bayona Cuervo y Abogados, es un emprendimiento que a la fecha tiene alrededor de 6 años y medio de estar en operación al momento de plantear estos números, esto hace que para convertir la forma actual del servicio, en una asesoría legal 360 grados e implementar el área de asuntos públicos y regulatorios, tenemos que partir de la situación financiera actual, para poder hacer una proyección a 12 meses (1 de enero de 2024 al 31 de diciembre de 2024), pero teniendo el comparativo del año inmediatamente anterior, bajo los estándares NIIF, logrando evidenciar el beneficio económico que el proyecto traería a la operación de la firma.

Entrando en materia a lo planteado en el informe, encontramos lo siguiente:

#### **4.2.1.1. Proyección Ingresos Operacionales 2024.**

Para 31 de diciembre de 2023, la firma tuvo unos ingresos operacionales de \$400'000.000 a través del área original de asesoría legal, siendo esta la base para empezar la implementación de la nueva área de asuntos públicos y regulatorios.

Partiendo de lo anterior y haciendo una proyección en un escenario moderado - ácido, donde hipotéticamente, pasó la etapa preoperativa del proyecto, se planteó hacer una diferenciación dentro del reporte, entre los ingresos operativos del área legal y la de asuntos públicos, para mostrar el impacto positivo dentro de la eventual situación financiera de la firma. Con base en esto, se proyectó que la nueva línea de negocios para el primer año tendrá unos ingresos operacionales de \$348'000.000 y un aumento del 30% de los ingresos del área legal, jalonado por la interconexión de los servicios, donde se desarrolla el portafolio completo de servicios (numeral 2.2.), conformados de la siguiente manera:

- Se partió del objetivo a corto plazo de conseguir 4 clientes, 2 para el servicio de seguimiento regulatorio y 2 para el relacionamiento estratégico.
- Ambos servicios se prestarán como una asesoría permanente, en contraprestación de una cuota mensual de servicio, que permitiría garantizar un flujo de caja permanente, que ayudaría a garantizar la operación.
- El precio mensual proyectado para el servicio de seguimiento regulatorio es de \$12'000.000. ( $12\text{MM} \times 2 = 24\text{MM} \times 12 = 288\text{MM}$  anual).
- El precio mensual proyectado para el relacionamiento estratégico es de \$2'500.000. ( $2.5\text{MM} \times 2 = 5\text{MM} \times 12 = 60\text{MM}$  anual).
- Con base a lo anterior, los ingresos operacionales totales para el primer año del área de asuntos públicos y regulatorios corresponden a \$288'000.000 por el servicio de seguimiento regulatorio y \$60'000.000 por el de relacionamiento estratégico, conformando el valor plasmado de \$348'000.000.
- Por último, como uno de los objetivos del proyecto es que la nueva línea de negocios potencialice el área original de servicios legales, se proyectó que gracias la interrelación que tiene un servicio con el otro, por esta nueva línea se deriven asesorías jurídicas que ayuden a potencializar los ingresos operacionales del área original en un 30%, planteando un incremento anual de \$120'000.000, para completar \$520'000.000 en ingresos operaciones a través de la asesoría legal original.

#### **4.2.1.2. Costos de Venta 2024.**

Frente a este punto, básicamente entre el 2023 al 2024, se mantuvieron los mismos valores, pero aplicándose un incremento general del 12%, como porcentaje estimado promedio de

inflación anual. Pero en el 2024, para e impulso de la nueva línea de negocios, se introdujeron dos rubros relacionados a la comercialización de los servicios, los cuales fueron:

- Gestión comercial por \$15'000.000, que representa el costo relacionado a que los socios acudan a los espacios de relacionamiento, como eventos de gremios, almuerzos, cócteles y demás espacios para hacer acercamientos a posibles clientes.
- Marketing, encontrando la oportunidad de hacer una estrategia sencilla para dar a conocer los servicios en espacios que puedan estar los clientes objetivo.

#### **4.2.1.3. Gastos de la Operación.**

Frente a estos rubros, al igual que los costos existentes, se les aplicó a 2024 un incremento del 12% teniendo en cuenta los indicadores de inflación e incremento de salarios, pero adicionalmente a esto se agregaron los siguientes gastos:

- Se incluyó un rubro relacionado a los 3 cargos creados para poder implementar y poner en marcha el área de asuntos públicos y regulatorios.
- Los salarios planteados para los cargos relacionados en el numeral 3.2.2. son los siguientes:

#### ***Director de Asuntos Públicos y Regulatorios:***

SALARIO BASE:	\$7'000.000 mensuales.
SEGURIDAD SOCIAL/PRESTACIONES:	\$2'619.122 mensuales.
VALOR MENSUAL:	\$9'619.122 mensuales.

***Coordinador de Asuntos Públicos y Regulatorios:*** \$4.000.000 mensuales.

SEGURIDAD SOCIAL/PRESTACIONES: \$1'519.122 mensuales.

VALOR MENSUAL: \$5'619.122 mensuales.

***Consultor Asuntos Públicos y Regulatorios:*** \$1.800.000 mensuales.

SEGURIDAD SOCIAL/PRESTACIONES: \$712.455 mensuales.

VALOR MENSUAL: \$2'512.455 mensuales.

Total Salarios Mensuales: \$17.750.699

**Total Salarios 2024: \$213.008.388**

- Se incrementó el rubro de arriendo dentro de la oficina actual, a \$2.800.000 mensuales (\$33.600.000 anuales), para tener más espacio de trabajo para el nuevo equipo.

#### **4.2.2. Proyección Flujo de Efectivo Bayona Cuervo y Abogados 2024.**

Con base al estado de resultados proyectado del numeral pasado, se realizó el siguiente estado financiero que hace referencia al flujo de caja que tendría Bayona Cuervo y Abogados para el año 2024, con la implementación y puesta en marcha del área de asuntos públicos y regulatorios, del proyecto de asesoría legal 360 grados. Donde se proyectó el siguiente flujo que alcanza a cubrir todos los gastos y costos, teniendo en cuenta que todos los servicios prestados por la firma se pagan mensualmente por todos los clientes.

Tabla 12 Flujo de Caja mensual Bayona Cuervo y Abogados (Proyección 2023 - 2024,

Flujo de Caja Mensual Bayona Cuervo y Abogados													
Flujo de caja	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
<b>SALDO DE CAJA</b>	\$ 47.385.290,14	\$ 56.944.557,33	\$ 66.503.824,51	\$ 76.063.091,69	\$ 85.622.358,88	\$ 95.181.626,06	\$ 104.740.893,24	\$ 114.300.160,43	\$ 123.859.427,61	\$ 133.418.694,79	\$ 142.977.961,98	\$ 152.537.229,16	\$ 114.711.206,20
Saldo inicial de caja	\$ 37.826.022,96												
<b>FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS</b>													
<b>INGRESOS</b>													
Cobros por ventas al contado	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 868.000.000,00
Cobros por ventas a plazo													\$ 0,00
Otros Cobros													\$ 0,00
Otros Cobros													\$ 0,00
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 72.333.333,33	\$ 868.000.000,00
<b>EGRESOS</b>													
Costo de producción													\$ 0,00
Pagos de sueldos	\$ 40.457.704,58	\$ 40.457.704,58	\$ 40.457.704,58	\$ 40.457.704,58	\$ 40.457.704,58	\$ 40.457.704,58	\$ 40.457.704,58	\$ 40.457.704,58	\$ 40.457.704,58	\$ 40.457.704,58	\$ 40.457.704,58	\$ 40.457.704,58	\$ 485.492.455,00
Pagos seguros	\$ 575.000,00	\$ 575.000,00	\$ 575.000,00	\$ 575.000,00	\$ 575.000,00	\$ 575.000,00	\$ 575.000,00	\$ 575.000,00	\$ 575.000,00	\$ 575.000,00	\$ 575.000,00	\$ 575.000,00	\$ 6.900.000,00
Pagos a proveedores	\$ 7.327.710,39	\$ 7.327.710,39	\$ 7.327.710,39	\$ 7.327.710,39	\$ 7.327.710,39	\$ 7.327.710,39	\$ 7.327.710,39	\$ 7.327.710,39	\$ 7.327.710,39	\$ 7.327.710,39	\$ 7.327.710,39	\$ 7.327.710,39	\$ 87.932.524,72
Pagos de alquileres	\$ 2.800.000,00	\$ 2.800.000,00	\$ 2.800.000,00	\$ 2.800.000,00	\$ 2.800.000,00	\$ 2.800.000,00	\$ 2.800.000,00	\$ 2.800.000,00	\$ 2.800.000,00	\$ 2.800.000,00	\$ 2.800.000,00	\$ 2.800.000,00	\$ 33.600.000,00
Gastos diversos	\$ 7.311.158,38	\$ 7.311.158,38	\$ 7.311.158,38	\$ 7.311.158,38	\$ 7.311.158,38	\$ 7.311.158,38	\$ 7.311.158,38	\$ 7.311.158,38	\$ 7.311.158,38	\$ 7.311.158,38	\$ 7.311.158,38	\$ 7.311.158,38	\$ 87.733.900,56
Pagos de impuestos	\$ 3.717.492,79	\$ 3.717.492,79	\$ 3.717.492,79	\$ 3.717.492,79	\$ 3.717.492,79	\$ 3.717.492,79	\$ 3.717.492,79	\$ 3.717.492,79	\$ 3.717.492,79	\$ 3.717.492,79	\$ 3.717.492,79	\$ 3.717.492,79	\$ 44.609.915,52
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	\$ 62.189.066,15	\$ 62.189.066,15	\$ 62.189.066,15	\$ 62.189.066,15	\$ 62.189.066,15	\$ 62.189.066,15	\$ 62.189.066,15	\$ 62.189.066,15	\$ 62.189.066,15	\$ 62.189.066,15	\$ 62.189.066,15	\$ 62.189.066,15	\$ 746.268.793,80
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>													
Pagos de Intereses													\$ 0,00
Pagos de préstamos bancarios	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 7.020.000,00
Pagos de dividendos													\$ 0,00
Pagos de acciones													\$ 0,00
<b>TOTAL EGRESOS FINANCIEROS</b>	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	\$ 7.020.000,00

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.3. Balance General Proyectado Bayona Cuervo y Abogados 2024.

En lo que respecta al balance general proyectado para el año 2024, bajo estándares NIIF, mostrando la situación financiera actual de la firma Bayona Cuervo y Abogados (2023), pero estimando para 2024 las siguientes variaciones considerables:

- **Patrimonio:** Prácticamente se proyecta un incremento casi del 300%, que se explica en el incremento proyectado de las utilidades al poner en marcha el proyecto de asesoría 360 grados, obteniendo \$114.711.206 como utilidad del ejercicio proyectada para 2024.
- **Pasivo:** Se proyecta un pasivo correspondiente a Cuentas por pagar a accionistas, donde los propietarios de la sociedad estiman prestarle a la sociedad \$140.000.000 para soportar

durante 2024, los salarios de los 3 nuevos funcionarios del área de asuntos públicos y regulatorios, con el propósito de garantizar la operación de esta nueva línea de negocio, siendo este el único gasto relacionado a este proyecto.

*Tabla 13 Balance General Bayona Cuervo y Abogados (Proyección 2023 - 2024, Asesoría Legal 360)*

**BAYONA CUERVO Y ABOGADOS SAS**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**A CORTE DIC 31/2023 ,dic. 31/2024**  
**CIFRAS EN PESOS COP**

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Nota</b>	<b>NIFF</b>	<b>(%)</b>	<b>NIFF</b>	<b>(%)</b>
<b>Cifras en Pesos</b>		<b>dic-23</b>		<b>dic-24</b>	
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
<b>Efectivo y Equivalente de Efectivo</b>					
Caja		0	0,0%	0	0,0%
Bancos	✓	37.826.023	24,4%	152.537.229	43,0%
<b>Subtotal Efectivos y Equivalentes de Efectivo</b>	✓	<b>37.826.023</b>	<b>24,4%</b>	<b>152.537.229</b>	<b>43,0%</b>
<b>Deudores Exigibles a Corto Plazo</b>					
Cuentas comerciales x cobrar (Clientes)		52.592.000	34,0%	101.015.949	28,5%
Ant. de impuestos -Autoretencion		1.866.000	1,2%	305.000	0,1%
Ant. de impuestos -Otros		1.567.000	1,0%		0,0%
Deudores Varios			0,0%	1.793.257	0,5%
<b>Subtotal Deudores Exigibles Corto Plazo</b>	✓	<b>56.025.000</b>	<b>36,2%</b>	<b>103.114.206</b>	<b>29,0%</b>
<b>Otros Activos No Financieros</b>					
Licencias		0	0,0%	0	0,0%
<b>Subtotal Otros activos No Financieros</b>	✓	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>93.851.023</b>	<b>60,6%</b>	<b>255.651.435</b>	<b>72,0%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
<b>Propiedad, Planta y Equipos</b>					
Muebles y Equipo de Oficina		15.499.600	10,0%	21.000.000	5,9%
Equipo de Procesamiento de datos		3.700.000	2,4%	3.700.000	1,0%
Equipo Transporte	✓	58.000.000	37,5%	90.910.714	25,6%
<b>Subtotal Propiedad, Planta y Equipo</b>	✓	<b>77.199.600</b>	<b>49,9%</b>	<b>115.610.714</b>	<b>32,6%</b>
Depreciacion Acumulada		-16.200.000	-10,5%	-16.199.999	-4,6%
<b>Subtotal Propiedad, Planta y Equipo</b>	✓	<b>60.999.600</b>	<b>39,4%</b>	<b>99.410.715</b>	<b>28,0%</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>60.999.600</b>	<b>39,4%</b>	<b>99.410.715</b>	<b>28,0%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	✓	<b>154.850.623</b>	<b>100,0%</b>	<b>355.062.150</b>	<b>100,0%</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Cuentas comerciales por pagar (Proveedores)	✓	19.459.600	12,6%		0,0%
Costos y gastos x Pagar		0	0,0%	0	0,0%
CxP a Socios		40.239.000	26,0%	160.000.000	45,1%
Impuestos Grav. y Tasas IVA		51.198.000	33,1%	41.524.920	11,7%
Depositos recibidos		3.450.000	2,2%		0,0%
<b>SUBTOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	✓	<b>114.346.600</b>	<b>73,8%</b>	<b>201.524.920</b>	<b>56,8%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
<b>Pasivos Financieros No Corrientes</b>					
Pagares y prestamos a Largo Plazo		0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	✓	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	✓	<b>114.346.600</b>	<b>73,8%</b>	<b>201.524.921</b>	<b>56,8%</b>
		0		0	
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital social		1.000.000	0,6%	1.000.000	0,3%
Reservas		0	0,0%	0	0,0%
Utilidad del ejercicio	✓	37.826.023	24,4%	114.711.206	32,3%
Resultado de Ejercicios Anteriores		1.678.000	1,1%	37.826.023	10,7%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	✓	<b>40.504.023</b>	<b>26,2%</b>	<b>153.537.229</b>	<b>43,2%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	✓	<b>154.850.623</b>	<b>100,0%</b>	<b>355.062.150</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.4. Estimación Punto de Equilibrio Bayona Cuervo y Abogados 2024.

Como último ejercicio financiero para la implementación del servicio de asesoría legal 360 grados, se necesitó realizar un cálculo de punto de equilibrio multi producto, teniendo en cuenta que, con el proyecto, se crean dos servicios nuevos y es por esto que necesario, determinar en la proyección a 2024, el peso en porcentaje de cada producto en las ventas totales, y calcular así el punto de equilibrio por producto, con base al punto de equilibrio general. Cálculo que se describe en la siguiente tabla:

*Tabla 14 Punto de Equilibrio Multi Servicio Bayona Cuervo y Abogados*

<b>Punto de Equilibrio Bayona Cuervo y Abogados</b>						
<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO UNITARIO ANUAL</b>					
<b>SEGUIMIENTO REGULATORIO</b>	<b>\$ 120.000.000,00</b>					
<b>RELACIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>	<b>\$ 30.000.000,00</b>					
<b>ASESORIA LEGAL</b>	<b>\$ 40.000.000,00</b>					
<b>COSTO FIJO</b>		<b>\$ 569.021.895,00</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>VALOR</b>				
Alquiler	\$ 36.600.000,00					
Asesoría	\$ 27.929.440,00					
marketing	\$ 4.000.000,00					
Gestión comercial	\$ 15.000.000,00					
Sueldos	\$ 485.492.455,00					
<b>PE GENERAL POR SERVICIO</b>						
<b>PE SEGUIMIENTO REGULATORIO</b>						
<b>4,74</b>						
<b>PE RELACIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>						
<b>14,23</b>						
<b>PE ASESORÍA LEGAL</b>						
<b>14,23</b>						
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO MULTIPRODUCTO</b>						
<b>UNIDADES</b>	<b>VENTAS</b>	<b>COSTOS</b>	<b>UTILIDAD</b>	<b>% EN VENTAS</b>	<b>PQ MULTIPRODUCTO</b>	
2,00	\$ 240.000.000,00	\$ 569.021.895,00	-\$ 329.021.895,00	31%	1,46	
2,00	\$ 60.000.000,00	\$ 329.021.895,00	-\$ 329.021.895,00	8%	1,09	
12,00	\$ 480.000.000,00	\$ 269.021.895,00	\$ 210.978.105,00	62%	8,75	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 780.000.000,00</b>			<b>100%</b>		

Fuente: Elaboración propia.

## **5. Estrategia para el Relacionamiento con los Clientes y Grupos de Interés Servicio Legal 360 Grados.**

En este capítulo, buscamos describir las diferentes estrategias de relacionamiento que Bayona Cuervo y Abogados necesita para proyectar y consolidar el portafolio de servicios de asesoría legal 360 grados.

### **5.1 Estrategia de Marca (Branding)**

La estrategia de marca para Bayona Cuervo y Abogados SAS, se llevará a cabo desde un enfoque de re-branding, teniendo en cuenta que la firma lleva aproximadamente 7 años abriéndose paso en el mercado y con el presente proyecto, se busca expandir la prestación del servicio a nuevas regiones y posicionar una nueva área de consulta. El propósito de esta estrategia será entonces identificar la esencia de la marca y su posicionamiento para, posteriormente, comunicarla de manera efectiva a su mercado objetivo y lograr construir un vínculo emocional y psicológico entre la firma y sus clientes.

#### **5.1.1. Identificación de la Esencia de la Marca**

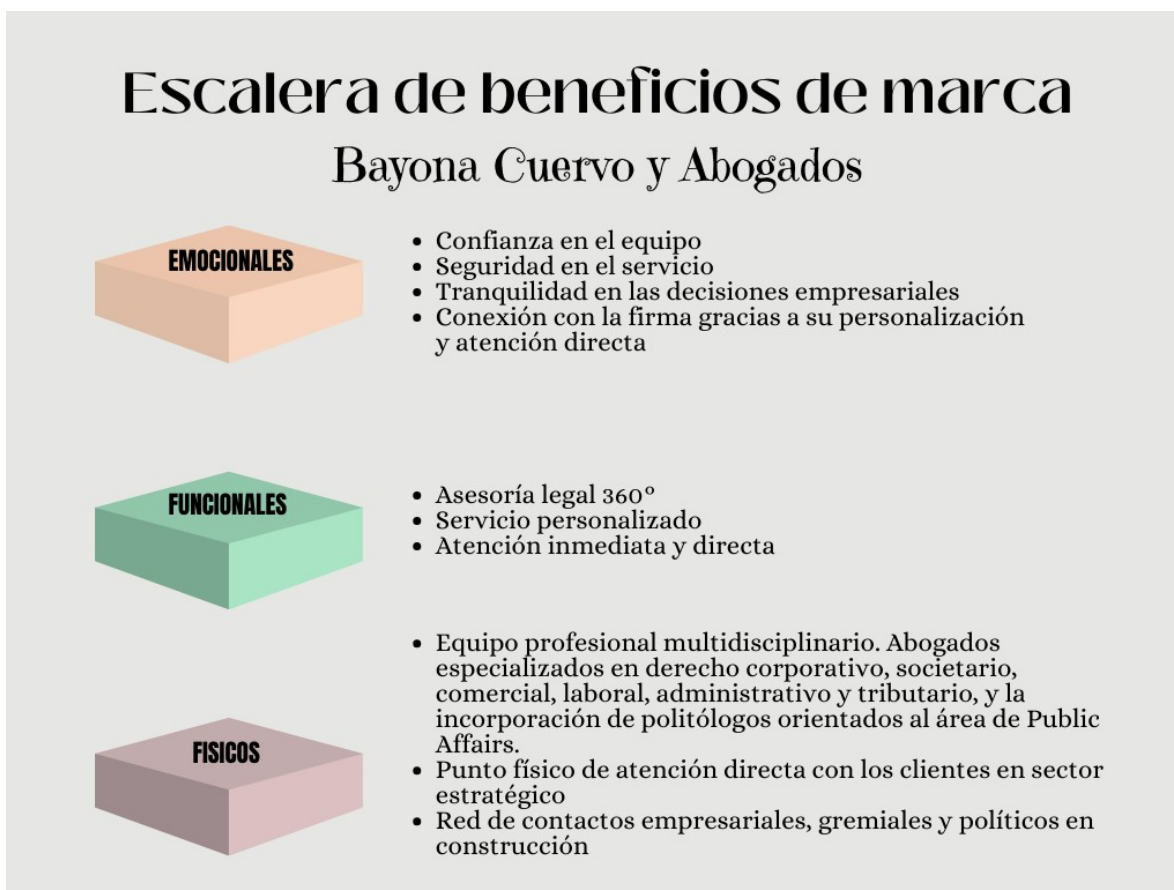
La construcción de una identidad de marca inicia con la identificación de sus principales atributos. Teniendo en cuenta que a lo largo del documento se han identificado diferentes aspectos de la narrativa de Bayona Cuervo y Abogados, se utilizará la herramienta de *escalera de beneficios de la marca* para su efectiva articulación.

La *escalera de marca*, o *escalera de beneficios de la marca*, es una herramienta inicialmente desarrollada por Philip Kotler y Kevin Lane Keller con el objetivo de identificar las características de una marca que contribuyen a la decisión de compra por parte de sus clientes.

Bajo esta herramienta, los atributos se dividen en físicos (o técnicos), funcionales y emocionales.

(Amselem, 2022)

*Ilustración 6 Escalera de Beneficios de la Marca Bayona Cuervo y Abogados*



*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar, la esencia de Bayona Cuervo y Abogados recae principalmente en una asesoría legal 360°, multidisciplinaria y personalizada; esto es, una asesoría especializada en las necesidades de cada cliente, que cubre los riesgos jurídicos corporativos de manera preventiva, y que genera, en consecuencia, tranquilidad para sus clientes.

### 5.1.2. Posicionamiento de la Marca

El posicionamiento de una marca se refiere, en términos generales, al lugar en el que se ha ubicado la marca en la mente de sus clientes. Una vez identificados estos atributos físicos, funcionales y emocionales, es posible articular el posicionamiento de Bayona Cuervo y Abogados de la siguiente manera:

- **Entorno Competitivo:** firmas de abogados que se desempeñan en derecho corporativo, societario, comercial, laboral, administrativo y/o tributario, y firmas de relaciones públicas.
- **Target:** empresas medianas y grandes empresas colombianas que se encuentran en las regiones, como la costa Atlántica, Eje Cafetero, Valle del Cauca y Santanderes, prioritariamente en sectores económicos con alta incidencia regulatoria como farmacéutico, turismo y servicios públicos.
- **Insight:** la necesidad de una asesoría que se anticipe a los impactos regulatorios, que se acomode a su contexto específico y que sea confiable. En otras palabras, la necesidad del empresario de tener tranquilidad en el ámbito jurídico para poder concentrarse en el *core* del negocio.
- **Beneficios y Competencias:** las empresas se sienten seguras y toman decisiones bajo ese sentimiento de seguridad porque cuentan con una asesoría que va más allá de la reacción, sino que se anticipa a los riesgos y los previene o los mitiga desde sus diferentes áreas: derecho, ciencias políticas y relacionamiento estratégico.

- **Valores y Personalidad:** multidisciplinariedad, integralidad, personalización, vínculo directo con los clientes, transparencia, excelencia, conciencia social y generación de valor.
- **Razones para Creer:** una configuración organizacional estratégicamente creada para atender las necesidades específicas de cada cliente.
- **Discriminador:** la integración de una nueva disciplina a la firma y una estrategia de relacionamiento con tomadores de decisiones a nivel nacional, regional, local y stakeholders.
- **Esencia:** asesoría legal 360°, multidisciplinaria y personalizada; una asesoría especializada en las necesidades de cada cliente.

### 5.1.3. Mercado Objetivo

Hasta el momento, Bayona Cuervo & Abogados está ubicada en Bogotá y ha incursionado en Cartagena de Indias en asesoría legal y litigios. Sin embargo, uno de los principales objetivos de la mano de la creación del área de asuntos públicos y regulatorios es la captura de medianas y grandes empresas colombianas que se encuentran en las regiones, como la costa Atlántica, Eje Cafetero, Valle del Cauca y Santanderes, según se definió en el numeral 2.1. del presente documento, prioritariamente en sectores económicos con alta incidencia regulatoria como farmacéutico, turismo y servicios públicos.

Con base en los elementos determinantes para la identidad de la marca y el propósito de Re-Branding, se plantearán algunas innovaciones en la gestión de comunicación y gestión visual de la marca en el numeral 5.2., a continuación.

## 5.2 Gestión de las Comunicaciones y las Relaciones Públicas de la Asesoría Legal 360

### Grados.

Una vez identificados los elementos que componen la identidad de la marca (misión, visión, valores, mercado objetivo) y los objetivos generales de la firma, es necesario valerse de un plan de acción o plan estratégico que comunique efectivamente la identidad de la marca y alcance las necesidades de sus clientes actuales y potenciales. A continuación, se presentarán los activos visuales a proyectar y las herramientas de comunicación que se utilizarán, con base en la estructura planteada por Alba Cos Martínez (Cos Martinez, 2015). Veamos:

#### 5.2.1. Activos Visuales:

Los elementos de identidad corporativa en los que estará basada la comunicación y las relaciones públicas de la firma son los siguientes:

1. **Nombre:** El nombre que se le ha dado a la firma desde un inicio y por medio del cual lo reconocen sus clientes actuales es: Bayona Cuervo y Abogados.
2. **Logotipo de la Marca:** Actualmente el logotipo, como representación de la marca, está compuesto por el nombre de la firma y los siguientes colores corporativos: azul, fucsia y gris sobre fondo blanco.

*Ilustración 7 Logo Actual Bayona Cuervo y Abogados*



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, para efectos del re-branding de la marca, se propone un nuevo diseño tentativo, elaborado mediante la herramienta de inteligencia artificial de Wix. Este nuevo diseño incluye un símbolo adicional al nombre de la firma, que representa el acompañamiento seguro y personalizado que la firma se propone brindar a las empresas.

*Logotipo completo*

*Ilustración 8 Propuesta Rebranding Bayona Cuervo y Abogados*



Fuente: Elaboración propia.

*Ilustración 9 Partes Nuevo Logo Bayona Cuervo y Abogados*



Fuente Elaboración propia.

**3. Colores:** Como resultado de un estudio a los elementos visuales de un gran grupo de firmas de abogados en el país, se ha identificado el uso recurrente de los colores del diseño actual de Bayona Cuervo y Abogados. Consecuentemente, se propone una paleta de colores que contribuyan a resaltar los nuevos activos:

*Ilustración 10 Estilo Cromático Nuevo Logo Bayona Cuervo y Abogados*



Fuente: Elaboración propia.

**4. Tipografía:** La tipografía utilizada para la propuesta de diseño es: Tenor Sans – Regular.

### 5.2.2. Herramientas de Comunicación:

Para la gestión de las comunicaciones y relaciones públicas de la firma, se propone un plan digital, la elaboración de publicidad online, y la participación en eventos.

#### 5.2.2.1. Plan Digital

Se hará uso de herramientas como la construcción de una página web, newsletter y e-mail marketing, y redes sociales. Se espera que los resultados de estas herramientas se evidencien en la atracción de tráfico, la conversión de visitas en contactos, el incremento de la confianza y conocimiento de los clientes acerca de los servicios que ofrece la firma:

1. **Página Web:** esta es una de las herramientas más importantes en la estrategia de comunicación, en tanto permite visualizar toda la información que se le quiera transmitir al cliente. Asimismo, puede permitir un primer contacto del cliente con la empresa mediante la utilización de un ChatBot. Con la ayuda de Wix se realizó un primer diseño de página web, acorde de los elementos de identidad corporativa previamente descritos:

*Ilustración 11 Ejemplo Nueva Página Web Bayona Cuervo y Abogados*



Fuente: Elaboración propia.

Se propone que en la página web se encuentren secciones como un inicio que incluya la visualización de las áreas de especialización de la firma, últimas noticias relevantes para los clientes y eventos presenciales y online en los que participaran sus representantes; una sección donde el cliente encuentre la información acerca del origen de la empresa, la misión, visión, valores y objetivos, así como sus miembros e información de contacto, incluyendo todas las

redes sociales; otra sección de productos donde se detallen los servicios que ofrece la firma; un blog donde se comparta contenido relevante para las empresas, creado por los asociados de la firma. Asimismo, como se mencionó con anterioridad, se propone la ubicación de un ChatBot.

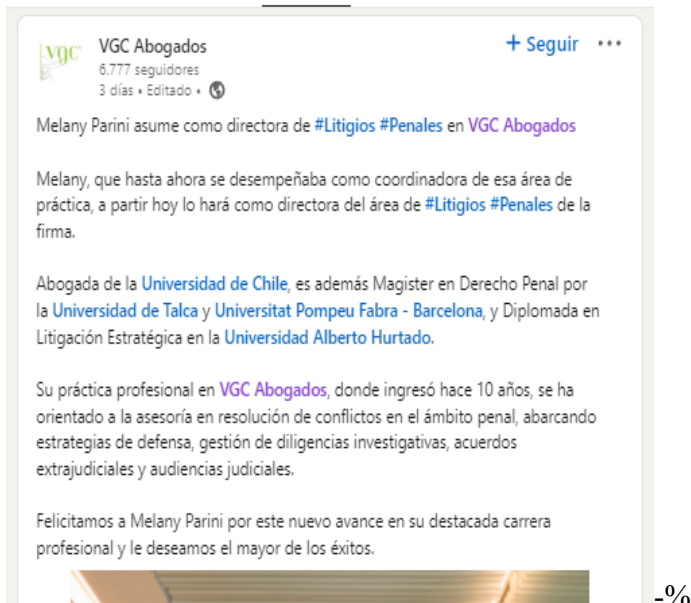
2. **Newsletter y E-mail Marketing:** con ayuda de la elaboración de una base de datos de los clientes actuales y potenciales de la firma, se propone la programación de e-mails que den a conocer la marca, e-mails de fidelización, y newsletters o boletines informativos para los usuarios ya suscritos que contribuyan a la comunicación de novedades e información de interés.

3. **Redes Sociales:** se propone la participación de la marca en redes sociales que permitan comunicar a los clientes las novedades de la firma, contenido relevante para las empresas y testimonios de clientes actuales. Teniendo en cuenta que aún no se contempla para la firma la incorporación de un *community manager*, se trabajará inicialmente con LinkedIn.

LinkedIn es la principal plataforma para la creación de networking dado su enfoque en la participación de profesionales, grupos sectoriales y empresas. Si bien la firma actualmente cuenta con un perfil de LinkedIn, no ha desarrollado ninguna actividad. Por lo tanto, se adoptará una estrategia de contenido que incluya:

- **Información Acerca de los Miembros de Bayona Cuervo y Abogados.** Esto es, presentar la firma, en tanto es importante que los potenciales clientes sepan quiénes serán los responsables de sus procesos; su perfil y trayectoria.

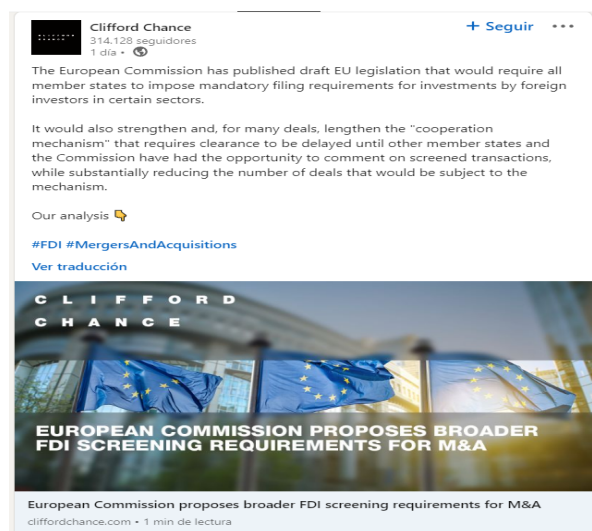
*Ilustración 12 Ejemplo Publicaciones Redes Sociales.*



Fuente: VGC Abogados (2024). LinkedIn

- ***Compartir Noticias Relevantes para los Clientes y el Análisis de los Miembros Acerca de los Cambios o Tendencias en Sectores Claves.*** Esta estrategia no solo contribuye al *engagement*, sino que demuestra el permanente estudio de la firma sobre asuntos cruciales para los procesos que manejan.

*Ilustración 13 Ejemplo Publicación de Noticias Relevantes Carey y Clifford Chance*



Fuente: Carey y Clifford Chance (2024).LinkedIn

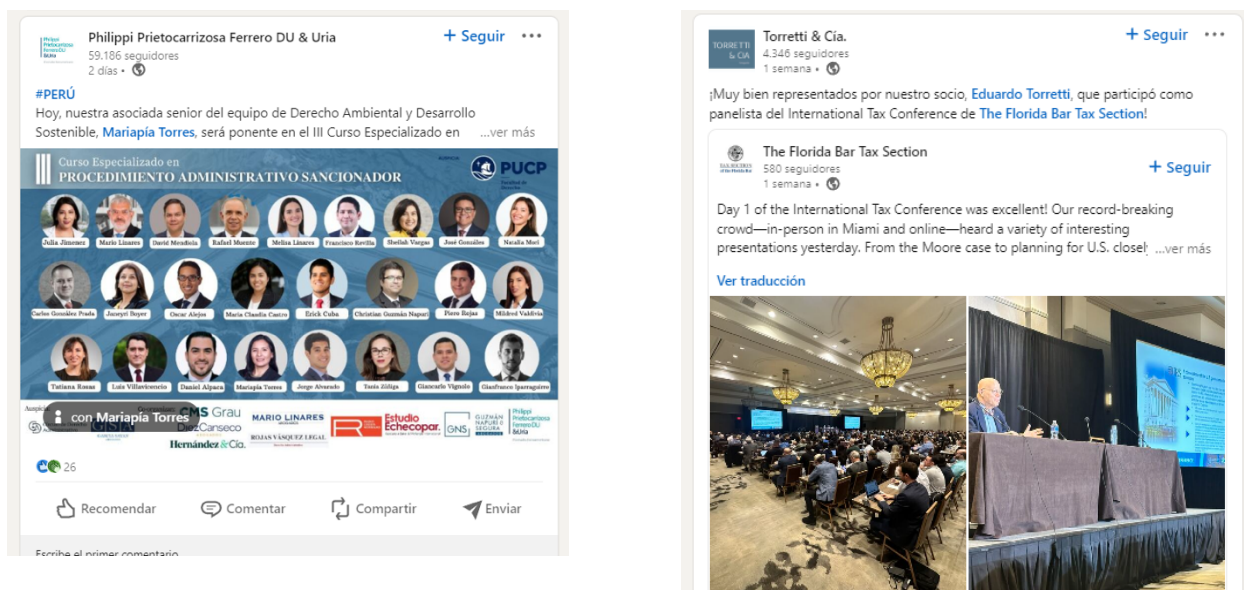
- Compartir Experiencias con Clientes:** de esta forma, los clientes no solo se informan acerca de los procesos que lleva la firma, sino que se asegura de su buen desempeño. Los responsables de las empresas se encargan de investigar la percepción de los clientes de un producto o servicio antes de su contratación, y algunas de las herramientas más utilizadas para este objetivo en la actualidad son las redes sociales.

*Ilustración 14 Ejemplo Publicación Barros & Ezzázuriz Abogados*

Fuente: Barros & Ezzázuriz Abogados (2024). LinkedIn

- ***Invitar a los Colegas y Potenciales Clientes a Participar de los Eventos en los que Hagan Parte sus Asociados.*** Esta es otra forma de generar una percepción de confianza, conocimiento e involucramiento por parte de los miembros de la firma en asuntos relevantes para los clientes.

*Ilustración 15 Ejemplo Publicaciones Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uria y Torretti*



Fuente: Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uria y Torretti & Cia (2024) LinkedIn.

Es importante tener en cuenta que, para cualquiera de estos contenidos, se necesitará hacer uso de formatos como videos, imágenes o infografías para facilitar la comunicación de la información y hacerla más atractiva. Para el caso de la presentación de los miembros de la firma se puede hacer uso de videos; para la presentación de noticias o tendencias sectoriales relevantes se pueden utilizar infografías, e imágenes para la presentación de eventos.

Asimismo, se deberá adoptar un calendario de publicaciones, de manera que se repartan labores entre los miembros y se logre una constancia, pues para que se logre atraer clientes y aliados y, en últimas, posicionar la firma en el mercado, será necesario tener el contenido actualizado y procurar mantener una interacción con los demás usuarios de la red.

**4. Publicidad Online:** Este tipo de publicidad, si bien se diferencia de la publicidad tradicional, no entra en la categoría de medios digitales. La herramienta de relaciones públicas más relevantes de este tipo serán los Webinars y las pautas de publicación de artículos en publicaciones económicas consultadas por empresarios, como Diario La República o *Ámbito*

Jurídico (actualmente, es más común que estas consultas se realicen en las páginas web correspondientes)

**5. Participación en Eventos:** La participación de representantes de la firma en espacios como congresos gremiales, seminarios y conferencias organizadas por Cámaras de Comercio o Universidades, será de especial relevancia, tanto para la promoción de la marca como para la construcción de una red de contactos y aliados. Se procurará gestionar espacios para ponencias en los espacios gremiales clave, en especial en aquellos que la agenda trate sobre materias regulatorias.

### **5.3 Proceso de Ventas y Servicios**

El proceso de ventas y servicios está estrechamente relacionado con la definición de los canales de distribución del servicio, definidos en el numeral 5.6. del presente documento. Así, a continuación, haremos referencia al proceso de venta de los servicios de la firma, teniendo en cuenta los canales de distribución definidos en el estudio de mercado son: 1) punto físico; 2) medios electrónicos y 3) Networking. Veamos:

El punto físico, sede de Bayona Cuervo y Abogados, es un espacio no solamente de trabajo sino de relacionamiento, donde se atiende a los clientes, a los nuevos interesados y potenciales clientes. El proceso en punto físico consiste en atención por parte de socios fumadores a los nuevos interesados, seguido de una primera reunión con el acompañamiento técnico requerido, en base al cual se construye una aproximación a las necesidades del cliente, para la construcción de una propuesta y esquema de trabajo a la medida de sus necesidades. La atención y proceso de venta en el punto físico, es importante para la consolidación de los clientes actuales, la

exploración de nuevos servicios con los clientes actuales, y la consolidación de imagen corporativa para nuevos referenciados o interesados en nuestros servicios.

En relación con medios electrónicos, principalmente página web y redes sociales como LinkedIn, se encuentra necesario fortalecer la presencia digital, con una página web que refleje información de interés y relevante para los sectores de mercado objetivo con la marca de la firma, y que sea replicada en algunas redes sociales relevantes como LinkedIn, a fin de lograr mayor tráfico de posibles interesados en nuestros contenidos. Adicionalmente, el sitio web debe mostrar adecuadamente el enfoque integral de la firma, facilitar el contacto, la manifestación de interés, e incluso consultas y cotizaciones sobre los servicios de la firma. La presencia web y en algunas redes sociales relevantes serán entonces puertas de entrada a la atención personalizada de interesados y futuros clientes.

El Networking se constituirá en un tercer canal de distribución, que buscará dar a conocer los servicios con enfoque integral de la firma, diferenciador frente a la mayoría de las firmas boutique dedicadas a servicios legales, con presencia en eventos o foros de sectores del mercado objetivo e incluso los relacionados con servicios legales. Este canal también es una puerta de entrada para el canal de servicio que busca atraer nuevas empresas a manifestaciones de interés y dar inicio así al esquema de atención personalizada y confección paulatina de un nuevo “pipeline” de posibles clientes.

#### **5.4 Plan de Mercadeo**

Para esta sección se proporcionan detalles sobre Bayona Cuervo y Abogados y su asesoría legal 360 grados, el panorama competitivo, su mercado objetivo y cómo comercializará clientes con los clientes objetivo.

### 5.4.1 Investigación de Mercado

El mercado de servicios legales en Colombia contaba con 663 firmas para el año 2020 y 715 en el 2021. Esta cifra permanece en una tendencia de crecimiento, teniendo en cuenta información de la Cámara Colombiana de Servicios Legales, que no solo registra la aparición constante de nuevos competidores en el mercado, sino que revela un aumento sostenido en los ingresos operativos del sector. Para el año 2017, el mercado de servicios legales obtuvo ingresos de 1,5 billones, aumentó a 2,19 billones en el 2018 y, a pesar de las complejidades del año 2020 generadas por la pandemia, el efecto de éstas sobre los diferentes sectores económicos y, consecuentemente, la contracción de la economía nacional, el sector creció 1,8% y registró ingresos operativos de 2,5 billones. (Revista Semana, 2023).

Las principales tendencias para el sector se reflejan en el rápido aumento en el número de profesionales en el área y en el número de firmas, su categorización, su localización y la internacionalización. En primer lugar, como se ha descrito con anterioridad, el número de firmas de abogados registradas en Colombia ha ido incrementando cada año. Por otro lado, el número de abogados en el país sigue creciendo. (Vita Mesa, 2021)

Algunos analistas del mercado incluso han encendido las alarmas a raíz de lo que se puede etiquetar como una saturación de agentes en el mercado legal colombiano. Al respecto, Gaviria y Londoño (Gaviria & Londoño, 2023) se refieren a *Los efectos económicos derivados del alto número de abogados y los excesivos niveles de actividad jurídica* y resaltan que para el año 2016 en Colombia, ya se encontraban 568 profesionales en derecho por cada 100.000 habitantes; al tiempo, para el 2015 se graduaron 13.915 personas de derecho, cifra importante si se la compara

con los 4.699 de graduados de medicina, 3.947 de ingeniería civil y 2.354 de economía para el mismo año.

Según cifras de la Cámara de Servicios Legales de la ANDI, solo en el 2020 se reportaron 19.177 nuevos profesionales en derecho (Vita Mesa, 2021)::

*Ilustración 16 Panorama del Mercado de Servicios Legales en Colombia (Asuntos Legales)*



Fuente: (Cámara Colombiana de Servicios Legales, 2021)Asuntos Legales.

Segundo, la categorización de las firmas también ha ido cambiando. En el sector se refleja la segmentación entre las Big Four, las firmas Full Service, entre las que se concentra el 50% de la facturación, y las firmas Boutique que representan el 28%. Las firmas Big Four corresponden a las cuatro firmas más relevantes y líderes del sector legal, posición determinada por facturación y número de trabajadores; estas firmas son Deloitte, PwC, Ernst & Young y KPMG. Las firmas Full Service, por su parte, son las grandes firmas de abogados que ofrecen una amplia gama de

servicios o áreas de práctica, entre las que se encuentran Brigard & Urrutia y Philippi Prieto Carrizosa Ferrero DU & Uría, por ejemplo. (Revista Semana, 2019).

Las firmas boutique engloban las firmas especializadas con una estructura de atención directa entre los socios y los clientes. La naturaleza de este tipo de firmas es cada vez más adoptada por los juristas, teniendo en cuenta que los clientes cada vez buscan más inmediatez en la atención, personalización de los procesos y confianza (Castilla, 2019). Las firmas boutique están convirtiéndose en competidores de los grandes bufetes en la medida en que, por un lado, son capaces de lograr “posiciones estratégicas en nichos de servicios jurídicos muy especializados y, por otro, “por ser más delgadas, desde el punto de vista de costos, pueden tener una mayor eficiencia en sus procesos de cobro” (Revista Semana, 2016)

En tercer lugar, de acuerdo con información de la Cámara de Servicios Legales, es importante resaltar que, si bien el 90% de firmas se encuentran en Bogotá, se ha evidenciado una tendencia creciente en las regiones, con presencias importantes en ciudades como Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, en las que, según el estudio, se encuentra potencial de crecimiento. De hecho, Legal500 hizo mención a 27 firmas con presencia importante en Cali y Medellín. En Cali destacan firmas como Brigard Urrutia y Espíndola Consultores Internacionales; en Medellín, por su parte, se encuentran Álvarez Zuluaga Consultores Legales, Ariza & Marín, Arrubla Devis Asociados, B&O Abogados, CMC Abogados, Contexto Legal, Correa Merino Agudelo Abogados, Estudio Siete Legal Abogados, Giraldo Ángel Asociados, Gómez-Pinzón, Londoño & Arango Abogados, Medellín Legal Partners, Posse Herrera Ruiz, Suma Legal, Tamayo Jaramillo & Asociados, UH Abogados y VM Legal (Díaz Gamboa, 2022)

*Ilustración 17 Firmas Destacadas Enfocadas en Cali y Medellín (Asuntos Legales, 2022)*



Fuente: (Díaz Gamboa, 2022). Asuntos Legales.

La cuarta tendencia del sector es la internacionalización. Según la ANDI, el sector legal es uno de los que mayor internacionalización ha presentado en el país. La facturación corresponde aproximadamente en un 87% a empresas colombianas, y en un 13% a firmas internacionales con presencia en el país, porcentaje con tendencia creciente ([Revista Semana, 2019](#)) Por último, el sector legal se está viendo fuertemente impactado por lo que se conoce por legaltech, esto es, tanto los avances en materia de tecnología aplicables a la prestación de servicios legales, así como las nuevas metodologías centradas en la experiencia del usuario, siendo el caso del legal design (Martínez Camelo, 2019). Dentro de las soluciones de naturaleza tecnológica, se encuentran softwares para asuntos como la automatización de procesos o documentos, marketplaces, seguimiento de casos, análisis predictivos, resolución de disputas, entre otros. Según datos recopilados por BBVA Spark, el mercado del legaltech alcanzó una inversión récord

de 'venture capital' en 2022, superando los mil millones de dólares a nivel mundial y facturó más de 28.000 millones de dólares para el mismo año; asimismo, se estima que para el 2025 esta cifra aumenta a más de 35.000 millones de dólares. (BbvaSpark, 2023).

Además de las marcadas tendencias del sector, en general, la experiencia profesional ha permitido identificar que la mayoría de las firmas de abogados se concentran en la aplicación e interpretación de la normativa vigente, bien sea en consultoría aplicada o en litigios. Sin embargo, en general muy pocas ponen su foco en la fase previa de creación normativa y la mitigación de riesgos que pueden identificarse en dicha etapa, y tampoco ofrecen metodologías de gestión para incidir en la producción legal, reglamentaria o regulatoria, o que permitan adoptar medidas de mitigación de riesgos creados por los cambios normativos.

En ese contexto, el objetivo de la firma es que, al cabo de los próximos 5 años, con el enfoque integral planteado en el portafolio de servicio, se ubique un segmento de facturación entre 1.500 y 2.500 millones de pesos al año. Para ello, se identifica que el mercado de competencia será el de firma boutique, enfocada en un segmento de clientes entre medianas y grandes empresas, con actividades usualmente expuestas a una mayor dinámica e incidencia de regulaciones estatales, con rangos de facturación entre 50.000 y 500.000 millones de pesos, incluyendo empresas domiciliadas en ciudades o regiones distintas a Bogotá. Entre los sectores económicos a priorizar para la obtención de clientes se encuentra minero energético, oil & gas, farmacéutico, servicios públicos y transporte.

Lo anterior, se basa en que los factores mencionados nos permitirían, de una parte, contar con capacidad de pago para servicios de asesoría corporativa en materia jurídica y de Asuntos públicos y, de otra que, a diferencia de las empresas con facturación mayor al rango señalado,

vemos mayor probabilidad de que aún no hayan sido captadas por el segmento de Big Four o de firmas Full Service.

#### **5.4.2 Barreras de Entrada**

A partir de la realización de entrevistas semiestructuradas, se dialogó con gerentes o responsables corporativos de empresas dentro de los parámetros identificados en cuanto a facturación, áreas de práctica y ubicación. Con base en las entrevistas, se identifican las siguientes barreras de entrada:

##### **5.4.2.1. Conocimiento Frente al Tipo de Servicio.**

Una primera barrera identificada consiste en que, si bien los entrevistados mostraron ser conscientes de que las reformas legales, reglamentarias y regulatorias, pueden potencialmente afectar sus negocios, negativa o positivamente, también lo es que, de entrada, no están muy familiarizados con los servicios en asuntos públicos o “public affairs”. Al ser consultados, se evidenció poca claridad en el alcance de servicios de gestión de asuntos públicos, en particular en relación con relacionamiento estratégico, y una mayor familiaridad con servicios de seguimiento regulatorio, en general relacionada en su imaginario con la información suministrada por entidades gremiales.

También se evidenció poco conocimiento en relación con firmas que presten el servicio. Al ser consultadas sobre empresas que presten servicios en asuntos públicos, la regla general fue no conocer ninguna. Esto genera un reto y al mismo tiempo una oportunidad por un espacio que puede empezar a ocuparse por Bayona Cuervo & Abogados.

La amenaza puede superarse con la difusión del nuevo portafolio de servicios legales 360 grados, campañas de educación, conferencias propias o en colaboración, primero dirigido a los clientes actuales, que pueden tener un efecto de multiplicación del mensaje, y también mediante estrategias de mercadeo digital que nos permitan llegar a potenciales interesados segmentados. Será muy importante buscar participaciones en eventos académicos o gremiales en los que se pueda difundir la visión y alcance de servicios de Bayona Cuervo & Abogados, haciendo pedagogía sobre el enfoque integral de la gestión del riesgo jurídico por cambios regulatorios.

#### **5.4.2.2. Tarifas.**

Se encontró también que había una cierta prevención frente a la decisión de incurrir en servicios de servicio de seguimiento regulatorio en función de los mayores costos fijos que se puedan generar. Frente a este punto, es este punto, se encontró un común denominador en señalar disposición a incluirlo en la medida que sea razonable frente a su estructura de ingresos y costos. También se encontró disposición a invertir en relación con proyectos o líneas de trabajo específicas en la medida que las circunstancias lo justifiquen. Por ejemplo, Montagas E.S.P. señaló que antes ha contratado servicios de acompañamiento frente a proyectos de normativa en específico.

Creemos que este es un aspecto en el que la firma buscará el criterio de razonabilidad mencionado por los clientes, iniciando con rangos de precios que puedan ser atractivos, y que sean competitivos con los precios de los competidores.

### **5.4.2.3. Tendencia a Fraccionar Gestión con Varios Proveedores de Servicios.**

En línea con lo anterior, se encontró que varias consultadas acostumbran a buscar consultores individuales, en función de gestiones específicas. No hay mucho conocimiento sobre la integralidad bajo la cual podrían satisfacer sus necesidades en materia de seguimiento normativo y gestión pública. Es decir, es más un preconcepto relativo a la forma tradicional de gestión, más que una barrera en sí misma.

Al tratarse de un preconcepto, se puede gestionar mediante un mercadeo adecuado focalizado en los clientes actuales y potenciales, de manera que se evidencie mayor eficiencia en una relación costo/beneficio en el esquema de contratar servicios integrales con una firma como Bayona Cuervo & Abogados, frente a la opción de servicios dispersos. Es tratar de posicionar el “combo” por sobre las partes independientes, ofreciendo modelos de asesoría mensual personalizables según la demanda del cliente, con propuestas de beneficios por contratación integral en precio. El esquema de servicios, por su naturaleza, puede ser una escalera modular en la que el cliente define el grado o profundización del servicio y el nivel de intervención o gestión.

### **5.4.3 Amenazas y Oportunidades**

Adicional a las barreras mencionadas, como amenaza se encuentra el entorno de bajo crecimiento económico en el país. Según los análisis económicos de distintos sectores, en el corto plazo (2024), el país tendrá un escenario en el que cederá la inflación, pero se registrarán bajas tasas de crecimiento económico, proyectadas en 1.4% del PIB para 2024 (OCDE, 2023). Sin duda, este es un escenario que lleva a los empresarios a una tendencia conservadora en materia de gastos para las empresas, en el que el gasto en consultorías relativas a temas

prospectivos podrían sufrir un impacto colateral, como por ejemplo sanciones por incumplimiento, falta de previsión sobre cambios en su operación o sobre costos, pérdida de oportunidad de beneficios entre otros; pero podría mitigarse esta situación, socializando los impactos económicos, por la falta de una proyección estratégica, para anticipar los riesgos regulatorios y prevenir el riesgo también de eventuales sanciones por incumplimiento.

Sin embargo, lo anterior puede matizarse o atenuarse, si se considera en conjunto con una de las oportunidades, que es la agenda de reformas y regulaciones gubernamentales anunciada en Colombia para los próximos dos años. Paradójicamente, este, que puede ser un aspecto que amenace a los empresarios, se convierte en un campo fértil para consultorías enfocadas, precisamente, en seguimiento normativo, mitigación de riesgo jurídico, adaptación frente a cambios normativos y gestión de incidencia en tomas de decisiones en materia de políticas públicas y proyectos regulatorios.

De otra parte, las nuevas tecnologías y metodologías enfocadas en los servicios jurídicos se están convirtiendo en herramientas que no solo facilitan procesos que consumen tiempo, sino que potencian sus resultados. Algunos ejemplos son el uso de la inteligencia artificial, análisis de datos y design thinking.

#### **5.4.4 Competidores Claves Asesoría Legal 360.**

Continuando con nuestro análisis de mercado para la Asesoría legal 360 grados, encontramos que existen varios competidores clave, que consisten básicamente en firmas de consultoría que se dedican exclusivamente a Asuntos públicos que son en resumen 3 y solo una firma de abogados en Colombia, presta un servicio interdisciplinario como se pretende implementar en este portafolio, pero con algunas diferencias, donde se evidenció que no llegan a entrar en una

rivalidad directa con todos los servicios que tiene el portafolio, como se describe a continuación, con base al tipo de asesoría :

#### **5.4.4.1. Competidores Directos Área de Asuntos Públicos y Regulatorios:**

- ***Prospectiva Consulting SAS:***

Ubicación: Bogotá, Colombia.

Página Web: [www.prospectiva.com](http://www.prospectiva.com)

Servicios competidores: Esta consultora cuenta con cuatro servicios que estarían relacionados con nuestro servicio de seguimiento regulatorio y relacionamiento estratégico de la siguiente manera: El servicio de “Issue Management” y “Prevención y Gestión de Crisis” (Prospectiva,2023), ambos integran lo que nosotros estamos planteando como “Seguimiento Regulatorio”, donde plantean prácticamente lo mismo que nosotros, pero sin el componente jurídico que complementa el servicio, que otorga verdaderos escenarios para su operación y da recomendaciones para el eventual acople jurídico del cliente.

Por otro lado, los servicios que plantean como “Proyectos de Asuntos Públicos” y “Gestión y Participación en grupos de interés” (Prospectiva, 2023), también ofrecen casi lo mismo que nosotros estamos planteando a través del servicio de Relacionamiento Estratégico, pero dividido en dos. Siendo este el servicio más similar que tendríamos frente a ellos.

Por lo demás no entrarían en competencia directa, ni indirecta, dado que no prestarán servicios de asesoría jurídica. Por lo anterior, se realizó la siguiente recopilación de datos:

*Tabla 15 Recopilación de Datos Prospectiva Consulting SAS*

<b>Precio:</b>	Servicios de Issue Management y Previsión de crisis: entre 15 a 20 MCOP Mensuales. "Proyectos de Asuntos Públicos" y "Gestión y Participación en grupos de interés": 50 MCOP por estrategia.
<b>Beneficios y características:</b>	Beneficios: Ofrecen seguimiento regulatorio para prever escenarios normativos que puedan afectar a los clientes y también ofrecen relacionamiento estratégico, basado en relacionamiento con tomadores de decisiones. Características: Para el seguimiento regulatorio, ofrecen alertar permanentes y análisis de riesgos, con eventuales escenarios de crisis. y Frente al relacionamiento, ofrecen un apoyo ante los tomadores de decisión
<b>Tamaño / Utilidad:</b>	Tamaño: Pequeña Empresa (ingresos: \$2419 MM COP 2022). Utilidad Bruta: \$862 MCOP (2022)
<b>Estrategia de mercado:</b>	Relacionamiento para obtención de clientes enfocado en sector farmacéutico, especialmente multinacionales.

Fuente: Elaboración propia

- ***Vali Consultores S.A.S.***

Ubicación: Bogotá, Colombia.

Página Web: [www.valiconsultores.com](http://www.valiconsultores.com)

Servicios competidores: Esta consultoría ofrece los servicios de asuntos públicos planteados en la asesoría legal 360 grados de seguimiento regulatorio y relacionamiento estratégico, pero dividido en 5 servicios, "Monitoreo Legislativo y Regulatorio", "Estrategias de Relacionamiento", "Engagement con el Ejecutivo y Legislativo", "Manejo de Crisis" y "Acercamiento y Entendimiento de grupos alternativos con capacidad de poder" (VALI CONSULTORES, 2023), pero que de igual manera, no brindan un enfoque jurídico, frente al manejo de la crisis, como tampoco brindan asesoría jurídica para el acople de las operaciones. Tampoco entran a competir en el servicio de acople jurídico de los clientes.

Por lo anterior, recopilamos los siguientes datos:

*Tabla 16 Recopilación de Datos Vali Consultores SAS*

<b>Precio:</b>	“Monitoreo Legislativo y Regulatorio”, “Estrategias de Relacionamiento”, “Engagement con el Ejecutivo y Legislativo”, “Manejo de Crisis” y “Acercamiento y Entendimiento de grupos alternativos con capacidad de poder” 50 a 70 MCOP mensuales.
<b>Beneficios y características:</b>	Beneficios: Ofrecen seguimiento regulatorio para prever escenarios normativos que puedan afectar a los clientes y también ofrecen relacionamiento estratégico, basado en relacionamiento con tomadores de decisiones. Características: Para el seguimiento regulatorio, ofrecen alertar permanentes y análisis de riesgos, con eventuales escenarios de crisis. y Frente al relacionamiento, ofrecen un apoyo ante los tomadores de decisión
<b>Tamaño / Utilidad:</b>	Tamaño: Pequeña Empresa (ingresos: \$2191 MM COP 2022). Utilidad Bruta: \$1996 MCOP (2022)
<b>Estrategia de mercado:</b>	Relacionamiento para obtención de clientes, enfocado en sector farmacéutico, especialmente multinacionales.

Fuente: Elaboración propia.

- *Agora Public Affairs S.A.S.*

Ubicación: Bogotá, Colombia.

Página Web: [www.agora.site](http://www.agora.site)

Servicios competidores: Esta consultora siendo la más grande del mercado, ofrece igualmente un servicio enfocado a asuntos públicos, más enfocados al seguimiento legislativo o regulatorio, a través de 2 servicios, “Análisis del escenario político y económico” y “Temas regulatorios y gubernamentales” (AGORA, 2023), los cuales serían los más similares al servicio que nosotros pretendemos ofrecer como Seguimiento regulatorio”. De igual manera a las otras consultorías, no ofrecen dentro del servicio una perspectiva jurídica, dejando un poco corta esta asesoría, en lo que respecta a la prospectiva regulatoria.

Frente al servicio de relacionamiento estratégico, este lo enfocan más a hacia el relacionamiento entre los stakeholders, más no está tan dirigido a los tomadores de decisión.

Tampoco es una competencia frente a la asesoría jurídica, puesto que no ofrecen servicios legales. Por lo anterior recopilamos la siguiente información:

*Tabla 17 Recopilación Datos Agora Public Affairs SAS*

<b>Precio:</b>	"Análisis del escenario político y económico" "Advocacy" y "Temas regulatorios y gubernamentales" 60 a 90 MCOP mensuales.
<b>Beneficios y características:</b>	Beneficios: Ofrecen seguimiento regulatorio para prever escenarios normativos que puedan afectar a los clientes y también ofrecen relacionamiento estratégico, basado en relacionamiento con tomadores de decisiones. Características: Para el seguimiento regulatorio, ofrecen alertar permanentes y análisis de riesgos, con eventuales escenarios de crisis.
<b>Tamaño / Utilidad:</b>	Tamaño: Mediana Empresa (ingresos: \$7838 MM COP 2022). Utilidad Bruta: \$4796 MCOP (2022)
<b>Estrategia de mercado:</b>	Relacionamiento para obtención de clientes, enfocado en sectores automotriz, tecnología, alimentos y bebidas especialmente empresas multinacionales.

Fuente: Elaboración propia.

- ***Urdaneta, Díaz, Pearl y Abdallah S.A.S.***

Ubicación: Bogotá, Colombia.

Página Web: [www.uvpa.net](http://www.uvpa.net)

Servicios competidores: Esta firma de abogados después de todo el estudio del mercado es la única en Colombia que ofrece abiertamente un portafolio de servicios muy parecido a de la Asesoría legal 360 grados, al mezclar los asuntos públicos con la asesoría jurídica (URDANETA, 2024), siendo una firma que cuenta con este tipo de experiencia, con prácticamente 24 años de experiencia. Desde el punto de vista legal, esta firma no presta los mismos servicios jurídicos que Bayona Cuervo y Abogados, porque según la información que ellos suministran, tiene experiencia en procesos de insolvencia y liquidación judicial de sociedades comerciales, con montos de pasivos que alcanzan USD \$50 Millones, estando por fuera del alcance de nuestra firma. Con base a lo anterior, recopilamos los siguientes datos:

*Tabla 18 Recopilación Datos -Urdaneta, Díaz, Pearl y Abdallah S.A.S.*

<b>Precio:</b>	Servicios de Asuntos Públicos: 60 a 80 MCOP mensual. Servicios legales dependen del caso.
<b>Beneficios y características:</b>	Beneficios: Ofrecen seguimiento regulatorio para prever escenarios normativos que puedan afectar a los clientes y también ofrecen relacionamiento estratégico, basado en relacionamiento con tomadores de decisiones. y ofrecen servicios legales, no especifican el beneficio hacia los temas de asuntos públicos Características: Para el seguimiento regulatorio, ofrecen alertar permanentes y análisis de riesgos, con eventuales escenarios de crisis. y Frente al relacionamiento, ofrecen un apoyo ante los tomadores de decisión y prestan servicios legales, pero están enfocados a procesos de insolvencia y liquidación judicial de sociedades comerciales.
<b>Tamaño / Utilidad:</b>	Tamaño: Pequeña Empresa (ingresos: \$2595 MM COP 2022). Utilidad Bruta: \$1777 MCOP (2022)
<b>Estrategia de mercado:</b>	Relacionamiento para obtención de clientes, enfocado en sector financiero, minero energético, licores y tabaco.

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 19 Análisis Competitivo Asesoría Legal 360*

FACTOR	BAYONA CUERVO Y ABOGADOS	PROSPECTIVA CONSULTING	AGORA PUBLIC AFFAIRS	VALI	URDANETA, VELEZ, PEARL Y ABDALLAH	IMPORTANCIA DEL CLIENTE
Servicios	F	D	D	D	F	1
Precio	F	D	D	D	D	3
Calidad	F	F	F	D	F	1
Portafolio	F	D	F	D	F	1
Atención al cliente	F	D	F	D	F	1
Fiabilidad	F	F	F	F	F	1
Estabilidad	F	F	F	F	F	1
Experiencia	D	F	F	F	F	2
Reputación	F	F	F	F	F	1
Métodos de venta	F	F	F	F	F	3
Políticas de crédito	D	F	F	F	F	4
Publicidad	D	F	F	D	D	4
Imagen	D	F	F	F	D	3

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.4.2. Competidores Indirectos

Realizando el estudio de los competidores y a través de las entrevistas adelantadas, identificamos que como competidores indirectos para los servicios de asuntos públicos y regulatorios del portafolio Asesoría legal 360 grados, se encontraron dos categorías que son las siguientes:

##### *1. Agremiaciones Sectoriales:*

Con base al análisis, las agremiaciones son asociaciones sin ánimo de lucro, que representan los intereses de un sector determinado, mediante la participación en la construcción de políticas públicas y procesos regulatorios, la promoción de buenas prácticas y la generación de información de interés, que ayuden al crecimiento sostenible de las empresas que hagan parte de este.

Estas agremiaciones por lo general vinculan a las empresas de su sector a través de afiliación con pagos mensuales o anuales, ofreciendo los siguientes servicios o beneficios, que entrarían a competir de alguna manera con el portafolio de la asesoría legal 360 grados.

- Hacen seguimiento y análisis de propuestas legislativas, regulatorias y de políticas públicas que afectan al sector.
- Promueven un marco institucional y normativo que beneficie al sector, a través de relacionamiento con los diferentes órganos estatales (gobierno, congreso, rama judicial y entes regulatorios).
- Proponen políticas públicas y divulgan sus posturas para los diferentes agentes de opinión.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos encontrar que estos servicios por lo general se prestan desde el punto de vista sectorial y no tienen un alcance personalizado, por representar a

tantas empresas o autores de un mismo sector. También, al ser una representación colectiva, puede dejar por fuera intereses de actores que no sean tan relevantes por su tamaño, o simplemente al estar enfocados a sus afiliados. También dependiendo el sector, pueden también existir muchas empresas que no hagan parte de este esquema y no puedan ser escuchadas, por no ver la necesidad de participar en estas asociaciones gremiales o por no conocer de este tipo de servicios.

## ***2. Cámaras de Comercio Locales:***

Las cámaras de comercio en Colombia son personas jurídicas sin ánimo de lucro, de carácter gremial, que tiene como propósito promover y defender los intereses generales del empresariado donde tengan jurisdicción, donde además cumplen una función pública de registro de las sociedades comerciales, entidades sin ánimo de lucro, entre otros registros. (Confecámaras, 2024)

Con base a lo anterior, encontramos que dentro de las actividades que adelantan para los empresarios registrados y que podrían indirectamente competir con los servicios de asesoría legal 360 grados son los siguientes:

- Realizan una articulación público-privada, para promover la actividad empresarial promoviendo marcos regulatorios y políticas públicas, para mejorar el entorno de las empresas, buscando la prosperidad y sostenibilidad de estas.
- Prestan asesoría jurídica a empresarios y emprendedores sin costo, en temas societarios y de registro, para promover la formalización empresarial.

Teniendo en cuenta lo anterior, encontramos que el primer servicio estaría directamente relacionado con el relacionamiento estratégico planteado, pero como pasa en las agremiaciones, esto está dirigido a la colectividad del empresariado, más no cumple una función específica o

particular que beneficia directamente a una empresa en particular o brinde un plan de trabajo personalizado, que ayude a hacer prospectiva normativa y jurídica como sí podría brindarle la firma a cualquier cliente.

#### **5.4.5 Precios Asesoría Jurídica 360 Grados.**

Teniendo en cuenta que el portafolio de la Asesoría Legal 360 grados, está conformado por tres servicios, es necesario explicar cómo se plantea fijar los precios de cada uno de la siguiente forma:

##### **5.4.5.1. Seguimiento Regulatorio.**

Para fijar el precio de \$12 millones de pesos mensuales mínimo para este servicio, planteado en la sección 2.2.1.3., en primera medida hay que dejar presente, que para estas asesorías, es muy difícil establecer un precio fijo o estandarizado como tal, teniendo en cuenta que siempre se tiene que hacer una valoración, con base a la complejidad del caso, el tiempo de dedicación del equipo y el tipo de cliente, factores que hacen difícil fijar un precio único, pero que seguramente harían que el precio suba; pero si es posible establecer un precio mínimo, con base los siguientes factores:

- ***Estudio de Mercado:*** Con base a las entrevistas del estudio de mercado, en particular a la realizada a la señora Angela Chaves, quien desde el sector farmacéutico ha contratado estos servicios, encontramos que en el mercado se estaría pagando por esta asesoría, alrededor de 15 a 30 millones de pesos mensuales, por parte de multinacionales de este sector, esto hace que nuestro precio sea más bajo, pero no lo suficientemente bajo para que no sea contratado, pero si genera una oportunidad para abrir mercado nuevo.

- ***Mercado Objetivo:*** Frente a esto, es importante resaltar que el segmento de mercado al que le estaríamos apuntando para este tipo de servicios es de alguna manera inexplorado, teniendo en cuenta primero, que son empresas medianas o grandes, a las cuales no han tenido acceso a este servicio por falta de conocimiento de este o por no saber la necesidad. Segundo, porque le estaríamos apuntando a las empresas que estén ubicadas en las regiones, donde las consultoras relacionadas como competidoras no están interesadas en llegar por ahora, dado que estas se centran en empresas multinacionales. Por esto, se establece un precio mínimo viable competitivo, que está por debajo del precio de los competidores, para poder abrir el mercado.
- ***Costo Plus:*** Teniendo en cuenta el análisis financiero del servicio, teniendo en cuenta que la firma es un emprendimiento en marcha y operativo, se hizo una proyección con este valor mínimo de 12 MCOP mensuales y para el estado financiero actual de la firma, con el escenario ácido de solo conseguir dos clientes en el primer año, ese servicio tendría una participación del 31% de los ingresos operacionales, ayudando a tener una rentabilidad al final del ejercicio en el primer año del 13,22% cubriendo todos los costos de Área de Asuntos Públicos y Regulatorios (numeral 4.2.1.), solo con los ingresos de este servicio.

#### **5.4.5.2. Relacionamiento Estratégico.**

Al igual que en el servicio de seguimiento regulatorio, se presenta la situación de la dificultad para estandarizar precios, teniendo en cuenta los mismos factores (dificultad del caso, tipo de cliente, entre otros), pero igual se establece un precio mínimo de \$30 MCOP al año, dividido en cuotas mensuales, que alcanza a cubrir costos del servicio y es competitivo, al ser este un servicio complementario al de seguimiento regulatorio. Esto no quiere decir que, con base a

algún determinante, este valor se pueda incrementar, generando un impacto positivo para la operación. De la misma manera que el anterior, se tiene en cuenta los siguientes factores:

- **Estudio de Mercado:** Se logró identificar que este tipo de asesoría tiene un costo mínimo en el mercado de 30 a 50 millones por estrategia de relacionamiento, la cual puede durar varios años, dependiendo del entorno y los debates políticos. Por esto, se determinó que un precio mínimo viable anual por una estrategia de relacionamiento estratégico es de 30 MCOP anuales, siendo esta atractiva para poder abrir mercado.
- **Mercado Objetivo:** Al igual que el servicio de seguimiento regulatorio, por el tipo de empresas según su tamaño (medianas y grandes) y ubicación (regiones), este precio es competitivo para abrir este mercado inexplorado por las consultoras competidoras.
- **Costo Plus:** Siendo este un servicio complementario de alguna manera, su proyección de participación en los ingresos operacionales está estimada en el primer año del 8%. Este servicio solo no alcanza a cubrir los costos del área de asuntos públicos y regulatorios, pero combinados con los otros, ayudan a la rentabilidad operacional, ayudando a diversificar el portafolio.

#### **5.4.5.3. Asesoría Jurídica de Acople Regulatorio.**

En misma línea de los anteriores servicios, para esta asesoría es necesario tener en cuenta los factores de complejidad del caso, tiempo de dedicación del equipo y el tipo de cliente, pero aquí se le suma determinar el tipo de especialidad jurídica, esto hace que el precio de esta asesoría sea totalmente variable, pero como política de la firma siempre se ha buscado que se vuelva en una asesoría jurídica permanente. Es importante tener en cuenta que para 2023, el valor mínimo de

hora de asesoría estaba fijado en \$500.000 o USD \$130, pero las asesorías permanentes estarían en promedio calculadas en \$40 MCOP al año por cliente.

- **Estudio de Mercado:** El mercado de servicios legales está sumamente saturado, haciendo que el precio por esta asesoría se tase al menos en el área del derecho corporativo (nuestra especialidad), un poco más baja que en otras áreas. estableciendo este precio anual, se busca captar la mayor cantidad de clientes, que como se demuestra en el numeral 4.2.1., los ingresos operacionales por este servicio representan el 66% de los ingresos operaciones.
- **Costo Plus:** Este servicio durante todos los años de operación ha cubierto los costos del servicio, situación que de alguna manera se seguiría presentando, siendo este el principal medio de ingresos de la firma. Por ende, el precio por cliente de \$40 MCOP anuales, es competitivo y está sosteniendo en la actualidad el funcionamiento de la empresa.

#### **5.4.5.4. Análisis Importancia Precio para Clientes.**

En lo que respecta a ,los servicios del área de asuntos públicos y regulatorios, que convierten los servicios de la firma en asesoría legal 360 grados, mientras abrimos el mercado y tenemos un posicionamiento en este, el precio resulta muy relevante para el cliente, teniendo en cuenta que le estaríamos ofreciendo un portafolio de servicios atípico e innovador para los segmentos que tenemos como objetivo, donde entrar con un precio razonable, competitivo y viable para la operación, sería un determinante para tener éxito en la primera etapa de ventas. De igual manera, los precios planteados en este trabajo no son una camisa de fuerza, teniendo en cuenta que, en este tipo de asesorías, siempre la fijación de los precios finales se termina dando uno a uno con los clientes, teniendo en cuenta que los factores que determinan el precio final en cada cotización dependen de muchas variables, haciendo imposible estandarizar precios.

#### **5.4.5.5. Políticas de Crédito y Servicio al Cliente (Todos los Servicios).**

En lo que respecta a las políticas de crédito, siendo la firma una microempresa, tenemos derecho a aplicar lo establecido en la Ley 2024 de 2020, donde los plazos para el pago de las facturas no pueden superar 45 días calendario. Pero en el caso de las asesorías permanentes y para garantizar el flujo de caja, estas se pactan con cada cliente como un pago mensual mes vencido, garantizando desde un inicio el flujo de caja del servicio, pero dejando un margen máximo de tiempo de pago, dependiendo la negociación de 45 días calendario.

En lo concerniente al servicio al cliente, siendo una firma boutique, el servicio se presta con intervención directa de los socios o directivos, dando una mejor calidad en el servicio y un acompañamiento personalizado. De igual manera, con cada cliente se pacta un acuerdo de servicio, con tiempos claros de respuesta a requerimientos (3 días) y plazos claros para entrega de objetivos o elementos contratados, buscando tener una trazabilidad de principio a fin durante la prestación del servicio.

#### **5.4.6 Canales de Distribución**

Con la información de mercado obtenida, es pertinente analizar cuáles pueden ser los canales de distribución de los servicios de Bayona Cuervo & Abogados, y evaluar los canales actuales y potenciales bajo diversos criterios como facilidad de entrada; proximidad geográfica; costos; posición de los competidores; experiencia en gestión; capacidades del personal y necesidades del mercado. Veamos:

Tabla 20 Canales de Distribución

	<b>Punto físico</b>	<b>Medio electrónico</b>	<b>Asociaciones y networking</b>
<b>Facilidad de entrada</b>	La firma ya cuenta con un punto físico compartido con los socios de Clúster Legal. La oficina está completamente equipada con las herramientas y espacios necesarios y apropiados para el tamaño actual Bayona Cuervo y Abogados SAS.	La firma no cuenta con una página web exclusiva y funcional que permita conectar inmediatamente y de forma directa con los clientes. Con la contratación de un profesional en la creación de páginas web, es posible la obtención de una página personalizada a la proyección de la firma y sus clientes.	Bayona Cuervo y Abogados SAS ya se encuentra asociada con 4 firmas pertenecientes a Clúster Legal. Hay más espacios en los que la facilidad de entrada es limitada, pero significan oportunidades permanentes en los que la firma puede construir una red de aliados que contribuyan a su crecimiento. Por ejemplo, eventos y conferencias jurídicas o la participación en Proyectos Pro Bono y Voluntariado Legal.
<b>Proximidad geográfica</b>	El punto físico está ubicado en la capital del país y en una zona estratégica y accesible de la ciudad.	La creación y el manejo apropiado de una página web permitiría conseguir un mayor alcance de la firma en las diferentes regiones del país. Eliminaría la barrera de proximidad geográfica.	La firma comparte punto físico con sus asociados de Clúster Legal. Es posible la participación en espacios de networking ubicados en la capital, pero se considera necesaria la participación en eventos de las regiones en las que se pretende incursionar.

<b>Costos</b>	La oficina actual de Bayona Cuervo y Abogados SAS comparte la administración y el mantenimiento del espacio físico con los socios de Clúster Legal, de tal manera que hay una disminución importante de costos en comparación a otras alternativas.	La creación de una página web para la firma implicaría el incurrir en el costo de elaboración y mantenimiento periódico de la misma.	La participación en eventos y proyectos del sector puede significar costos variables para la firma (movilización, cupo, etc.), además de una inversión de tiempo por parte de los asociados.
<b>Posición de los competidores</b>	El punto físico de Bayona Cuervo y Abogados SAS, está ubicado en una zona estratégica de la ciudad de Bogotá, donde se encuentran varios de los competidores de la firma y un número importante de clientes potenciales.	La mayoría de los competidores de la firma han desarrollado páginas web propias, a través de las cuales el cliente obtiene toda la información que necesita y puede acceder fácilmente a los servicios que ofrecen.	Los principales competidores en el sector participan en eventos importantes del mismo. Incluso, quienes tienen la capacidad logística y económica se encargan de organizarlos.
<b>Experiencia en gestión</b>	La firma no necesita una experiencia adicional en gestión para el mantenimiento del punto físico actual.	Es necesaria la contratación de un profesional en creación y diseño de páginas web.	Para la participación en eventos del sector, es necesaria una preparación previa tanto en materia legal como en relacionamiento y presentación.
<b>Capacidades del personal</b>	Teniendo en cuenta la implementación paulatina del trabajo híbrido para los asociados, el espacio físico es apropiado	Con la contratación del profesional en materia de páginas web, los asociados tendrán que encargarse exclusivamente de la	Si bien el personal está capacitado para relacionarse a nivel de conocimientos legales, es necesaria la adquisición y desarrollo de habilidades blandas.

	para las necesidades del personal.	recepción y manejo de clientes.	
<b>Necesidades de mercado</b>	El punto físico en el que se encuentra la oficina de Bayona Cuervo y Abogados SAS, cuenta con los espacios necesarios para construir una comunicación directa, efectiva, segura e inmediata con los clientes.	La elaboración de una página web brindará a los clientes potenciales de la firma toda la información que necesiten para la contratación del servicio, además de funcionar como un canal de contacto directo e inmediato entre los socios y las empresas.	Los eventos y proyectos del sector brindan a los clientes potenciales la oportunidad de conocer a las firmas tanto en el desarrollo y presentación de sus servicios, como en la seguridad que los asociados son capaces de transmitir.

Fuente: Elaboración propia.

## 5.5 Red de Contactos

Para poder posicionar el portafolio de servicios de la asesoría legal 360 grados, los contactos clave serían los siguientes:

- Gremios sectoriales.
- Cámaras de comercio locales.
- Cámaras de comercio binacionales.
- Universidades.
- Contactos políticos (miembros de congreso, partidos políticos).
- Agentes de opinión.

- Medios de comunicación.

En este punto, teniendo en cuenta que la estrategia para difundir no es la misma que la de un producto común, la firma tiene que tener una participación considerable en escenarios donde pueda mostrar sus productos y que este mensaje lleve a los clientes objetivo, por ejemplo participando en los eventos de relacionamiento de los sectores objetivo para darse a conocer, participando en espacios de discusión de asuntos relevantes para sectores objetivo, publicando artículos en medios de comunicación de relevancia nacional y realizando capacitaciones a empresas en las regiones, que busquen mostrar la necesidad del servicio que se pretende prestar y buscando un relacionamiento de alto nivel, para incrementar la red de contactos empresariales, gremiales y políticos.

En este caso los grupos de interés son las empresas que conforman los sectores farmacéuticos, turismo y servicios públicos, como segmentos altamente regulados, que requieren del servicio, encontrando un portafolio integral con Bayona Cuervo y Abogados.

### Referencias Bibliográficas

#### Bibliografía:

- Amselem, C. (22 de 05 de 2022). *www.carlosamselem.com*. Obtenido de <https://carlosamselem.com/2022/05/22/dos-buenos-modelos-de-posicionamiento-de-marca-para-destacar-en-la-mente-de-tus-publicos/>
- Bancoldex. (2023). *Bancoldex.com*. Obtenido de <https://www.bancoldex.com/es/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-200>

Cos Martínez, A. (2015). *Plan de marketing para un despacho de abogados*. Universidad Politécnica de Cartagena. Disponible en <https://core.ac.uk/download/pdf/60433424.pdf>

DANE. (2023). *Encuesta Mensual de Alojamiento*. Bogotá: Dane. Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-mensual-de-alojamiento-ema>

DANE. (2023). *Encuesta de gasto interno en turismo*. Bogotá: Dane. Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/turismo/encuesta-de-gasto-interno-en-turismo>  
egit#:~:text=Para%20el%20tercer%20trimestre%20del,2022%20(10%2C4%25).

### **Páginas Web:**

Ágora Public Affairs SAS (2024), Ágora. Disponible en: <https://agora.site/experiencia/>

Confecámaras (2024), Confecámaras, <https://confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/introduccion-a-camaras-de-comercio>

EMIS University. (10 de enero de 2024). *EMIS University*. Obtenido de EMIS University: <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies/index?pc=CO&cmpy=12715090>

Prospectiva Consulting SAS (2024), Prospectiva Consulting. Disponible en: <https://www.prospectiva.com>

Urdaneta, Vélez, Pearl & Abdallah Abogados SAS (2024), Urdaneta, Vélez, Pearl & Abdallah Abogados. Disponible en: <https://www.uvpa.net/inicio>

Vali Consultores SAS (2024), Vali. Disponible en: <https://www.valiconsultores.com/es>

**Artículos:**

BbvaSpark. (25 de 04 de 2023). *www.bbvaspark.com*. Obtenido de <https://www.bbvaspark.com/contenido/es/noticias/emprendimiento-legaltech/>

Cámara Colombiana de Servicios Legales. (2021). *www.asuntoslegales.com*. Obtenido de <https://www.asuntoslegales.com.co/consumidor/el-mercado-de-servicios-legales-en-colombia-es-el-mas-penetrado-por-firmas-internacionales-3255229>

Castilla, J. D. (21 de 06 de 2019). *www.asuntoslegales.com*. Obtenido de <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/las-boutique-nos-estamos-imponiendo-en-el-sector-nicolas-carrero-2876384>

Diario La República. (2023). "Al menos 6,2% del PIB depende de lo que suceda en sector servicios públicos". *Diario La República*, págs. <https://www.larepublica.co/economia/al-menos-6-2-del-pib-depende-de-lo-que-pase-en-el-sector-de-los-servicios-publicos-3638667>.

Díaz Gamboa, S. (28 de 10 de 2022). *www.asuntoslegales.com*. Obtenido de <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/las-firma-de-abogados-locales-que-lideran-en-medellin-y-cali-segun-ranking-de-legal500-3478284>

Gaviria, J. A., & Londoño, N. R. (2023). Lawyernomics en Colombia. Efectos económicos derivados del alto número de abogados y los excesivos niveles de actividad jurídica. *Revista Derecho del Estado*. Disponible en

<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/derest/article/view/7801>

Contreras, Juan Pablo (2022), El cabildeo en Colombia. Disponibles en: <https://www.estudiosanticorrupcion.org/el-cabildeo-en-colombia/>

Martínez Camelo, B. (08 de 05 de 2019). *www.ambitojuridico.com*. Obtenido de <https://www.ambitojuridico.com/noticias/etcetera/tic/que-es-legaltech-y-cual-es-su-impacto-en-la-prestacion-de-servicios-juridicos>

Revista Semana. (2019). 2018 Un gran año para la industria legal. *Revista Semana*, <https://www.semana.com/empresas/articulo/facturacion-de-las-firmas-de-abogados/276449/>.

Revista Semana. (2023). *Estas son las firmas de abogados mas grandes del país en 2022*. Obtenido de [www.semana.com: https://www.semana.com/especiales-editoriales/articulo/estas-son-las-firmas-de-abogados-mas-grandes-del-pais-en-2022/202252/](https://www.semana.com/especiales-editoriales/articulo/estas-son-las-firmas-de-abogados-mas-grandes-del-pais-en-2022/202252/)

Vita Mesa, L. (2 de 11 de 2021). *www.asuntoslegales.com*. Obtenido de <https://www.asuntoslegales.com.co/consumidor/el-mercado-de-servicios-legales-en-colombia-es-el-mas-penetrado-por-firmas-internacionales-3255229>

### **Doctrina:**

Grupo de Estudios Económicos, Superintendencia de Industria y Comercio. (2020). *El tejido empresarial en los municipios colombianos*. Bogotá: Superintendencia de Industria y Comercio. Disponible en <https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/2020/ES%20Tejido%20Empresarial%202020.pdf>

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2010), Recommendation of the Council on Principles for Transparency and Integrity in Lobbying. Disponible en <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/256/256.en.pdf>

**Normatividad:**

Asamblea Nacional Constituyente, (1991), Constitución Política de la República de Colombia, por medio del cual se establecen las bases del estado colombiano y se establecen los derechos fundamentales de los colombianos.

Congreso de la República de Colombia, (2008), Ley 1258 de 2008, por medio de la cual se crean las sociedades por acciones simplificadas en Colombia.