



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN MERCADEO**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**“PLAN DE MERCADEO DE SERVICIOS LEGALES
ENFOCADO AL MERCADO DE PYMES EN LAS
PROVINCIAS DE ALAJUELA, HEREDIA, CARTAGO Y
SAN JOSÉ PARA EL AÑO 2018”**

ELABORADO POR

MÓNICA TORREALBA ALONSO

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2017

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, **3 de diciembre del 2017**

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

“PLAN DE MERCADEO DE SERVICIOS LEGALES ENFOCADO AL MERCADO DE PYMES EN LAS PROVINCIAS DE ALAJUELA, HEREDIA, CARTAGO Y SAN JOSÉ PARA EL AÑO 2018.”, elaborado por la estudiante: **MÓNICA TORREALBA ALONSO**, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,



Licda. Susana Rivera Álvarez, MBa

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, **01 de diciembre del 2017**

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: **"PLAN DE MERCADEO DE SERVICIOS LEGALES ENFOCADO AL MERCADO DE PYMES EN LAS PROVINCIAS DE ALAJUELA, HEREDIA, CARTAGO Y SAN JOSÉ PARA EL AÑO 2018."**, elaborado por la estudiante: **MÓNICA TORREALBA ALONSO**, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico **MASTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN MERCADEO**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

MBA Mauricio Ernesto Rodríguez Díaz

Cédula 1-675-572



1-675-572

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, **3 de diciembre del 2017**

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: **"PLAN DE MERCADEO DE SERVICIOS LEGALES ENFOCADO AL MERCADO DE PYMES EN LAS PROVINCIAS DE ALAJUELA, HEREDIA, CARTAGO Y SAN JOSÉ PARA EL AÑO 2018."**, elaborado por la estudiante: **MÓNICA TORREALBA ALONSO**, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO**.

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de ustedes cordialmente,



Prof. Mario Boza Chacón
Filólogo. Cédula 103580444
Carné Colegio de Licenciados y
Profesores Número 5034

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

La suscrita, **MÓNICA TORREALBA ALONSO** con cédula de identidad número **1-12530632**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y apreciaciones personales incluidas en el mismo. Autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, al publicar en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 3 de diciembre **del dos mil diecisiete**

Mónica Torrealba

Mónica Torrealba Alonso

DECLARACIÓN JURADA

La suscrita, **MÓNICA TORREALBA ALONSO** con cédula de identidad número **1-12530632**, declaro bajo fe de juramento, que conozco las consecuencias penales que lleva el delito de perjurio: y soy la autora del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original de la suscrita.

Heredia, 3 de diciembre **del dos mil diecisiete**.

Mónica Torrealba

Mónica Torrealba Alonso



UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

"Carta Autorización del autor(es) para uso didáctico del Trabajo Final de Graduación"

Vigente a partir del 31 de Mayo de 2016

Instrucción: Complete el formulario en PDF, imprima, firme, escanee y adjunte en la página correspondiente del Trabajo Final de Graduación.

Yo (Nosotros):

Escriba Apellidos, Nombre del Autor(a). Para más de un autor separe con " ; "

Mónica Torrealba Alonso

De la Carrera / Programa: Maestría Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo
autor (es) del (de la) (Indique tipo de trabajo): Trabajo Final de Graduación
titulado:

PLAN DE MERCADEO DE SERVICIOS LEGALES ENFOCADO AL MERCADO DE PYMES EN LAS
PROVINCIAS DE ALAJUELA, HEREDIA, CARTAGO Y SAN JOSE PARA EL AÑO 2018.

Autorizo (autorizamos) a la Universidad Latina de Costa Rica, para que exponga mi trabajo como medio didáctico en el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI o Biblioteca), y con fines académicos permita a los usuarios su consulta y acceso mediante catálogos electrónicos, repositorios académicos nacionales o internacionales, página web institucional, así como medios electrónicos en general, internet, intranet, DVD, u otro formato conocido o por conocer; así como integrados en programas de cooperación bibliotecaria académicos dentro o fuera de la Red Laureate, que permitan mostrar al mundo la producción académica de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido.

De acuerdo con lo dispuesto en la Ley No. 6683 sobre derechos de autor y derechos conexos de Costa Rica, permita copiar, reproducir o transferir información del documento, conforme su uso educativo y debiendo citar en todo momento la fuente de información; únicamente podrá ser consultado, esto permitirá ampliar los conocimientos a las personas que hagan uso, siempre y cuando resguarden la completa información que allí se muestra, debiendo citar los datos bibliográficos de la obra en caso de usar información textual o paráfrasis de esta.

La presente autorización se extiende el día (Día, fecha) 14 del mes diciembre del año 2017 a las 15:27. Asimismo declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: que soy el autor(a) del presente trabajo final de graduación, que el contenido de dicho trabajo es obra original del (la) suscrito(a) y de la veracidad de los datos incluidos en el documento. Eximo a la Universidad Latina; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente, por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo, de cualquier responsabilidad por su autoría o cualquier situación de perjuicio que se pudiera presentar.

Firma(s) de los autores Según orden de mención al inicio de ésta carta:

Mónica Torrealba .

TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	9
CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO	11
1.1 Estado actual de la investigación	12
1.2 Planteamiento de problema	16
1.3 Justificación	18
1.4 Objetivos	20
1.4.1. Objetivo General	20
1.4.2. Objetivos específicos	20
1.5 Alcance y limitación.....	21
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	22
2.1 ERP Lawyers.....	23
2.2 Empresas PYME	24
2.3. Firmas Legales	28
2.4. Estudio de Mercado	28
2.5. Mercadeo	31
2.6 Marketing relacional	33
2.7 Mercadeo de servicios	35
2.7.1. Elementos del producto	36
2.7.2. Lugar y tiempo.....	36
2.7.3. Precio.....	37
2.7.4. Promoción y educación	37
2.7.5. Procesos	38
2.7.6. Entorno físico	38
2.7.7. Personal.....	39
2.7 Análisis del entorno.....	40
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	45

3.2 Descripción del contexto o del sitio, en dónde se lleva a cabo el estudio.....	47
3.3 Las características de los participantes y las fuentes de información.	48
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos.....	49
3.4.1. Cuestionarios.....	49
3.4.2. Entrevistas.....	50
3.5 Cuadro Operacional	51
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	53
4.1 Análisis.....	54
4.1.1. Análisis PEST	54
4.1.2. Analisis FODA	55
4.2. Estudio de mercado	56
4.2.1. Estudio cuantitativo	57
4.2.2. Estudio Cualitativo	65
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
5.1 Conclusiones.....	71
5.2 Recomendaciones	75
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	77
6.1 Mercado meta	80
6.2 Análisis de la competencia	81
6.3 Objetivo I	84
6.4 Objetivo II.....	84
6.5 Objetivo III	85
6.6 Objetivo IV.....	86
6.7 Cronograma.....	87
6.8 Presupuesto	87
6.9 Pronóstico de ventas.....	87
6.10 Evaluación y control	88

CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA	91
Anexos.....	96
Anexo 1.....	97
Entrevista con profundidad.....	97

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación se realizó en las provincias de Heredia, Alajuela, Cartago y San José de Costa Rica con el objetivo de desarrollar un plan de mercadeo para una empresa de servicios legales con el fin de atraer el mercado de empresas PYME.

La investigación es de carácter cuantitativa con apoyo de enfoque cualitativo a través de entrevistas con profundidad realizadas a gerentes y propietarios de empresas pequeñas y medianas, con el fin de complementar los resultados. Parte inicialmente de fuentes secundarias de información como, artículos relacionados con el tema, trabajos de investigación anteriormente realizados, libros de texto de mercadeo y dirección de empresas e Internet, etc.

Se realizaron 68 encuestas en las zonas de Heredia, Alajuela, Cartago y San José; cuestionario de 19 preguntas que responden a cada objetivo específico planteado. Adicional, como se ha mencionado anteriormente se entrevistan de manera profunda para obtener información detallada y complementar el estudio a 10 empresas de la zona: Los Olmos S.A., Residencias Yolanda S.A., Eco Getaways Travel Design, Edificio Amalia S.A., STE S.A., Telharbor, Eventos Providencia, Naans and Curries, Administradora Imperio y CR Cheaps.

Las características de las personas entrevistadas y encuestadas corresponden a hombres y mujeres mayores de 18 años de nacionalidad costarricense o residentes; gerentes, propietarios o ejecutivos de empresas de tamaño pequeño y medianas pertenecientes al sector de Industria, Comercio o servicios.

A su vez, se lleva a cabo como parte del trabajo de investigación un análisis del entorno, tomando como base los análisis PEST y FODA. Estos permiten tener un claro panorama del ambiente en el que se lleva a cabo el trabajo y en el que la empresa actualmente se desarrolla. Asimismo, se conocen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con que se cuenta y conforme con estas es

viable plantear la propuesta de nuevas estrategias y tácticas que permitan un cambio positivo para la firma.

Como resultado final, se propone principalmente una propuesta de carácter digital dado el actual escenario de transformación digital en el que se encuentra la sociedad. Especialmente, las empresas de menor tamaño están buscando evolucionar y adoptar enfoques digitales y por ello el principal medio de comunicación para abordarles serían las redes sociales y el mundo de internet en general.

Hoy día, se presenta una creciente búsqueda de servicios de carácter legal, especialmente en el mercado meta estudiado dada las nuevas leyes y cambios que se presentan en el País. La Ley de Reforma Procesal Laboral y la próxima exigencia en relación con la factura electrónica hacen que las empresas busquen asesoría de bufetes para cumplir con cabalidad con estas leyes y evitar riesgos legales.

La competencia costarricense en relación con abogados independientes y bufetes de diversos tamaños y especialización es amplia. Por ello, es importante que las firmas de menor tamaño como ERP Lawyers comiencen a ejecutar planes de comunicación y mercadeo que les posicione en el mercado y les permita mayor crecimiento y rentabilidad.

Por lo antes expuesto y tomando en cuenta la posición en el ciclo de vida de la empresa, es de vital importancia obtener información a partir del presente estudio que dote a la gerencia de ERP Lawyers de datos para la toma de decisiones en relación con planes que las coloque en una mejor posición en el mercado.

CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO

1.1 Estado actual de la investigación

En esta sección se intenta acotar la importancia del tema de investigación en relación con la evolución del Marketing Jurídico en firmas legales. Para ello, se fundamenta la necesidad de estudiar la temática en relación con las necesidades legales que tienen las empresas PYME y que influyen para la contratación de servicios legales. Sobre la base de las consideraciones anteriores, se realizó un análisis de algunas investigaciones y artículos relevantes asociados con el tema en estudio, el problema y los objetivos planteados, que serán enunciadas en este documento como aportes valiosos para el fundamento del estudio.

Para empezar, es importante mencionar de manera concreta los términos de mayor relevancia de lo general a lo específico a los que se hará referencia en esta memoria. En primer lugar, el más completo y amplio de ellos es el concepto de Mercadeo, al que Camacho (2008) se refiere según la AMA (American Marketing Association) como “una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones del cliente de modo que beneficien a la organización y los accionistas” (p.14).

En segundo lugar, el término Branding que ha logrado que muchas marcas se conviertan en algo más que un símbolo o un nombre y con ello crear vínculos entre las empresas y sus clientes. El Branding lo define Hoyos (2016) como " un proceso integrativo, que busca construir marcas poderosas; es decir, marcas ampliamente conocidas, asociadas a elementos positivos, deseadas y compradas por una base amplia de consumidores” (p.2). y como consecuencia del branding alcanzar la personificación de una marca, lo cual trae consigo grandes beneficios a corto y largo plazo.

Seguidamente, el marketing de servicios, concepto que contiene a su vez un aspecto de suma relevancia para lo que en efecto de esta memoria se estará abordando; la relación humana dentro del intercambio comercial que se da en la

entrega de un servicio. Camacho (2008) define el mercadeo de servicios al citar a Arellanos (2000) "es la especialidad del marketing que se ocupa de los procesos que buscan la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sin que para ello sea fundamental la transferencia de un bien hacia el cliente". (p.15).

Es dentro del mercadeo de servicios que podemos encontrar el marketing jurídico como una vieja, pero nueva especialidad que ha cambiado la forma de hacer negocios de los profesionales en Derecho. En adelante, se utilizará en forma detallada este concepto y su relevancia en las empresas legales de hoy en día.

La evolución de las firmas se ha concentrado en el reconocimiento de la marca como tal, esto debido a que los bufetes más que firmas legales han pasado a ser empresas de servicio, que deben conceptualizar su producto como una oferta integral de servicios más allá de ofrecer un asesoramiento de tipo jurídico puntual. Según González, Méndez y Rodríguez (2005) "...la marca en los servicios jurídicos parece estar más conectada con la reputación de la organización que con sus productos o servicios individuales propiamente dichos. Es decir, la empresa es la principal marca."(p.27) En otras palabras, el eje principal debe ser buscar que su relación con el cliente sea de largo plazo, vinculándolo con la marca y fidelizándolo a través de brindar una gran experiencia de compra para el cliente.

El cliente requiere sentirse parte esencial del proceso de intercambio en la venta de un servicio y es por ello que la interacción debe cumplir con sus expectativas en todo el ciclo de venta, desde que intentó buscar por internet quien le ofreciera los servicios requeridos, hasta que los mismos fueron entregados por uno o varios abogados de la firma.

Menciona Camacho (2008) que " Si se cumplen adecuadamente los acuerdos establecidos entre las partes y la atención es la adecuada se logrará el objetivo de establecer una relación de fidelidad cliente – organización...". He aquí la importancia de este concepto en los despachos en el siglo XXI.

A lo largo de muchos años el término Marketing jurídico no ha sido más que un completo desconocido para la mayoría de bufetes legales alrededor del mundo.

Los conceptos de mercadeo y comunicación han carecido de importancia para los planes y estrategias de estas firmas. La necesidad de planes mercadológicos y nuevas formas de comunicación ha ido evolucionando en los últimos años y ha comenzado a sembrar un interés para muchos. En relación con lo anterior Ortega (s.f) afirma que " Términos como marketing jurídico, estrategia de marca o identidad digital eran completos desconocidos para los despachos. Hoy las cosas han cambiado. O están cambiando."

Mercadeo, planificación estratégica, publicidad, promoción, medios de comunicación entre otros, no han sido conceptos estudiados por abogados desde su formación Universitaria. Existe una falta de integración de estos temas en los programas académicos y lo mismo ocasiona desconocimiento y falta de aplicación en la vida laboral al provocar en la mayoría de los casos, una forma de comercialización muy pasiva en las firmas, especialmente aquellas más pequeñas. Hecha la observación anterior remito a lo que indica Cortés en su publicación en el Diario Jurídico (2010):

...debemos convenir que hoy más que nunca esta herramienta, hasta ahora no practicada en profundidad en el quehacer diario de los bufetes de abogados, será imprescindible tanto como soporte para el desarrollo del negocio en sí mismo como para cumplir la labor de servicio social que la sociedad nos tiene encomendada.

Los abogados hoy en día se han visto sumidos en grandes cambios y evolución de funciones. Se han tenido que adaptar al desarrollo del entorno y a la transformación digital, al modificar su forma de negocio de una metodología reactiva ante el mercado a respuestas proactivas y estratégicas. En referencia a la clasificación anterior, según Navarro y Enzler (2011), en su Estudio del

Sector Legal de los Negocios se afirma "Los abogados, como se ha comprobado, se han visto abocados a asumir nuevos retos y funciones. Han pasado, en la mayoría de casos, de ejercer una mera función reactiva a desempeñar una función cada vez más proactiva y estratégica." (p.2)

Cabe agregar el hecho de que tras muchos años se ha concebido la idea de que los abogados no son más que conocedores y defensores de la ley y no se han visualizado como empresarios. A mi juicio esta idea debe cambiar y aunque se ha logrado un avance importante, queda mucho por progresar. El abogado de hoy día debe verse, sentirse y creerse su versión de empresario, un empresario en un entorno complejo y muy competitivo y para ello requiere de una visualización estratégica del negocio bastante amplia que vienen a nutrirse con conceptos de estrategia y mercadeo.

Si bien es cierto que muchos bufetes de gran tamaño cuentan con la estructura necesaria para manejar su negocio legal de forma más empresarial, la mayoría de bufetes de menor tamaño a lo largo de las últimas décadas no han avanzado en este sentido. En España se habla de que este fenómeno se trae a raíz de que el ejercicio de la abogacía se ha sentido más cercana al mundo académico que al de empresa y se ha incentivado mayormente la investigación en el área jurídica que el factor comercial. En referencia a la clasificación anterior Nuñez (2013) cita a David Muro (2011) al aseverar que "De nada sirve un candidato con unas aptitudes sobresalientes para el ejercicio de la abogacía si no tiene ese valor comercial añadido"(p.649)

En efecto, esto trae como consecuencia el bajo nivel de conocimiento en la línea de manejo de empresas y gestión de clientes, al dar como resultado un bajo uso de estrategias de mercadeo en el área jurídica. La percepción de que la estrategia mercadológica para firmas legales es una herramienta principalmente para bufetes grandes ha traído consigo el poco uso de las mismas en firmas de menor tamaño. A mi juicio una percepción bastante errada. Las empresas no requieren de presupuestos grandes para comenzar a orientar sus negocios al cliente.

Se preguntarán muchos abogados de qué puede servir el mercadeo en su función legal, si tras muchos años se ha utilizado el “boca en boca” como herramienta de ventas en despachos legales y con ella la idea errónea de ser la única forma de promoción económica y efectiva. Según Núñez (2013) "la encuesta realizada en el Portal Lawyerpress en el 2006 indicó que el 71% de los abogados encuestados confiaban, casi de forma exclusiva, en la eficacia de la boca a boca como la mejor manera de promocionar su bufete". (p.650).

Con el concepto de marketing jurídico comenzamos a mitigar esta errada percepción y damos vida a un término amplio y complejo por la intangibilidad de la venta de asesoría jurídica. En este orden de ideas haciendo propias las palabras de Francisco Misiego (2016) quien de forma muy concreta responde a la pregunta ¿para qué sirve el mercadeo jurídico? Indica que el marketing legal permite a los abogados entre otras cosas: dar a conocer el despacho y sus servicios, fortalecer la imagen, diferenciarlo de la competencia, orientar mejor los esfuerzos y recursos y que sus cualidades diferenciadoras sean reconocidas por sus clientes.

A partir de todo lo estudiado, alrededor de este tema se elaborará y se tomará como base para la construcción de esta memoria y con esta la creación de un plan óptimo de mercadeo para un bufete legal. Ahora se presentará el problema de investigación.

1.2 Planteamiento de problema

Para dar continuidad al tema y con el objetivo de implantar el concepto de mercadeo jurídico en las empresas legales, que por años han impulsado su negocio bajo conceptos poco comerciales y mercadológicos, se plantea establecer el marco de un plan de mercadeo basado en las razones primordiales que el sector de empresas pequeñas y medianas (PYMES) toman en consideración para contratar estos servicios.

Es importante profundizar en la forma de administración y de gestión actual de las firmas legales y que en los últimos años ha venido evolucionando con la adopción de nuevas técnicas comerciales y de comunicación que les posiciona de forma distinta en el mercado. Como indica Fernández en su publicación en el Diario Jurídico (2012)

El sector legal está viviendo una importante evolución del concepto de despacho tradicional al de **empresa de servicios jurídicos**, profesionalizándose y gestionándose como tal para adaptarse a las necesidades del mercado. Y en este proceso cobra especial importancia el **Marketing**.

Es decir, se vive una transformación de la gestión y manejo de despachos legales. Como bien lo indica Fernández en la cita anterior, el mercadeo se convierte en la herramienta clave de los bufetes en este cambio, en la búsqueda de lograr tanto el desarrollo del negocio, como comunicar de manera efectiva su razón de ser y su ventaja competitiva. De esta forma se vuelve más sencillo conocer el mercado, fidelizar a los clientes, identificar y desarrollar oportunidades, generar nuevas ideas y conceptos de servicios y por supuesto comunicarlas a través de los medios y las formas más acertadas.

A medida que los bufetes puedan apoyarse en estrategias y tácticas de gestión, planificación y mercadeo el ejercicio del marketing jurídico dentro de un marco de mercadeo de servicios tomará mayor relevancia en el sector aportando resultados bastante positivos. Para lograr abarcar el tema del marketing jurídico y su aplicación para atender el segmento de mercado Pyme en Costa Rica se plantea en esta memoria el siguiente problema de investigación:

- ¿Cuál es el plan de mercadeo idóneo que una empresa de servicios legales debe ejecutar para atacar el mercado de PYMES en las provincias de San José, Alajuela, Heredia y Cartago de Costa Rica, para el año 2018?

Evolucionar el concepto de mercadeo jurídico en las firmas legales partiendo del conocimiento del nicho de empresas PYME, permite cesar con el concepto errado que se tiene en el sector del mercadeo y el desconocimiento práctico del manejo del mismo en el ámbito legal. Como indica Núñez (2013), "...confusión existente entre los vocablos marketing y publicidad que muchos abogados asimilan como sinónimos..."(p.653). Cuando realmente el marketing lo que busca es el acercamiento y la fidelización de los clientes, conociendo y satisfaciendo sus necesidades.

1.3 Justificación

En lo que respecta a las potencialidades que se manifiestan a través del tema planteado es importante mencionar que, a través de una buena planificación y ejecución de un plan de mercadeo en las empresas de servicios legales, es factible palpar la sustancial mejora en muchos aspectos de gestión e incremento en ventas.

Al concluir este proyecto será posible conocer mejor las necesidades legales de las empresas PYME en Costa Rica, mercado de gran envergadura, que asciende las 29,068 empresas registradas en el país, según datos del (MEIC) (2015) que a su vez representan el 75,5% del parque empresarial y aportan el 25% del empleo nacional.

Al conocer el nicho de mercado y aplicar mecanismos mercadológicos que se adapten a las tendencias actuales es posible pasar de una comercialización pasiva a una comercialización activa de los servicios legales en los bufetes.

Asimismo, se tendrán insumos importantes para la creación y el desarrollo de productos específicos dirigidos al sector en cuestión que generen a través de estrategias de mercadeo jurídico un mayor posicionamiento de la marca y por ende un aumento de la clientela del bufete. Al traducirse todo en resultados de rentabilidad interesantes.

Tal como se ha comentado anteriormente, el mercado de empresas PYME es amplio y se piensa que no está siendo 100% atendido en lo que al sector legal respecta, por lo que los bufetes tienen una enorme oportunidad de alcance en el nicho indicado. De la mano con esto, el desarrollo de productos escalables, nuevos modelos de negocio que involucren planes estratégicos y de mercadeo, tendencias en el cobro de honorarios y la comercialización del servicio.

En función de las tendencias empresariales y mercadológicas actuales se dará especial importancia en este estudio a aspectos tales como la valoración de los avances tecnológicos para proveer servicios legales. En ese mismo sentido, la utilización de herramientas como CRM para gestión de clientes y fidelización, proyectos de responsabilidad social, la innovación y los servicios ofrecidos “in-house” para empresas como una estrategia de Business to Business (B2B)

Se dice que para el 2020 la experiencia del cliente sobrepasará el precio y el producto como factor diferenciador de la marca. Muchas interrogantes, cambios y retos se presentan en el marco del problema del proyecto planteado en esta memoria. ¿Se ven más atraídas las empresas Pyme por bufetes grandes o firmas pequeñas especializadas?

En un estudio realizado en España por la Facultad de Derecho de ESADE se determinó que en los últimos años se ha visto una gran competencia entre firmas de tamaño grande y otras más pequeñas dada la personalización del servicio ofrecido por muchas de estas últimas mencionadas. Parafraseando a Enzler y Navarro (2016) se ha creado un mercado medio en el que compiten

firmas grandes y de menor tamaño por un mismo tipo de trabajo de servicios jurídicos" ¿Podría ser esta la tendencia costarricense?

¿Prefieren las empresas un servicio de abogado interno o "inhouse" o buscan contratar una firma que les dé servicio "outsource"? ¿Cuentan con presupuesto para destinar a la contratación de servicios legales? ¿Qué tipo de honorario prefieren, fee mensual, por hora?

Con referencia a las curiosidades anteriores, Enzler y Navarro (2016) afirman que "La gran mayoría de empresas externalizan servicios jurídicos. Un 87% externaliza algún servicio y solo un 13% reconoce que no externaliza nada" y que "...el 95% de los encuestados prefieren un sistema de presupuesto cerrado." (p.4)

Surgirán de esta memoria los componentes que permitan realizar aseveraciones valiosas que sirvan de apoyo para la creación de un plan de mercadeo enfocado en PYMES para las firmas pequeñas y medianas que buscan dar la milla extra y conquistar el sector empresarial.

1.4 Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Desarrollar el plan de mercadeo idóneo que una empresa de servicios legales debe ejecutar para atacar el mercado de PYMES en las provincias de San José, Alajuela, Heredia y Cartago de Costa Rica, para el año 2018.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Evaluar modelos innovadores de negocio que se adapten a los servicios legales
2. Analizar el mercado de PYME del sector industrial en el cantón de San José
3. Establecer los hábitos de compra de las empresas PYME y los factores de decisión principales para escoger servicios legales.
4. Evaluar el conocimiento de la marca ERP Lawyers & Associates en el mercado de PYME

5. Diseñar un plan de mercadeo para empresas de servicios legales para alcanzar el mercado de PYME del sector industrial en el cantón de San José.

1.5 Alcance y limitación

El alcance de la investigación recae en: firmas legales costarricenses de pequeño y mediano tamaño que requieren apoyo en la estructuración de estrategias mercadológicas que les permita atraer al mercado de empresas PYME costarricenses. Mismas que buscan atender sus necesidades legales y no han sido satisfechas al 100% por las firmas actuales por la falta de visión mercadológica y de enfoque al cliente que estas requieren.

Una de las principales limitaciones para el presente estudio es el tiempo, ya que sería de mayor relevancia alcanzar mayor profundidad en la investigación dadas las características del plan por estructurar.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 ERP Lawyers

Fundada el 1 de abril del 2012 al dar continuidad a lo que fue la firma S&R Lawyers. Esta pertenecía a 2 socios quienes deciden para finales del 2011 separarse y tomar rumbos distintos. Uno de ellos, da continuidad al despacho a través de lo que hoy se conoce como ERP Lawyers & Associates. La firma mantuvo gran parte de los colaboradores, así como sus antiguas oficinas; de esta forma se creó una nueva firma de servicios legales

Su Visión es “Ser una de las firmas de abogados más buscadas en el nivel Nacional e Internacional por el reconocimiento en la alta calidad de los servicios que brindamos, con soluciones innovadoras que cumplan con las expectativas de nuestros clientes, aunado a los valores de nuestro equipo, lo que nos lleva a lograr su satisfacción plena.”

Su misión los define como una firma que busca “brindar servicios legales y notariales de alta calidad, a través de soluciones innovadoras, dinámicas y eficientes, al satisfacer las necesidades específicas de cada uno de nuestros clientes, trabajando bajo los más altos estándares de ética y profesionalismo que nos definen.”

El bufete cuenta con 5 años en el mercado y su proceso en el ciclo de vida se mantiene en el nivel de crecimiento, en el que es importante tomar acciones que les apoye a mantenerse evolucionando y obteniendo resultados positivos.

Su principal mercado ha sido el de extranjeros y en los últimos años se ha querido atacar el mercado de empresas pequeñas y medianas, empresas de servicios financieros y familias.

ERP Lawyers ofrece a sus clientes un servicio legal integral y personalizado en distintas áreas del Derecho. Se esfuerzan por ir más allá del servicio legal aislado y ofrecer al cliente una asesoría empresarial jurídica que permita una relación a largo plazo.

Su oferta actual de servicios se enfoca en las áreas de: derecho laboral, de familia, corporativo, bienes raíces, propiedad intelectual, migratorio, fideicomiso y cobro judicial.

El servicio brindado por el personal de la empresa tiene como pilar principal ajustarse a las necesidades de cada cliente, ofrecER un trato personalizado que permita la relación duradera y de confianza. Con el tiempo y con la evolución del marketing y la forma de adquirir servicios por parte de los consumidores les ha llevado a la intensa labor de personalizar la entrega de sus servicios y asegurar el alto grado de calidad en el trabajo ofrecido.

2.2 Empresas PYME

Las pequeñas y medianas empresas conocidas como PYME, se definen en la ley 8262 de Costa Rica como: “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de recursos físicos estables y de recursos humanos, los maneje y opere, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios” p.2-3

Estas empresas, se consideran de gran importancia para el desarrollo económico de los países dado que las mismas constituyen gran aporte económico y social gracias a la generación de empleos y de mejoras de producción, permitiendo mayores ingresos para una parte importante de la población.

Las empresas PYME en Costa Rica tienen dominio del parque empresarial costarricense, al representar el 75,5% de las empresas. Según datos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), representan el 25% del empleo y el 15% de las exportaciones. Esto evidencia la gran importancia y el rol fundamental que juegan dichas empresas para la Economía Costarricense.

La mayor parte de las PYMES según sector se concentran en los sectores servicios (43%) y comercio (41%), seguido por el sector industria (11%) y TI (5%).

Dichas empresas están regidas por la Ley mencionada anteriormente, 8262. Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas. A través de la cual, se promueve un marco normativo que permite mantener un sistema de desarrollo de estas empresas a largo plazo, regido por normas y apoyos que generarán beneficios importantes para el progreso.

Para definir el tamaño de las empresas PYME se utiliza según datos del MEIC la agrupación, según la cantidad de personas que emplean.

Una definición armonizada de PYME mediante la utilización de la variable “empleo” para delimitar el tamaño de las empresas y es una buena aproximación a la definición oficial que establece la normativa costarricense, de esta manera, la información se agrupa por tamaño de empresa según la cantidad de personas que emplean. Pg.16

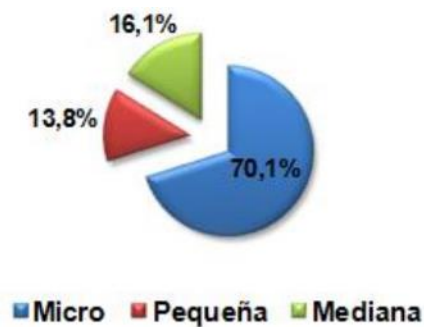
En relación con lo anteriormente descrito se define el tamaño de las empresas PYME en Costa Rica en el marco siguiente:

Clasificación de empresas según cantidad de empleados

Tamaño	Condición
Micro	$P \leq 15$
Pequeña	$15 < P \leq 30$
Mediana	$30 < P \leq 100$
Grande	$P > 100$

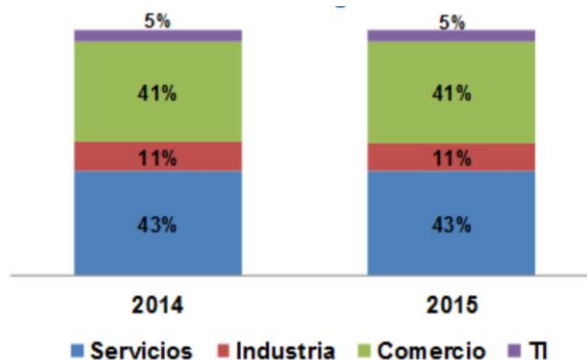
De las 38,501 empresas en Costa Rica, 29,068 son consideradas PYME y de estas el 70% corresponden a micro empresas, seguidamente por las medianas con un 16,1% y las pequeñas con 13,8%.

Participación de las PYME según tamaño, 2015



Fuente: Dirección de Investigaciones Económicas y de Mercado, MEIC con datos del DEE-INEC.

Los sectores específicos en los que se centra la investigación son Industria, comercio y servicios, representan estos al año 2015 el 95% de las empresas PYME en el País.



Fuente: Dirección de Investigaciones Económicas y de Mercado, MEIC con datos del DEE-INEC.

Indudablemente las empresas PYME en Costa Rica son una fuente importante de generación de riqueza. Generan empleo a 176.612 personas, de los 706,449 empleados existentes en el País. Indudablemente es un sector al que se debe prestar especial atención y fomentar el desarrollo, dado que permitirá un crecimiento y aporte interesante a la productividad y economía costarricense.

De acuerdo con datos del MEIC según las distintas ramas de actividad las PYME son las que en todas tienen mayor representación.

Rama	Micro (a)	Pequeña (b)	Mediana (b)	PYMES (a+b+c)	Grande (d)	Total (a+b+c+d)
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	1%	1%	2%	1%	2%	1%
Actividades de atención de la salud humana y asistencia social	7%	3%	2%	6%	1%	5%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	3%	4%	7%	4%	13%	4%
Actividades financieras y de seguros.	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Actividades inmobiliarias	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	8%	6%	5%	7%	6%	7%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Alojamiento y servicios de comida.	12%	18%	14%	13%	9%	13%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de los vehículos de motor y de las motocicletas	42%	42%	39%	42%	30%	41%
Construcción	2%	4%	8%	3%	7%	4%
Enseñanza	1%	2%	5%	2%	7%	2%
Explotación de minas y canteras	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ignorado	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Industrias Manufactureras	13%	9%	8%	12%	10%	11%
Información y comunicaciones.	1%	2%	3%	1%	3%	2%
Otras actividades de servicios	7%	2%	1%	5%	1%	5%
Suministro de agua; evacuación de agua residuales, gestión de desechos y descontaminación	1%	1%	1%	1%	0%	1%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Transporte y almacenamiento	2%	3%	6%	3%	10%	4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Dirección de Investigaciones Económicas y de Mercado, MEIC con datos del DEE-INEC.

Con el fin de tener información veraz y datos estadísticos para apoyar a la gestión gubernamental con la toma de decisiones y con el fomento y desarrollo de las micro, pequeñas y mediana empresas, es que se presenta y actualizan estos y otros datos referentes a las empresas costarricenses con frecuencia. Al

permitir así, tener una mejor comprensión del sector y aportar a la gestión del progreso de las mismas.

2.3. Firmas Legales

El mercado de abogados en Costa Rica es un mercado bastante saturado. La carrera de Derecho es de las más antiguas en el País y para el año 2014, había 24,132 abogados y abogadas inscritos. De los cuales como afirma Sánchez 2014 “(...) se mantienen activos en el ejercicio de la profesión 21,695, según datos del Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica”

Si bien es cierto, es amplia la oferta de servicios legales, también lo es la demanda de dichos servicios, dada la necesidad individual como empresarial de contar con asesoría en muchos ámbitos del ejercicio.

Los abogados y abogadas costarricenses están regidos por El Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica, que promueve el progreso de la ciencia del Derecho y a su vez se rige por La Ley Orgánica del Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica.

2.4. Estudio de Mercado

Con el fin de estructurar de manera apropiada un plan de negocio, en algunas ocasiones es necesario e importante realizar un estudio de mercado que permita conocer y entender la realidad del tema en cuestión. Para ello se realiza un plan exhaustivo que, como resultado, ofrezca a la empresa datos e información de relevancia para la toma de decisiones.

Es decir, una vez concluido el estudio, se tendrá la base para construir y demarcar la ruta por seguir logrando mayor asertividad en las decisiones tomadas sobre el plan por ejecutar.

Indica Cipriano en su libro Plan estratégico de negocios (2016) “El estudio de mercado es la base del plan de negocio, dado que ubica de

manera integral la demanda o necesidad de un producto o servicio en la sociedad, población, mercado, cliente o consumidor” p.80

Resulta claro que a través de un profundo y eficiente estudio de mercado es posible validar la viabilidad de un negocio. Al obtener resultados positivos de la investigación de mercados es posible avanzar con un plan mercadológico orientado a satisfacer las necesidades del público meta.

Los estudios de mercado pueden ser de carácter cuantitativo, cualitativo o mixto. En la investigación cuantitativa se establece una hipótesis previa al estudio y se delimitan claramente los planteamientos por investigar. Los resultados son analizados estadísticamente. Indica Cipriano (2016) “La recolección de datos se fundamenta en la medición y el análisis en procedimientos estadísticos” p.82

Por otro lado, la investigación cualitativa no incluye medición numérica, ésta busca describir y abordar temas desde la perspectiva interpretativa y fenomenológica, al basarse en observación, técnicas y estudios no cuantitativos.

Asimismo, la sinergia entre ambos enfoques es utilizada en algunos estudios de mercado que ameritan una visión tanto cualitativa como cuantitativa de la población para obtener datos valiosos para la toma de decisión. Afirma Cipriano (2016) “Puede utilizar los dos enfoques cuantitativo y cualitativo para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema”. P.83

El proceso de la investigación de mercados lleva una serie de pasos que proporcionan los insumos para la toma de decisiones, que al final es el valor agregado que se busca cuando se decide realizar un estudio de mercado.

Este proceso se agrupa en siete fases que inician con el planteamiento del problema y los objetivos de investigación. A partir de estas preguntas planteadas por la empresa y la determinación del marco de análisis es que el estudio de mercados toma forma y pasa a desarrollarse.

Seguidamente, una vez planteados los objetivos y el problema de estudio, se desarrolla el plan de investigación. Este consiste en determinar las fuentes de información que serán utilizadas, los métodos, instrumentos y la muestra.

En relación con las fuentes de información es posible utilizar información primaria, secundaria o ambas. La información primaria se refiere a aquella que se recaba con un fin específico, información original que no existe aún en libros u otras investigaciones. Por su lado, la información secundaria es aquella que ya existe, que ha sido recopilada anteriormente con otro propósito pero que sirve para el tema de investigación.

Para recopilar la información primaria es común que se utilice algún método de investigación tales como: la observación, los grupos focales, encuestas, experimentación, entre otros. Una vez definidas las fuentes de información se procede a recopilar la misma, siendo esta la fase tres del proceso. Afirma Kotler (2012) “Por lo general, la fase de recopilación de información es la más cara y la más susceptible de errores” p.134

Es fundamental que esta fase sea realizada de manera minuciosa y controlada para evitar al máximo la información inexacta e incorrecta que desvíen los resultados y comprometan el estudio.

La fase número cuatro es el análisis de la información recopilada. En dicha fase se tabulan los datos recabados y se formulan conclusiones. A continuación, en la fase cinco se presentan los resultados obtenidos y las conclusiones realizadas a partir de estos, los cuales serán el insumo para que los directores tomen las decisiones de adecuadas, fase final del proceso de estudio de mercado.

Una vez finalizada la investigación de mercados y obtenida la información relevante y referente para determinar si el negocio es viable, se determinan las estrategias de mercadotecnia que permitirán el desarrollo y comercialización del producto o servicio en el mercado.

Es de vital importancia llevar a cabo un buen estudio de mercado, siguiendo cuidadosamente los pasos de la investigación y estableciendo objetivos, estrategias de marketing y midiendo y controlando los resultados y la efectividad dado que esto representa la base del plan estratégico de negocios.

Con el fin de comprender profundamente el mercado, sus gustos, preferencias, actitudes, hábitos de compra, es que las empresas acuden a realizar dichos estudios. Según Kotler (2012) “Una buena comprensión del mercado suele convertirse en la base de los programas de marketing exitosos”.

2.5. Mercadeo

Para introducir el concepto de mercadeo considero interesante comenzar con una frase utilizada por Kotler (2012) “El buen marketing no es accidental, sino que es el resultado de una cuidadosa planificación y ejecución, al utilizar herramientas y técnicas de última generación”. p.26 La disciplina del mercadeo es tanto una ciencia como un arte que utiliza la imaginación y la creatividad para desarrollar soluciones estratégicas que cautiven los mercados.

Con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores de forma rentable es que se utiliza el ejercicio del mercadeo en las empresas. Con los años ha evolucionado su ejecución y su relevancia en las organizaciones, pero continúa siendo tal como lo indica Kotler (2012) según definición de la American Marketing Association “(...) la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”. p.28

En mercadeo es importante concentrar los esfuerzos en conocer los deseos y necesidades del consumidor. Muchos mercadólogos se centran meramente en los atributos de los productos o servicios en sí y no en los beneficios que este brinda al consumidor y las múltiples necesidades que este puede satisfacer.

En relación con lo indicado anteriormente, es viable idóneo mencionar un concepto del mercadeo llamado “miopía del marketing”, que refiere al error de

prestar mayor atención al producto en específico que a los beneficios y experiencias que este genera. Kotler (2013) afirma que los mercadólogos muchas veces “Están tan enamorados de sus productos que se concentran en los deseos existentes y pierden de vista las necesidades subyacentes de los clientes”. P.38

La Miopía del Marketing según Theodore Levit es un mal más común de lo que se percibe. Muchas empresas están ciegas a la realidad cambiante y a la evolución tan rápida del entorno que modifican la forma de ver las cosas de los consumidores. Las empresas que no estén a la vanguardia y no visualicen sus planes y proyectos a largo plazo se verán atrapados en el estancamiento y posiblemente pierdan fuerza en el mercado.

Un tema de gran importancia hoy en día en el mercadeo es la evolución tecnológica, la competencia y la búsqueda de los consumidores por satisfacer sus necesidades que han hecho que las empresas se vean en un fuerte reto de mejorar la forma en que abordan a sus consumidores y hacen mercadeo.

La tecnología viene siendo uno de los principales factores que con su evolución ha transformado el comercio. Se dice que los clientes se encuentran aproximadamente a un 60% del proceso de compra cuando se acercan a una marca, producto o servicio. Con esto podemos decir que aquella que en el final le ofrezca mayor experiencia de compra logrará ser la elegida. Posterior a esto deben ser lo suficientemente ágiles para mantener a este cliente fiel y construir una relación fuerte y duradera.

Es clave entender que el consumidor compra satisfacción de sus necesidades, compra experiencia y más allá de escoger un producto o servicio por sus características es posible que se deje llevar por lo que le hicieron sentir. Es clave la búsqueda de esta satisfacción hacia los consumidores y las empresas se han olvidado en muchos casos de este pilar.

Existen diversas herramientas que han venido a revolucionar el marketing y los negocios, que buscan conocer al cliente de una forma amplia: ¿quién es, qué hace, qué le gusta, qué compra, adónde, cuándo, cómo, por qué? y esto se logra haciendo una gestión de clientes importante para poder ser proactivos y ofrecerle lo que busca de la manera más emocional posible que le haga sentir tan importante que incremente su fidelidad. Además de los seguimientos posteriores a la compra que son clave para lograr un engagement.

Las empresas y consumidores en efecto han cambiado. Muchas han avanzado de forma rápida y han respondido a las exigencias y cambios del mercado de forma más oportuna. Por el contrario, otras se han quedado más lentas y no han tomado medidas para adaptarse al mercado de los nuevos consumidores, que día con día considero cambian y esperan aún más de sus marcas y empresas.

Asimismo, se habla de la mezcla del marketing, que durante muchos años estuvo conformada por 4 ps y que hoy en día se puede encontrar con algunas variables distintas. Para los efectos de esta memoria, se indicarán las 4 ps del marketing establecidas por McCarthy: producto, precio, plaza y promoción.

La definición práctica de esto se refiere a tener definido el producto y sus variables de calidad, diseño, empaque, marca, características, tamaños, garantías entre otros, con el precio indicado, descuentos, incentivos, promoción, publicidad, esfuerzos de Relaciones Públicas, fuerza de ventas y mercadeo directo, comercializado a través de los canales correctos, con una buena cobertura, surtido e inventario.

2.6 Marketing relacional

El Marketing relacional es la actividad del marketing que busca crear relaciones duraderas con los clientes. Nace a partir del cambio de orientación estratégica del marketing en el que se busca ir más allá de lograr una

transacción con los clientes, al obtener satisfacción que permita una relación a largo plazo.

De acuerdo con la lectura para que marketing relacional exista, deben estar presente seis conceptos básicos. Para comenzar la relación, en donde la existencia del consumidor como un ente primordial es la base. Para que la relación sea completa y pueda estar dentro de un concepto de relaciones duraderas la relación debe ser lo más amplia, profunda y extensa. Para construir este tipo de relaciones el conocimiento del cliente y la búsqueda incesante de satisfacer sus necesidades a plenitud es el secreto para lograrlo.

Cuando pensamos en un cliente creemos que con una simple transacción que se realice hemos completado el ciclo de manera satisfactoria, esto siendo porque el fin propio de un negocio es lograr el cierre de una venta de servicios o productos con el consumidor. Sin embargo, más allá de esta simple transacción buscamos que en efecto este consumidor sea reiterativo en el acceso a nuestros productos o servicios y su cercanía con la empresa sea tanta que podamos retenerlo por un plazo largo en el tiempo. La retención es el término fundamental de la fidelización de un cliente. En el tanto logremos retener a nuestros clientes podemos afirmar tenemos clientes fieles a nuestra marca.

Nuestros clientes no todos son rentables, parte de los conceptos básicos del marketing relacional que menciona la lectura es buscar la capacidad de rentabilizar todas las transacciones realizadas. Lograr que nuestros clientes en su mayoría permitan ganancias a la empresa y no nos llenemos de clientes por cantidad sino por la calidad de los mismos.

Cuando un cliente es fiel a nuestra marca, podemos obtener de ellos muchos beneficios más que solo una compra. Un cliente fiel es el mejor embajador de marca que podemos tener, su referencia de nuestros productos o servicios vale muchas veces más que una pauta publicitaria en algún medio masivo de comunicación. Esta publicidad gratuita la logramos manteniendo a nuestros clientes felices y satisfechos con lo recibido.

En el tanto tengamos claro en el tiempo quiénes son y han sido nuestros clientes o consumidores podemos realizar acciones que logren recuperar aquellos que alguna vez estuvieron y que por alguna razón ya no están. Atender de manera rápida y correcta una situación que haya molestado a un cliente es vital para recuperarlo. El servicio que brindemos a nuestros clientes y el trato personalizado que busque, lograr para la empresa beneficios múltiples.

Por último, un concepto esencial en el marketing es la reactivación. Vale más lograr reactivar un cliente antiguo que por alguna razón ha dejado de comprar a la empresa es más fácil y económico que adquirir nuevos clientes. Esto lo logramos con acciones y herramientas de mercadeo relacional en el que el cliente sienta que es importante.

Algunos autores hablan de la importancia del uso de herramientas tecnológicas para lograr construir la lealtad de y hacia el cliente. Estas lograrán que a la empresa conozca en profundidad a sus consumidores y pueda ser proactivo ante sus necesidades. Con la transformación digital y los avances tecnológicos es cada vez más común y sencillo la utilización de estas herramientas.

Atender de forma oportuna a un cliente, conocerlo y dar un correcto seguimiento posterior a su compra es importante para que este sobreviva a largo plazo. Al manejar esto, lograremos que este cliente recompre y beneficie a la empresa. La mezcla correcta para el marketing relacional, tomando en cuenta las 6Rs es la integración de calidad, servicio al cliente y mercadeo. Si estas tres funcionan de la mano de forma óptima, la relación empresa-cliente será larga y duradera.

2.7 Mercadeo de servicios

Para introducir el tema de mercadeo de servicios, es relevante definir inicialmente ¿Qué son los servicios? Los definen Lovelock y Wirtz (2015) como “actividades económicas que una parte ofrece a otra y que, generalmente,

utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los receptores mismos, en objetos o en otros bienes de los cuales los compradores son responsables” p.38.

Es decir, el intercambio se da en búsqueda de valor intangible, ya que no existe transferencia de propiedad. El resultado final será el desempeño obtenido de quien presta el servicio, al obtener como consecuencia una experiencia de valor.

Cuando de comercializar y mercadear servicios se trata, en muchas ocasiones los especialistas de mercadeo se enfrentan a un gran reto, dado que lo común en las escuelas de negocios es orientar la enseñanza al mercadeo de productos manufacturados.

Para empezar, la principal variante entre el mercadeo tradicional de productos y el mercadeo de servicios, se da en que ya no se habla de las 4 o 5 ps a las que muchos autores y los padres del mercadeo se refieren. En esta ocasión se apunta a “7Ps”, siete elementos estratégicos que apuntan a la creación de estrategias viables para enfrentarse al mercado. Que se detallarán a continuación:

2.7.1. Elementos del producto

La primera estrategia a la que se refieren Lovelock y Wirtz son los elementos del producto como tal. Parafraseando a los autores, la planeación del marketing de servicios comienza con la creación del concepto del servicio. Este, debe ofrecer valor a sus clientes meta y satisfacer sus necesidades mejor que la competencia.

2.7.2. Lugar y tiempo

Hoy día, las alternativas para entregar un servicio son varias, se puede obtener de forma física directamente en las tiendas, establecimientos u oficinas, pero a su vez es posible obtenerlo a través de medios electrónicos. El internet

ha revolucionado mucho el mercadeo y entre eso ha dado un nuevo canal a las empresas para entregar sus productos y servicios.

Los compradores exigen un tiempo de entrega de sus servicios adquiridos mayor que hace algunos años. Los clientes tienden a buscar formas alternativas a través de medios electrónicos normalmente para realizar sus compras, buscando la manera de evitar salir de casa o de la oficina para no perder su tiempo en traslados y diligencias. Es por ello que el factor tiempo juega un papel importante en la creación de estrategias de mercadeo.

2.7.3. Precio

Al igual que en cualquier otra estrategia de fijación de precios, en el sector de servicios es importante tomar en cuenta muchos factores a la hora de fijar el precio adecuado para la entrega de un servicio. El tipo de cliente, el momento de la entrega y el lugar en que se realice, la demanda que exista y la capacidad disponible son algunas de ellas.

A este respecto indican Lovelock y Wirtz (2015),

(...) los mercadólogos de servicios no únicamente deben fijar precios que los clientes meta esté dispuestos a pagar y puedan hacerlo, sino también entender y tratar de disminuir en lo posible otros costos onerosos que los clientes pagan para utilizar el servicio

Siendo este el caso de los servicios entregados por los bufetes, punto central de esta memoria, en el cual los mismos deben de ser cautelosos a la hora de fijar sus precios y tomar en cuenta no solo las variables y temas indicados anteriormente, sino leyes que regulan las tarifas y honorarios del servicio.

2.7.4. Promoción y educación

Se dice que lo que no se exhibe no se vende. Ante esta afirmación, es claro que al mercadear un producto tangible es relativamente fácil realizar promoción y publicidad que genere deseo, interés e impulso de compra. Sin

embargo, cuando se habla de promocionar o publicitar un servicio, se convierte en una tarea un poco más compleja.

Para lograr una estrategia mercadológica exitosa, es indispensable utilizar comunicaciones exitosas. La tarea se convierte en lograr convencer al mercado meta que la marca y el servicio ofrecido son los mejores y que pueden satisfacer sus necesidades mejor que la competencia.

Aunado a esto, deben educar alrededor del servicio en cuestión y permitir que los consumidores tengan suficiente información al respecto para tomar decisiones acertadas. Para ello, la utilización de herramientas tales como el boca en boca, Internet, redes sociales, páginas web son imperantes en las estrategias de mercadeo de servicios.

La creación de confianza en la marca y equipos, el valor y prestigio de la empresa, el conocimiento y experiencia de los trabajadores son algunas de los más efectivos puntos para promocionar un servicio.

2.7.5. Procesos

Seguidamente se habla de un elemento realmente importante en la entrega de servicios. Las empresas deben estar bastante estructuradas a la hora otorgar un servicio, ya que esto representará la eficiencia con la que los consumidores reciben y aprueban una transacción.

Para ser lo más eficientes y efectivos en la entrega de estos, se deben diseñar procesos que permitan mayor productividad. Lovelock y Wirtz (2015) afirman lo siguiente “Los procesos mal diseñados causan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, así como una pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante” p.48

2.7.6. Entorno físico

La satisfacción del cliente en la compra de un servicio está muy asociada a la experiencia obtenida a la hora de la compra y para esto la apariencia del entorno en el que se entrega el servicio es indispensable sea lo más agradable posible. Se debe prestar especial atención al diseño y cuidado de los edificios,

oficinas, consultorios y demás espacios para lograr una influencia positiva en los consumidores.

2.7.7. Personal

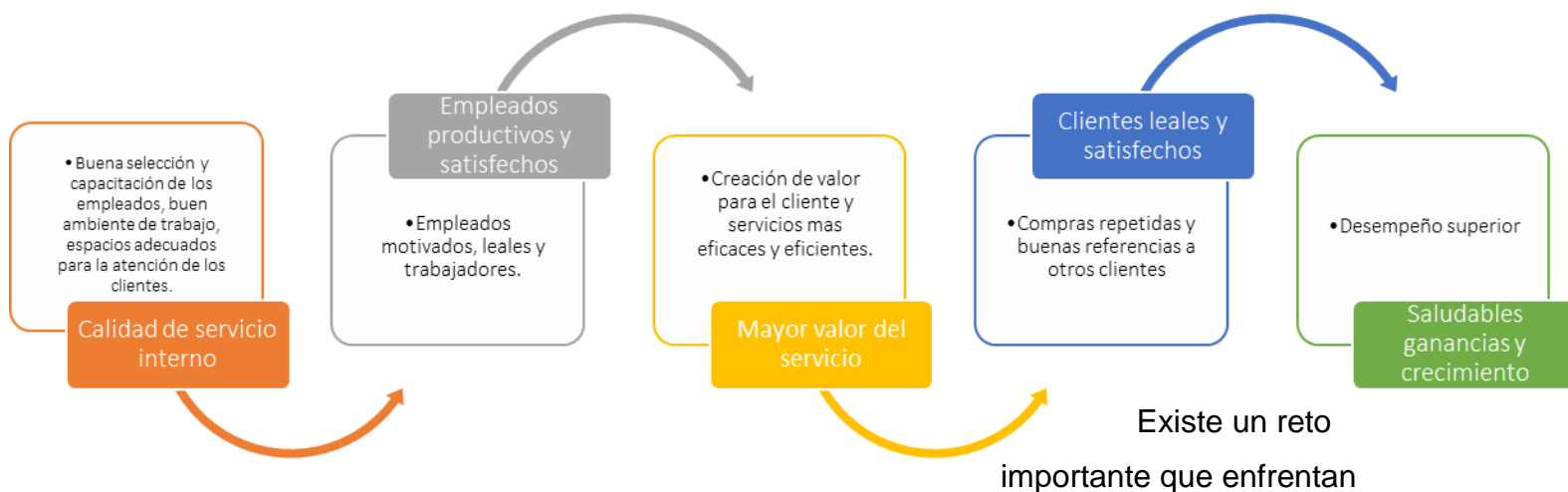
Como último punto relevante en la entrega de servicios está el personal que labore para las empresas. Aunque en la actualidad muchos servicios son entregados a través de Internet, aun es necesaria en muchas ocasiones la interacción del cliente y el personal de la empresa.

Para lograr una entrega de servicio satisfactorio por parte de los trabajadores y lograr que los clientes se sientan a gusto, es indispensable tener a los empleados motivados y capacitados. Los consumidores de servicios van a tomar una decisión basados en las actitudes y habilidades del personal de las empresas que visiten.

Una buena interacción entre cliente y empleado será clave para la rentabilidad de la empresa. Por ello es vital que las empresas de servicios enfoquen su atención tanto a los clientes como a los empleados, esta satisfacción y nivel de fidelidad será trasladada en definitiva a la experiencia del cliente en el momento de compra.

En este mismo sentido, se debe mencionar un concepto de gran relevancia, la cadena de utilidades del servicio la cual según Kotler (2013) "(...) vincula las ganancias de la empresa de servicios con la satisfacción del empleado y del cliente" p. 242

Esta cadena se compone de cinco puntos importantes:



Existe un reto importante que enfrentan los especialistas en marketing a la hora de diseñar e implementar sus estrategias. Aquellas que mejor mezcla realicen de las diferentes herramientas del mercadeo de servicios serán las que mejores resultados obtengan. Tomando en cuenta las tradicionales tales como el producto, precio, promoción y distribución, así como las que involucren la administración e interacción con el cliente.

2.7 Análisis del entorno

Es importante que las empresas conozcan la situación actual del entorno general de la sociedad en la que se encuentran, a la hora de crear una estrategia. La metodología empleada para tales efectos es el análisis PEST, que examina los factores externos a la empresa que pueden afectar el desarrollo futuro.

Para realizar un análisis PEST se deben analizar 4 factores claves:

Factores políticos que se refieren a leyes, condiciones y situación gubernamental y política en la que se encuentre el País. Estas pueden ser cambios políticos que estén previstos, cambios en legislación laboral, legislación referente al medio ambiente, seguridad, y a la protección del consumidor, entre otros.

Factores económicos tales como la inflación que afectaría la evolución del negocio dado el poder de compra que tendría el consumidor en un momento en

función de este indicador. Otros, como el PIB, la demanda del producto o servicio, el empleo son claves a la hora de analizar la situación económica del entorno.

Factores sociales a través de los cuales se analizan las tendencias y los estilos de vida que atraviesa la sociedad y el mercado meta. Al mismo tiempo, se debe analizar temas demográficos, como la edad, sexo, rol que juegan en la sociedad y el nivel de riqueza que tengan para tener un panorama claro antes del desarrollo de alguna estrategia específica.

Por último, factores tecnológicos, cada vez más presentes en la sociedad. La transformación digital que está viviendo el sector empresarial les obliga a reaccionar en consecuencia y a interactuar con sus clientes a través de nuevas formas de comunicación, como lo es el comercio electrónico. Además de utilizar nuevas e innovadoras tendencias tecnológicas para la creación de conceptos o productos.

El aspecto tecnológico hoy día viene a marcar una pauta en el enfoque empresarial y de crecimiento en las economías. El auge de tecnologías y la rapidez en que se mueven afectan el entorno económico de la producción, el consumo y por ende el bienestar.

Los factores del entorno que se estudian a través del análisis PEST afectarán de forma distintas a las organizaciones. No son necesariamente aplicables a una empresa como a otra las mismas variables y factores de la sociedad, ya que para algunas puede representar un efecto positivo mientras que para otras el efecto contrario.

Asimismo, cuando se analiza el entorno se requiere analizar el entorno competitivo. Para ello la herramienta comúnmente utilizada es el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Martínez y Gutiérrez (2012) señalan que “Cada una de

estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto” p.40



Fuente: www.5fuerzasdeporter.com

Tal como lo indica la figura anterior las 5 fuerzas que corresponden a:

- Amenaza de nuevos entrantes
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de productos y servicios sustitutos
- Rivalidad entre competidores

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente y las fuerzas competitivas principales de la industria. La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.

La posibilidad de que la rentabilidad de las empresas descienda por la entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores en el cual distintas tácticas son utilizadas para optar por una posición relevante en el mercado, el poder de negociación de los proveedores a través de los cuales

estos ejercen influencia para subida de precio, tiempo de entrega o calidad de los productos logrando así expresar la rentabilidad de algún sector en específico.

Por otro lado, el poder de negociación de los clientes, quienes mueven la rivalidad entre competidores al forzar a la baja de precios, al exigir mayor calidad y mejores servicios. El poder del comprador radica en la negociación con la empresa. Este puede intentar lograr un mejor precio, un mejor nivel de servicio o un producto de mayor calidad, al esperar así que exista alguna que satisfaga mejor sus necesidades y su plena satisfacción con la compra realizada.

La amenaza de productos sustitutos, especialmente hoy en día en que las opciones y las ofertas son tantas que la posibilidad de que haya productos que puedan desempeñar la misma función.

Para una buena estrategia competitiva, la empresa debe conocer sus fortalezas y debilidades en relación con la Industria y de esta manera estar en control del entorno, lo que le permitirá moverse y definir su estrategia de manera tal que se tomen en cuenta todas las variables que puedan incidir. Las mismas que serán cambiantes y por lo tanto se deben estar atento para actuar antes el cambio de manera rápida y estratégica, sin perder el norte de la empresa.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque metodológico y el método seleccionado

Para comenzar se pretende enriquecer esta investigación de teoría que ilumine el objeto de investigación y elimine o reduzca el riesgo de plantearse solamente La base de juicios de valor. Es importante aclarar, que las teorías utilizadas como instrumento no son necesariamente leyes universales y solo busca dar un sentido más objetivo del tema tratado.

Se expone seguidamente la definición de paradigma que indica Ruiz (2009), refiriendo a Tomas Kuhn en su obra clásica "La Estructura de las Revoluciones", "en la ciencia un paradigma es un conjunto de realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica."

En este sentido, el paradigma se convierte en una guía para el trabajo científico. Menciona Jiménez (2006) "La actividad científica emplea métodos para obtener el conocimiento, que son considerados como válidos con el fin de alcanzar resultados confiables, por lo que son calificados de "científicos"." (p.4). Surgen de estos pensadores, científicos y sociólogos la división de los paradigmas, nombrados como Paradigma positivista y Paradigma Naturalista.

Para efectos de la memoria presentada, se utiliza un enfoque de paradigma mixto cuan-cuali en el que los datos serán el principal motor de generación para comprender los criterios que impulsan a las empresas PYME Costarricenses por elegir los servicios de un determinado bufete legal.

Al ser datos tomados de un enfoque cualitativo será interesante tener el detalle y trasfondo individual y subjetivo de las decisiones tomadas internamente en las empresas y como las estructuras organizativas y jerárquicas pueden afectar la determinación.

Explican Yuni y Urbano (2015)

En los estudios cuantitativos los datos son los números obtenidos por el investigador como resultado del uso de los instrumentos de medición de variables, mientras que en los estudios cualitativos los datos son los discursos producidos por los sujetos estudiados. (p.57)

Asimismo, como parte del estudio realizado en esta memoria se hace referencia al tipo de investigación utilizada, que es de carácter exploratoria. Como todo proceso científico esta investigación lleva la presencia de una disciplina instrumental, en este caso basada en un método científico que busca conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de los sucesos y sujetos que engloban el tema de estudio.

Igualmente, basados en un método científico se logra la capacidad de llegar al meollo del asunto en cuestión y de una forma detallada explicar y documentar los datos recabados para obtener como resultado un conocimiento que de otra forma más superficial no se obtiene. La obtención de información a través de documentos teóricos y empíricos enriquecen de manera importante el estudio. Como indican Yuni y Urbano (2014) " La investigación científica es un modo específico de plantear y resolver problemas de conocimiento acerca de la realidad."

3.2 Descripción del contexto o del sitio, en dónde se lleva a cabo el estudio

El desarrollo de la investigación se lleva a cabo principalmente en la provincia de San José y se apoyará la investigación de las provincias Alajuela, Cartago y Heredia. Dado que son las provincias más cercanas al lugar donde se encuentran las oficinas de ERP Lawyers, bufete para el cual se estará planteando el plan de mercadeo como resultado de la investigación realizada en este trabajo.

Datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo 2016 indican que la provincia de San José cuenta con aproximadamente 1,607,170 personas y el cantón de San José con 336,792 personas, siendo este el cantón más poblado del País.

En el caso de empresas registradas por zona, San José al 2016 tenía registradas 15,300 empresas y específicamente en el cantón de San José 5,962. Esto evidencia el potencial de aporte que brinda el contexto escogido a los resultados de la investigación.

3.3 Las características de los participantes y las fuentes de información.

Los participantes involucrados en este proceso de investigación tienen las siguientes características:

- Gerentes o propietarios de empresas PYME
- Sexo: tanto hombres como mujeres, mayores de 18 años que formen parte de los tomadores de decisión de la empresa en cuestión.

Las características de las empresas:

- Empresas de tamaño pequeño y mediano
Según la clasificación realizada por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, pequeños referentes a aquellas que tienen entre 15 y 30 empleados y medianas aquellas que tienen entre 30 y 100 empleados.
- Empresas del sector industria, comercio o servicios.
Para efectos de tomar una muestra representativa del mercado y restringir por limitante de tiempo y recursos para realizar la investigación a gran escala, se tomaron solamente las PYME de las industrias mencionadas.
- Empresas ubicadas en las zonas: provincias San José, Alajuela, Cartago y Heredia.

De igual forma, por limitante de tiempo y recursos para realizar la investigación a gran escala, se toman solamente como parte de la muestra empresas PYME ubicadas en las zonas geográficas mencionadas.

Las fuentes de información primaria utilizadas en esta investigación son los colaboradores de las empresas en estudio, personeros de distintos departamentos influyentes o involucrados en el proceso de contratación y toma de decisiones.

Las fuentes secundarias corresponden a libros e investigaciones, trabajos, noticias o reportajes publicados en Internet referentes a temas de mercadeo, mercadeo jurídico, comercialización de despachos legales y su transformación, servicios, entre otros que permitan la obtención de datos relevantes.

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos

Como técnicas de recolección de información de esta memoria se utilizan: los cuestionarios, aplicados a las personas de los departamentos involucrados en los procesos de contratación de servicios, gerentes, dueños y tomadores de decisiones de las empresas PYME estudiadas. Así como, entrevistas con profundidad en las que se podrá conocer de manera más profunda el sujeto tomador de decisión.

3.4.1. Cuestionarios

Los cuestionarios serán aplicados a 68 empresas PYME de las provincias San José, Alajuela, Cartago y Heredia de los sectores Industria, comercio o servicios. Constarán de 19 preguntas y el tiempo de completarlo no pasará los 10 minutos. Las preguntas serán en un 80% cerradas y un 20% abiertas esto quiere decir, aproximadamente 16 preguntas son de respuesta rápida con opciones predeterminadas mientras que 3 de ellas son de desarrollo con opción a describir y detallar en el tema.

Los resultados serán analizados por el método de tabulación al utilizar el programa Google Forms.

3.4.2. Entrevistas

Las entrevistas, aplicadas a 10 empresas PYME de las provincias San José, Alajuela, Cartago y Heredia de los sectores Industria, comercio o servicios. Se entrevistará a las personas de los departamentos involucrados en los procesos de contratación de servicios, gerentes, dueños y tomadores de decisiones.

Con respecto de las entrevistas, las mismas serán aplicadas a las empresas anteriormente descritas y se enfocará en forma muy detallada y explícita a través de cinco preguntas conocer la opinión con respecto de la contratación de servicios legales del Gerente General o dueño de estas.

Como resultado de este proceso investigativo basado en método científico se obtienen datos acoplados a la realidad que permiten responder a las preguntas planteadas y recomendar acciones y planes ejecutables en el tiempo que resuelvan alguna problemática específica. En este caso puntual, la forma más adecuada de alcanzar un mercado poco atendido en Costa Rica con ofertas de servicios legales.

3.5 Cuadro Operacional

Objeto	Variables y/o categorías	Definición	Instrumentación	Operacionalización
Servicios legales para PYMES	Modelos innovadores de negocio que se adapten a los servicios legales	Los modelos de negocio innovadores se enfocan en diseñar la manera de funcionar de un negocio, combinando distintos elementos bajo una fórmula propia para crear, entregar y capturar valor.	Los instrumentos empleados: cuestionario y entrevistas. Para la categoría cualitativa se utilizarán tres preguntas a través de entrevistas con profundidad. Para las variables cuantitativas cuatro preguntas por medio de cuestionario.	Cuantitativo: cerrada – elección única – dicotómicas cerrada – elección única – politómicas Cualitativo: preguntas abiertas
	Análisis del mercado de PYMES en San José, Heredia, Cartago y Alajuela.	Se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios. Se clasifican como: • Pequeña Empresa si el número de empleados es mayor a 15 pero menor o igual a 30.	Los instrumentos empleados: cuestionario y entrevistas. Para la categoría cualitativa se utilizará una pregunta a través de entrevistas con profundidad. Para las variables cuantitativas tres preguntas por medio de cuestionario.	Cuantitativo: cerrada – elección única – politómicas Cualitativo: preguntas abiertas

		<p>• Mediana Empresa si el número de empleados es mayor que 30 pero menor o igual a 100.</p>		
	Hábitos de compra de las empresas PYME y los factores de decisión principales para escoger servicios legales.	Hábitos y decisiones de compra son el conjunto de actividades que realizan las empresas cuando seleccionan, compran, evalúan y utilizan bienes y servicios, con el objeto de satisfacer sus deseos y necesidades, actividades en las que están implicados procesos mentales y emocionales, así como acciones físicas.	Los instrumentos empleados: cuestionario y entrevistas. Para la categoría cualitativa se utilizará una pregunta a través de entrevistas con profundidad. Para las variables cuantitativas cuatro preguntas por medio de cuestionario.	<p>Cuantitativo:</p> <p>cerrada – elección única – dicotómicas</p> <p>cerrada – elección única - politómicas</p> <p>Cualitativo:</p> <p>preguntas abiertas</p>
	Conocimiento de marca	Valoración de una marca en función del número de personas que expresan el conocimiento de la existencia o no de la misma	Los instrumentos empleados: cuestionario y entrevistas. Para las variables cuantitativas 2 preguntas por medio de cuestionario.	<p>Cuantitativo:</p> <p>cerrada – elección única – dicotómicas</p> <p>cerrada – elección única - politómicas</p>

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis

Es relevante analizar el entorno en el que se desarrolla el estudio y en el cual se efectuará el plan recomendado. Esto es posible al realizar un análisis PEST, en el que se evalúan los cuatro factores cambiantes que pueden afectar a una empresa: político, económico, social y tecnológico.

Los factores del entorno deben tenerse bajo estricto control logrando tomar medidas proactivas antes situaciones que se presenten y puedan afectar el desempeño de la empresa.

4.1.1. Análisis PEST

El entorno de la empresa ERP Lawyers definitivamente se ve afectado por los factores de carácter político, legal, económico, tecnológico, socioculturales y de medio ambiente del País por lo que se abordará el panorama presente y futuro de estos.

Resulta oportuno comentar sobre la situación política y económica que enfrenta Costa Rica. Las elecciones presidenciales que marcan el futuro de los costarricenses, un gobierno actual que ha dejado a muchos insatisfechos, tensión a raíz de la realidad política de Estados Unidos y una situación nacional económica compleja que hacen que los costarricenses sientan temor e incertidumbre por el porvenir.

Costa Rica requiere de cierta atención a temas de crisis fiscal en la que la deuda central alcanzó el 45% del PIB y sobrepasaría el 60% para el año 2020. Como indica Hidalgo (2017) “De no atenderse ya, el desbalance fiscal terminará asfixiando la economía o desatando una crisis similar a la de 1980-82.”

Por otro lado, el deterioro financiero de los regímenes de pensiones que de no mejorarse generarían una ruptura social importante. Temas de infraestructura vial que deterioran la calidad de vida de los costarricenses cada día con mayor

fuerza y aumentos en las tasas de criminalidad, en el cual se data que el 2016 cerró con la mayor tasa de homicidios en la historia.

Adicionalmente, las altas tasas de desempleo, que llevan años sin obtener soluciones viables que permitan la mejor calidad de vida y menores brechas sociales de los costarricenses.

Todos, factores de gran importancia legal, económica y política que marcan un panorama flexible para el futuro de pequeños negocios como el de ERP Lawyers.

En relación con la tecnología, es indudable el avance y los constantes cambios que sufre el mundo y que en definitiva generan cambios en la forma de hacer negocios y de comunicarse con los consumidores.

ERP Lawyers, siendo una firma pequeña con pocas herramientas tecnológicas implementadas, debe imperativamente comenzar a estructurar un plan para su transformación digital, que permitirá mayor control y mejor gestión en su labor, al lograr productividad y eficiencia que concluyen en rentabilidad para la firma.

4.1.2. Analisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Buena localización- Efectiva atención al cliente- Buena estructura organizativa- Estructura financiera estable- Oficina con espacio para crecimiento- Procesos internos definidos- Personal bilingüe: facilidad de atención a mercado internacional- Buena reputación en el mercado	<ul style="list-style-type: none">- Falta de un plan de Mk- Falta de enfoque en áreas específicas del Derecho- Falta de notoriedad del bufete- Falta de un sistema de control y gestión de clientes- Falta de presencia fuera del GAM- Falta de personal para gestión administrativa y senior legal

<ul style="list-style-type: none"> - Buen ambiente de trabajo - Amplia oferta de servicios - Buena estrategia de comunicación Online - Condiciones de trabajo apropiadas: respeto a la vida personal de trabajadores (horarios, estudios, flexibilidad) 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de empoderamiento al personal por parte de la dirección
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para atender mercado extranjero - Posible adopción de sistema para gestión del bufete - Presencia fuera del GAM - Posibilidad de fusión o alianza con otros bufetes de abogados - Crecimiento en nivel Corporativo Nacional - Adopción de herramientas tecnológicas - Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de firmas consolidadas - Aparición y fusión de nuevas firmas

4.2. Estudio de mercado

Seguidamente se presenta el estudio de mercado realizado, basado en una muestra de 68 empresas de las provincias: San Jose, Alajuela y Heredia. Las encuestas se realizaron en forma aleatoria, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%.

La encuesta utilizada como instrumento cuantitativo se realizó a través de la herramienta electrónica Google Forms y de forma aleatoria a las empresas del área y la entrevista con profundidad como instrumento cualitativo se realizó de forma personal a gerentes o propietarios de 10 empresas de la zona.

En cuanto a la interpretación de los resultados obtenidos, permiten tener una clara visión de lo que la muestra del mercado opina y considera sobre debido tema. En este caso es relevante para el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones y la creación del plan de mercadeo adecuado para la firma.

4.2.1. Estudio cuantitativo

Tamaño de las empresas

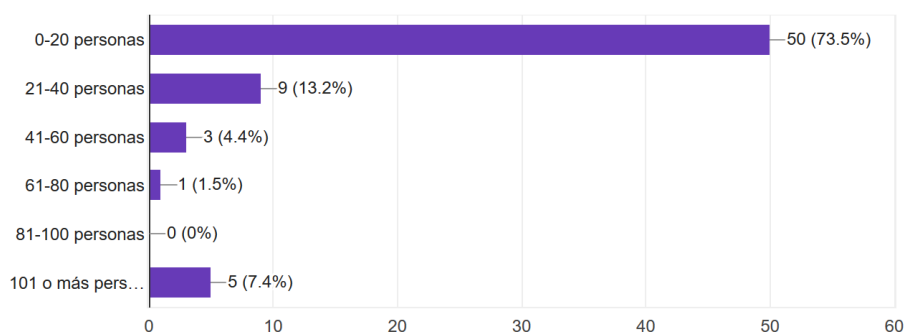


Gráfico 1 - fuente: creación propia

En el gráfico anterior podemos observar que la mayor cantidad de empresas encuestadas (73,5%), pertenecen al grupo de empresas denominadas pequeñas según el MEIC, teniendo 20 o menos colaboradores.

Las empresas de tamaño pequeño en Costa Rica representan el 16% de las PYMES y son un segmento de mercado interesante del parque empresarial.

Seguida a estas entre los encuestados se encuentran las empresas entre 21-40 empleados que incluyen una parte de empresas de tamaño mediano según el MEIC.

Sector

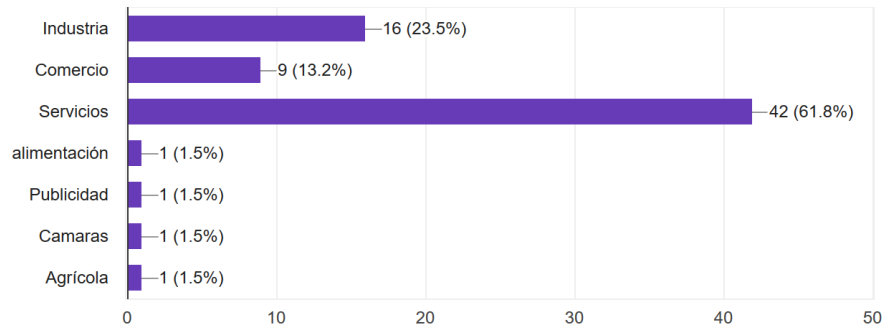


Gráfico 2 - fuente: creación propia

En relación con el sector al que pertenecen las empresas encuestadas, la mayoría (61,8%) son del sector servicios, seguidas del sector industria (23,5%) y por último del sector comercio (13,2%).

¿Es usted quien toma las decisiones de compra en su empresa?

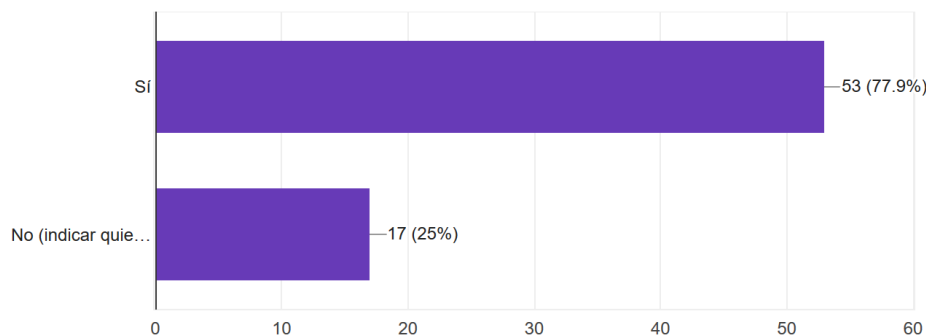


Gráfico 3 - fuente: creación propia

La mayoría (77,9%) de personas encuestadas son altos funcionarios, dado que indican ser los tomadores de decisiones de compras en las empresas.

En el caso de aquellos que indicaron no ser los tomadores de decisiones (25%), hacen referencia a que la persona que lo realiza pertenece a puestos superiores tales como gerentes, propietarios o que pertenecen a la junta directiva.

Los encuestados forman parte en su gran mayoría (65%) del área gerencial por lo que los datos anteriores confirman por qué son éstos los que en efecto deciden las inversiones y compras realizadas.

¿Cuenta la empresa actualmente con algún proveedor de servicios legales?

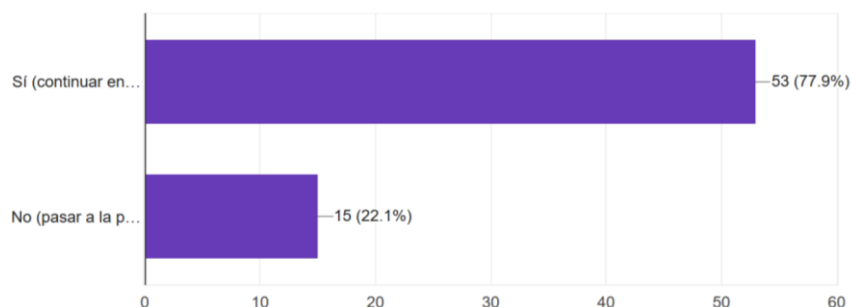


Gráfico 4 - fuente: creación propia

La mayoría de las empresas encuestadas (77,9%), cuentan con algún proveedor de servicios legales actualmente. Mientras que un (22,1%) no tienen apoyo legal actualmente.

¿Existe algún procedimiento para evaluación y selección de proveedores legales?

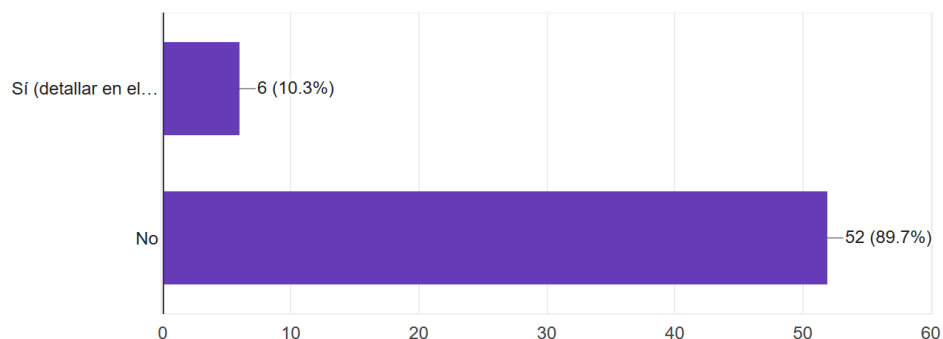


Gráfico 5 - fuente: creación propia

La mayor parte de las empresas encuestadas (89,7%), no cuentan con un proceso formal para evaluar y selección el proveedor legal. Esto indica en muchas ocasiones que la decisión tiene campo para la subjetividad, siendo determinante en este caso la escogencia por relacionamiento y afinidad personal de quien toman la decision.

Grado de satisfacción con el servicio legal actual en la empresa

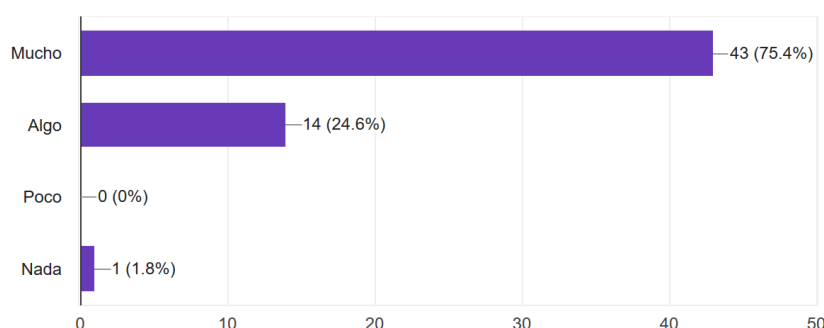


Gráfico 6 - fuente: creación propia

Sin duda alguna, de acuerdo con el gráfico anterior, la mayor parte de las empresas (75,4%) están bastante satisfechas con el servicio brindado por la firma legal que utilizan actualmente. Sin embargo, es relevante mencionar que un (24,6%) indica un nivel de satisfacción menor, lo cual se puede traducir a que la eficiencia no es la deseada y esperada, habiendo lugar para que la competencia aprovecho y entre con una mejor propuesta de valor.

En relación con el tema anterior, las razones por las cuales los encuestados consideran que están muy satisfechos con el servicio actual son las siguientes:

- Rapidez y buena comunicación
- Siempre un paso adelante y muy aceptados en las asesorías brindadas
- Tiempos de respuesta excelentes

- Buena atención
- Confianza y disponibilidad y precio
- Conocimiento, efectividad y eficiencia
- Buen seguimiento

Por otro lado, aquellos que creen que el servicio brindado por su proveedor actual puede ser mejor, indican lo siguiente:

- Quisieran mayor involucramiento de la firma
- Mejores precios
- Limitantes de tiempo de los abogados

¿Qué servicios legales le brinda su proveedor actual?

En relación con los servicios que utilizan las empresas por parte de sus proveedores legales, se enlistan las siguientes:

Asesorías varias, elaboración de documentos y contratos, juicios laborales, personerías jurídicas y cesión de facturas, certificaciones varias, patentes, resolución de conflictos por cuentas por pagar, asesoría en Recursos Humanos especialmente después de la reforma laboral, registros de marca, contratos de opciones de compra, alquileres y traspasos.

Gráfico 7 - fuente: creación propia

¿Cuáles son los tres factores más importantes que toma en cuenta a la hora de escoger una firma legal?

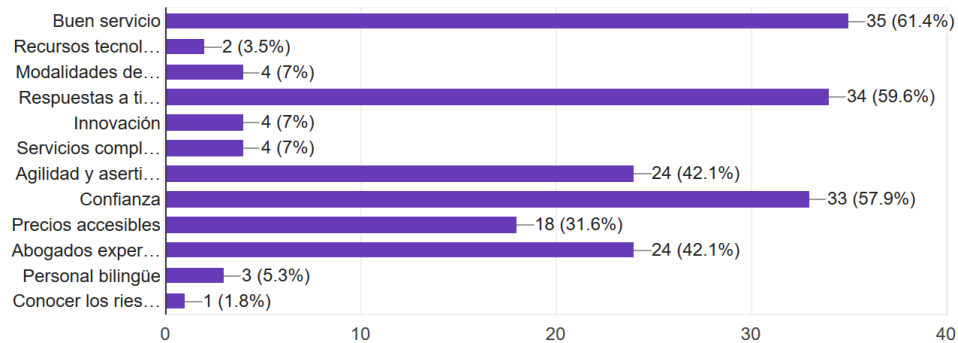


Gráfico 8 - fuente: creación propia

Según el estudio, los factores de mayor relevancia tomados en cuenta a la hora de escoger una firma legal para proveer servicios en las empresas son: el buen servicio brindado por el personal del despacho como el factor más determinante representa un (61,4%), seguido de las respuestas a tiempo con un (59,6%), luego la confianza de la firma hacia el trabajo realizado (57,9%) y por último en igual porcentaje (42,1%) la garantía de estar trabajando de la mano con abogados expertos en la materia y agilidad y asertividad de los mismos a la hora de brindar los servicios.

Un tema relevante observado en el estudio, es que para estos servicios el precio no está en los elementos principales como determinantes para decidirse por uno u otro proveedor de este tipo (31,6%).

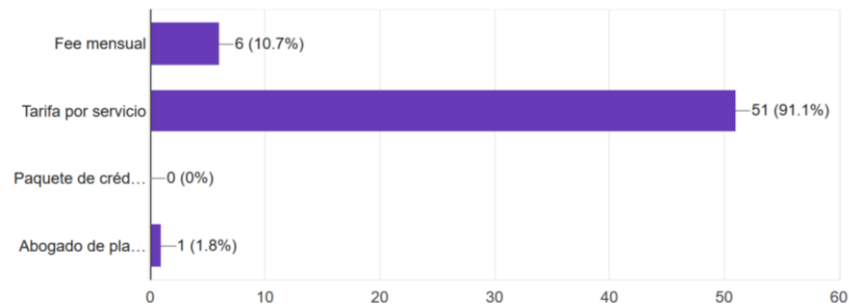


Gráfico 9 - fuente: creación propia

En cuanto a la modalidad de pago que mejor se acopla a los gustos de las empresas encuestadas, se puede inferir por los resultados bastante obvios que el mejor modelo es el de pago por servicio utilizados (91,1%).

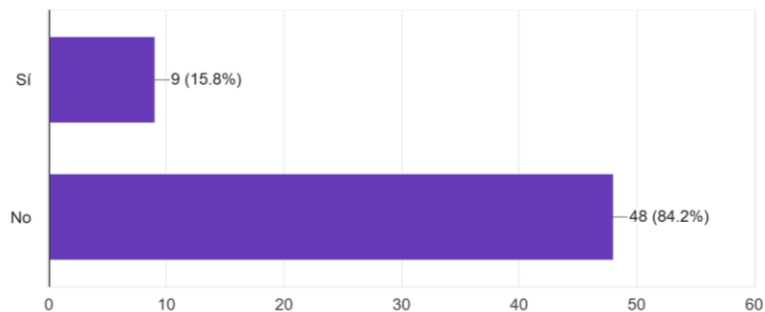


Gráfico 10 - fuente: creación propia

Por su parte, las empresas encuestadas en su mayoría (84,2%) no estarían dispuestas en estos momentos a cambiar el servicio legal con el que cuentan, sin embargo, un porcentaje interesante de encuestados si lo estarían, refiriéndose a las razones de por qué como las siguientes:

- Siempre hay apertura para escuchar ofertas
-
- No se está realmente apegado al servicio actual

- Por mejores servicios y mejor oferta se consideraría
- Mayor agilidad y disponibilidad

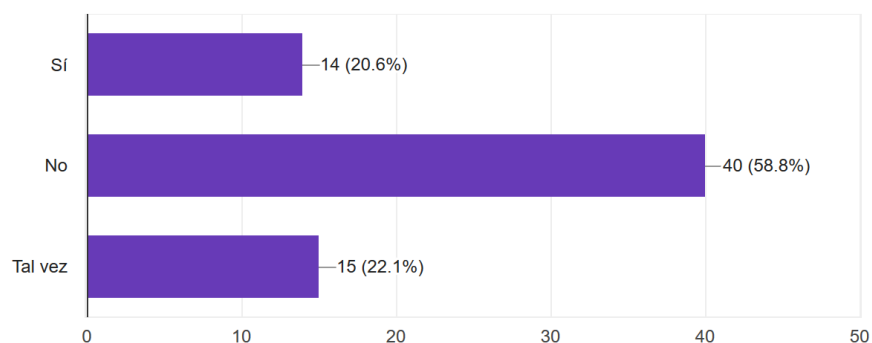


Gráfico 11 - fuente: creación propia

Según los resultados del estudio, las empresas definitivamente no tienen real conocimiento sobre los procedimientos legales que una PYME requiere. Un (58,8%) indican no tener conocimiento mientras que un (22,1%) están inseguros de si realmente los conocen. Esto demuestra que existe un potencial de desconocimiento en la materia que podría capitalizarse para cubrir el mercado.

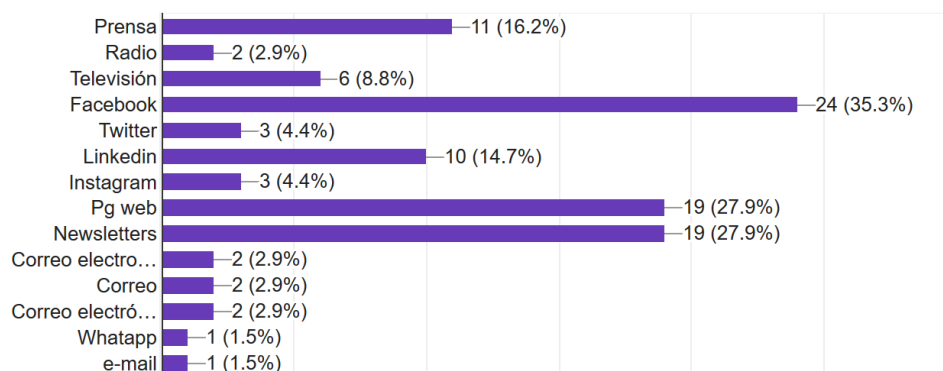


Gráfico 12 - fuente: creación propia

En relación con los medios preferidos para enterarse de temas legales se puede concluir que los principales son medios digitales. Entre ellos Facebook (35,3%), páginas web (27,9%) y Boletines mensuales (27,9%). Seguido a estos medios digitales se encuentra la prensa (16,2%) quien continua teniendo especial aporte como medio tradicional. LinkedIn, aunque no figura en los tres principales medios digitales, aparece luego con un (14,7%) al mostrar un porcentaje importante que demuestra cómo puede ir tomando relevancia al pasar del tiempo.

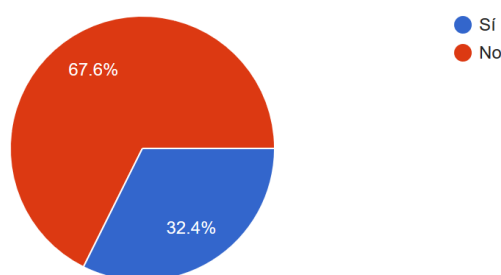


Gráfico 13 - fuente: creación propia

Para finalizar el estudio se investigó sobre el conocimiento de la marca ERP Lawyers dentro del mercado legal. Está al momento en lo que respecta a empresas PYME tiene un bajo posicionamiento de marca, ya que el 67,6% de los encuestados afirman no haber escuchado nunca sobre esta firma. Aquellos que indican conocerla, principalmente ha sido por el boca a boca o publicaciones en Facebook.

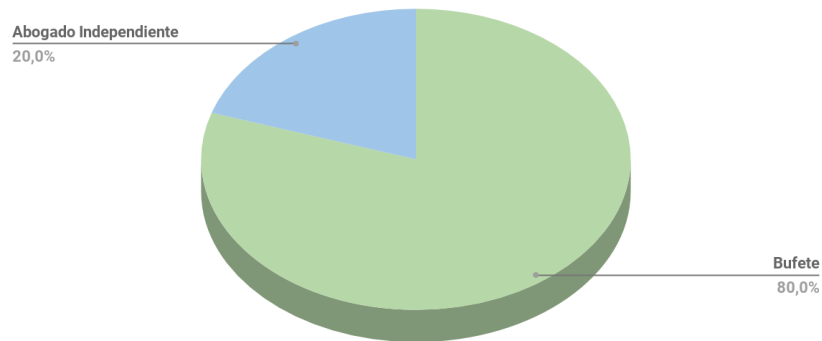
4.2.2. Estudio Cualitativo

Luego de llevarse a cabo las 10 entrevistas con profundidad a los directores de las PYMES seleccionadas anteriormente para el presente trabajo, se procede al análisis de los datos obtenidos en este proceso. La información obtenida luego del análisis será de gran utilidad para que el

bufete ERP Lawyers logre ajustar sus estrategias de mercadeo para lograr una mayor atracción de clientes.

Como primer paso, se determina que es importante conocer si las PYMES generalmente contratan un bufete (firma multidisciplinaria) o un abogado independiente. Los resultados muestran que el 80% de las firmas utiliza o ha utilizado un bufete para satisfacer sus necesidades mientras que el 20% utilizan un abogado independiente.

Bufete o Abogado Independiente



En el gráfico anterior se denota la preferencia de los consumidores de contratar un bufete con respecto de un abogado independiente, conforme se fueron llevado a cabo las entrevistas todos los directores de las PYMES indicaron que es mejor contar con una firma multidisciplinaria ya cuenta con

la capacidad de hacer frente a necesidades legales específicas y especializadas en diferentes ámbitos, pero que debido al costo algunos se inclinan por un utilizar un abogado independiente.

Determinar los criterios de escogencia que influyen a las PYMES a la hora de contratar un servicio legal, es clave para el desarrollo del presente trabajo de investigación. Los resultados obtenidos proporcionarán información muy valiosa para el bufete ERP Lawyers ya que ayudarán a entender el comportamiento de este tipo de consumidor a la hora de tomar

su decisión de compra (en este caso servicios legales). A continuación, se mencionan los tres criterios de escogencia que utilizan las PYMES:

- Conveniencia - un familiar o conocido presta servicios legales
- Por cercanía a las oficinas de la organización
- Por recomendación o referencias - marketing boca en boca

Una vez elegido el bufete o el abogado independiente las PYMES esperan del servicio cierto valor agregado. Estas organizaciones buscan satisfacer sus necesidades no solo con la resolución el asunto legal, sino que el servicio sea integral y de buena calidad en su totalidad. Las características principales que buscan los consumidores en este tipo de servicio son:

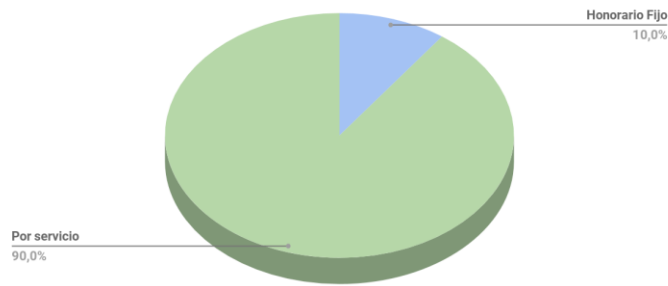
- Confiabilidad
- Rapidez de respuesta
- Disponibilidad - tiempo de respuesta
- Expertise
- Comunicación fluida entre las partes
- Agilidad en la resolución de procesos
- Seguimiento (Updates del proceso)
- Precio

Al entrar más en profundidad con respecto de los servicios de apoyo que busca satisfacer una PYMES al contratar un bufete o un abogado independiente, se encontró que existen servicios indispensables que se deben de ofrecer y además servicios deseados por las organizaciones que en algunos casos no se están ofreciendo o el consumidor no cuenta con información suficiente para solicitarlos.

Servicios Indispensables	Servicios Deseados
<ul style="list-style-type: none"> • Personerías y certificaciones de capital social • Certificación de documentos • Autenticación de documentos • Creación de Sociedades • Asesorías y consejo legal • Legislación laboral • Traspaso o inscripción de propiedades • Protocolización e inscripción de asambleas 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de marca • Asesorías en contratos de telecomunicaciones • Asesorías en trámites del ICT • Asesorías en proceso de venta de propiedades • Legislación tributaria

Otro factor importante por tomar en cuenta en la presente investigación corresponde a la forma de pago que utilizan las PYMES al cancelar un pago por servicio legal. En este tipo de negocio se utilizan comúnmente dos formas, honorario fijo o por servicio. En el caso de las 10 PYMES seleccionadas el 90% de estas consideran que se ajusta mejor a sus necesidades el pago por servicio específico, mientras que solo una de las PYMES cuenta con un contrato por horas de servicio al mes es decir un fee determinado.

Honorario Fijo o Por Servicio



Por último, cabe mencionar que ninguno de los directores de las 10 PYMES seleccionadas considera que en este momento sea una necesidad cambiar de bufete o de abogado independiente ya que se encuentran bastante satisfechos con los servicios que hasta el momento les han sido brindados. Por esta razón, el bufete ERP Lawyers debe de analizar con profundidad cuáles son las estrategias de mercadeo que debería de utilizar para aumentar la atracción de clientes.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez analizados los resultados del estudio, se concluye lo siguiente:

Luego de la revisión e investigación realizada para fundamentar teóricamente el trabajo en cuestión se logra observar que el tema de mercadeo jurídico ha evolucionado a lo largo del tiempo. Sin duda alguna, los mercadólogos y expertos en marketing de servicios han desarrollado material importante para el apoyo de las firmas legales especialmente las de menor tamaño que poco a poco comienzan a poner en práctica estrategias mercadológicas que les permite mejores resultados.

Evaluar modelos innovadores de negocio que se adapten a los servicios legales

Muchos han sido los cambios que tanto el comercio como el mercadeo han evidenciado en el nivel general en todas las áreas en los últimos años. Las estrategias mercadológicas actuales varían en gran medida de las más antiguas debido a que la tecnología ha transformado radicalmente cómo alcanzar a los mercados meta.

Hoy día, las personas y empresas son más propicias a utilizar medios digitales que medios tradicionales como en su momento lo fueron la prensa, televisión, radio y otros. Sin embargo, como lo pudimos observar en el estudio realizado, aun no se desplazan por completo.

De la mano con la transformación digital que acontece, se visualiza una gran afinidad de la muestra por recibir información y comunicación legal a través de redes sociales y medios digitales como correo electrónico, WhatsApp y páginas web. Es vital en el plan de mercadeo por plantear basarse principalmente en estos vehículos de comunicación para lograr los resultados deseados.

Otro modelo de negocio interesante por evaluar en el plan de mercadeo planteado para ERP Lawyers que va muy de la mano con el servicio diferenciado que pueden brindar a empresas PYME es mantener un equipo de trabajo experto y

capacitado, pero sobre todo motivado. Esto permitirá que el servicio brindado y la experiencia de compra del cliente sobrepase las expectativas y aporte a la fidelización y construcción de relaciones a largo plazo con la firma.

Definitivamente, según los resultados del estudio, las empresas esperan que los despachos legales vayan más allá de la asesoría legal y que aporten un valor agregado que se traduce en servicio excepcional. Entre los factores más apropiados para lograr esto, están la rapidez en respuestas, que además sean confiables y asertivas y en el servicio al cliente entregado.

Es vital tener empleados con conciencia de esto para que mantengan felices a sus clientes y estos se mantengan fieles a la marca y sirvan de referencia. Ante la gran competencia que existe en el mercado de servicios legales es vital asumir con firmeza estos aspectos para brindar un servicio lo más expedito y completo posible a los consumidores que permita una satisfacción plena.

Analizar el mercado de PYME del sector industria en el cantón de San José

El mercado de PYMES de los sectores estudiados, en su mayoría, el 90% son empresas con menos de 100 empleados, siendo en su gran mayoría empresas pequeñas de 1-20 colaboradores. Estos cuentan con Bufete o Asesoría legal por parte de un abogado independiente para satisfacer sus necesidades. Los mismos escogidos por factores de conveniencia ya sea relación familiar, recomendaciones o referencias.

Esto implica que la firma ERP Lawyers necesita realizar un trabajo arduo de comunicación y mercadeo que le permita figurar y posicionarse ante las empresas para ser valorados como opción, al demostrar una ventaja competitiva que alcance y satisfaga las necesidades del mercado

Los servicios principales para los que las PYMES utilizan la asesoría legal son:

- o Asesoría con casos
- o Registro de marca
- o Asesoría laboral
- o Representación

- o Certificaciones, autenticación de documentos, traspasos o inscripción de propiedades o vehículos.
- o Certificaciones y asesoría en contratos de telecomunicaciones, ya que SUTEL las exige contratos homologados por ellos
- o Expedición de certificaciones de personería y capital social, celebración de asambleas ordinarias y extraordinarias, protocolización e inscripción de asambleas.
- o Una necesidad es experiencia en trámites con el ICT
- o Asesoría en proceso de ventas de propiedades

Un resultado interesante es que los entrevistados no tienen claridad de los procedimientos específicos que requiere una PYMES simplemente se basan por resolver una necesidad en el momento en que se presente.

Definitivamente la Reforma Procesal Labora marcó un antes y un después en la búsqueda de servicios legales en las empresas, especialmente las PYMES. Estas se han preocupado más por los temas legales de la mano de la nueva ley y por ende es un buen momento para aprovechar los medios de comunicación y ejercer un buen plan que permita acaparar el segmento.

Establecer los hábitos de compra de las empresas PYME y los factores de decisión principales para escoger servicios legales.

El proceso de decisión y contratación de servicios legales en las Pymes según la muestra entrevistada es bastante corto, ya que básicamente se utilizan conocidos, familiares o alguna recomendación directa.

Los procedimientos principales por tomar en cuenta son:

- ¿Cómo está estructurada la empresa?
- Dependiendo de esto, si es a través de sociedad hacer la revisión de la sociedad como tal, libros legales, certificados de acciones y dependiendo del pacto constitutivo de dicha sociedad hacer recomendaciones en caso que haya dos o más socios. En caso que sea persona física se estaría asesorando en el sentido de hacer ver las contingencias que pueden llevar el hecho de operar del negocio.

- Propiedad intelectual. Nombre comercial y utilización de una marca confirmar que esté registrada.
- Empleados. Temas de condiciones y contratos existentes. Aplicación de ley como corresponde.
- Patentes comerciales, permisos del Ministerio de Salud
- Temas de alquiler de bienes inmuebles para ejercer la actividad, contratos de arrendamiento.
- ¿Se encuentran activos ante Hacienda?
- Declaración de impuestos de renta y venta
- Asesoría en temas fiscales, para evitar contingencias
- Estrategia fiscal

Los tomadores de decisión a la hora de elegir una firma o asesor legal son en su mayor parte el área gerencial o Recursos Humanos. Esto demuestra como la comunicación utilizada en el plan por estructurar por la empresa debe ser orientada a este perfil de profesionales.

El modelo de pago preferido por las empresas es el pago por servicio requerido, basado en la necesidad específica. El fee mensual pareciera no ser de gran aprobación por parte de las empresas pequeñas y medianas debido a los presupuestos destinados para estos efectos. Los mismos muchas veces son reducidos e incluir en el flujo de pagos mensual un pago fijo pudiera ser complejo para las empresas.

Evaluar el conocimiento de la marca ERP Lawyers & Associates en el mercado de PYME

En definitiva, ERP Lawyers & Associates es una marca que para el mercado de PYMES en Costa Rica tiene gran desconocimiento. A pesar de que la compañía tiene noción de esto, es importante recalcar que el estudio lo afirma y a partir de esto se debe incluir en el plan estratégico para el año 2018 un abordaje para posicionamiento de la marca.

La marca tiene cinco años bajo el mismo concepto y dado que requiere adquirir un nivel de reconocimiento mayor es importante realizar un refrescamiento

que permita dar mayor visibilidad y fuerza en las acciones a llevarse a cabo como parte del plan.

5.2 Recomendaciones

Según los resultados obtenidos en el estudio de mercado se recomienda lo siguiente:

Evaluar modelos innovadores de negocio que se adapten a los servicios legales

Con el fin de lograr ejecutar modelos innovadores en la empresa es de vital importancia ejecutar planes enfocados a brindar mayor acompañamiento y consejo o asesoría legal con respecto del sector de negocio específico de cada uno de los clientes. Utilizar la página web y redes sociales para publicar información útil que permita dotar de conocimiento e interés por temas de relevancia legal para empresas a los clientes y prospectos.

Utilización de herramientas tecnológicas que permitan que el seguimiento de los procesos legales se lleve de manera fluida y eficiente. Incorporar un sistema de CRM en el que se gestionen los clientes de forma integral, al obtener información y datos importantes para lograr así un conocimiento profundo de ellos que permita atender mejor sus necesidades actuales y futuras.

Generar una interfaz de cara al cliente en el que pueda visualizar el estado de sus trámites y conocer updates de forma digital. En este sistema de CRM será posible llevar una base de leads con el fin de generar campañas de mercadeo directo que permitan incrementar la cartera de clientes en el corto plazo.

Establecer los hábitos de compra de las empresas PYME y los factores de decisión principales para escoger servicios legales.

El bufete podría emplear un plan de pago electrónico, que permita a sus clientes obtener paquetes de créditos que se vayan utilizando por servicio solicitado. Esto creará un mayor vínculo y utilizará medios digitales para realizar consultas y solicitar reuniones remotas o presenciales con los abogados. Es importante comenzar a recomendar planes de fee mensual que le demuestre al cliente la

conveniencia para así obtener una asesoría integral. Este plan de fee mensual será pensado para presupuestos ajustados que de primera entrada busquen generar una relación que se mantenga en el largo plazo.

Analizar el mercado de PYME del sector industria, comercio o servicios en las provincias de San José, Alajuela, Cartago y Heredia.

Se le recomienda al bufete realizar campañas de mercadeo directo con estas empresas al realizar eventos enfocados en temas de interés como la Reforma Procesal Laboral: participar en desayunos para empresarios en el que se comenten estos y otros temas de relevancia desde la perspectiva legal para empresas pequeñas y medianas. Dada la importancia que han mostrado las mismas en el estudio por este tema especialmente.

A su vez, al ser empresas que en su mayoría, comentan tener alto desconocimiento en cuanto a los requerimientos de una PYME en materia legal, es vital que el bufete tome medidas para atacar esta oportunidad de mercado al utilizar los medios de comunicación óptimos y a través de una estrategia clara y fuerte para lograr resultados en el corto plazo.

Evaluar el conocimiento de la marca ERP Lawyers & Associates en el mercado de PYME

Se recomienda al bufete aprovechar las redes sociales en especial Facebook, página web y el envío de boletines bimensuales con base de datos, al generar visibilidad a través de temas de interés actual que permitan posicionarse mejor en el mercado y captar nuevos clientes.

Es importante para adquirir un mayor conocimiento de la marca realizar un refrescamiento de la misma y generando contenido en redes sociales.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

La estrategia por utilizar en el plan estratégico de la firma debe ser basada en liderazgo por diferenciación, mismo que permitirá enfocar los esfuerzos en el alcance de una ventaja competitiva basada en recibir un mejor servicio por el mismo precio. Según Kotler en su cuadro de propuestas de valor, esta que debe seguir ERP Lawyers se conoce como “más por lo mismo” y se concentra en atraer nuevos clientes y superar las ofertas de los grandes competidores al ofrecer el mismo valor de servicio a un mejor precio.

Para ello, los precios continuarán iguales que a la fecha, no se basaría en ninguna estrategia de reducción de precios o ser los más baratos del mercado, pero por el mismo costo los clientes recibirán un servicio de calidad extrema y una experiencia de servicio agradable.



Fuente: figura tomada del libro de Kotler 2013

Con el fin de lograr esta mejora en la calidad del servicio y cumplir con la promesa de valor de una experiencia agradable es importante mantener al equipo interno motivado y alineado con la estrategia. La empresa debe preocuparse por realizar constantes actividades de esparcimiento en el que la relación interna entre los colaboradores se estreche y por otro lado estarlos capacitando y dotando de herramientas que se transmiten en el final al cliente, al lograr la satisfacción de los y aumentar por ende su fidelidad y su presencia en el tiempo y buenas referencias.

En línea con lo anterior, se le recomienda a la empresa a trabajar muy de la mano con las buenas referencias de clientes actuales. Esto permite mover e incentivar a otros consumidores a probar el servicio, especialmente si las mismas son de clientes reconocidos y logran emanar un aire de total transparencia y confianza.

Al brindar un servicio bastante personalizado, difícil de encontrar en bufetes de mayor tamaño, especialmente, cuando se trata de clientes pequeños o medianos, al darle al cliente un lugar importante en el trato y el servicio.

Por otra parte, al ofrecer un servicio expedito y con un alto nivel de expertise en las áreas que el bufete decide desarrollar, lo que da mayor seguridad al cliente sobre los resultados deseados en sus trámites legales.

Con respecto de los factores de éxito para cumplir positivamente el plan estratégico buscado, son vitales los siguientes puntos:

- **Compenetrar al equipo** con la nueva estrategia para lograr su compromiso al cumplimiento de los planes.
- **Visibilidad.** A través de la comunicación efectiva lograr una alta afinidad con el mercado meta, tanto el territorio nacional como en algunos otros países de interés para la firma.
- **Conversión.** Generar contactos interesados en los servicios de ERP Lawyers y conseguir acompañar y desarrollar a estos en el ciclo de compra.
- **Fidelizar.** Estimular la fidelización de clientes actuales, y fomentar el word of mouth para la adquisición de clientes potenciales.
- **Comunicación.** Comunicar los servicios legales especializados que ofrece ERP Lawyers y darle mayor posicionamiento a la firma como bufete boutique de servicios integrales.

El plan de acciones se basa en la construcción y el posicionamiento de la marca en el nivel nacional y extranjero a través de distintas estrategias que incluyen:

redes sociales, eventos masivos, publicaciones y generación de contenido en medios digitales.

El uso de redes sociales es de vital importancia para la construcción de marca y generación de leads, se busca el alcance de visitas orgánicas en la página web y perfil de Facebook. El manejo de LinkedIn a través de contenido actual y valioso para las personas y empresas se estaría trabajando durante el año completo para lograr interés.

Aprovechar el músculo y la base instalada de contactos de empresas pequeñas y medianas se trabajará de la mano con la empresa Pymes de Costa Rica, con la cual se estará participando en dos eventos que coordinan estos con alcance de su base de empresas del segmento a través de los cuales se podrá posicionar y dar a conocer el bufete.

A su vez, se estarán llevando a cabo webinars de temas de interés en el sector en conjunto con la empresa Pymes de Costa Rica, esto fortalecerá el reconocimiento y construirá confianza hacia el despacho como asesores empresariales en el ámbito legal.

Parte importante del plan estratégico de la empresa, es la inversión en un sistema de gestión empresarial y de manejo de relaciones con clientes. Esto permitirá estructurar mejor los procesos internos, dotar al personal de herramientas que logran mayor productividad y que ofrecen información relevante de los clientes y les empodera para mostrar mayor afinidad con estos y tener una relación más estrecha. A la gerencia, le permitirá tener datos para la toma de decisiones, crucial para el crecimiento de la empresa.

6.1 Mercado meta

Empresas de tamaño pequeño y mediano del sector industria, comercio y servicios del área de San José, Alajuela, Cartago y Heredia. Que requieran de asesoría integral en el nivel legal y corporativo, de calidad y personalizado.

6.2 Análisis de la competencia

En el ámbito de industria que se desempeña la firma, se puede mencionar que mueve mucho la aguja aquellas que por su estructura y capacidad tanto financiera como organizacional puedan ofrecer al cliente mayores beneficios a la hora de negociación.

No obstante, nos encontramos en un sector empresarial muy distinto al de una venta de tangibles especialmente tipo retail en el que la fuerza de negociación como proveedor y con clientes se hace más compleja por la infinidad de alcances que este tiene.

En el sector legal, la negociación con clientes está regida bajo normas y leyes que establecen precios definidos base sobre los que las firmas deben trabajar. Esto permite cerrar el ámbito de competencia de precios muy fuerte en el que el más grande como lo dijimos anteriormente tendría sobrada ventaja.

Por otro lado, la competencia en el País en cuanto a firmas de distintos tamaños es amplia. La cobertura y la cantidad de profesionales en la rama del Derecho es grande y esto hace que se convierta de mayor importancia día con día el tener una ventaja competitiva bastante llamativa y posicionarla en el mercado para ganar a la competencia.

A continuación, se enlistan algunas de las firmas pequeñas y medianas que existen hoy día en el mercado y que se han dado a la tarea de resaltar alguna ventaja importante o diferenciarse de alguna u otra manera en el mercado costarricense.

❖ Doninelli & Doninelli

Ubicada en Los Yoses, fundada en 1967. Miembros del ILF (International Law Firms) una asociación internacional de prestigiosas firmas legales independientes. Firma de tamaño mediano, especializada en derecho comercial y corporativo.

Ofrecen servicios en Inglés, Español Y Francés, Cuenta con 7 abogados especializados en distintas áreas del Derecho.

Imparten constantemente seminarios de actualización jurídica para empresas, y ofrecen servicio 24/7/365.

Áreas de servicio:

- Derecho Corporativo
- Comercio Nacional e Internacional
- Litigio, arbitraje y Negociación
- Propiedad inmueble
- Propiedad intelectual
- Impuestos
- Laboral
- Penal (corporativo)
- Ambiental
- Público y constitucional
- Notariado

Forman parte de las siguientes asociaciones:

LF (International Law Firms): www.ilflaw.com

ASIPI (Asociación Interamericana de la Propiedad Industrial): www.asipi.org

INTA (International Trademark Association): www.inta.org

AEA (Asociación Europea de Abogados): www.aeuropea.com

❖ Caoba

Fusionados para ofrecer un servicio de asesoría legal + negocio. Enfocados en alianzas a largo plazo. Presencia en Latinoamérica, ofrecen primera reunión gratuita como beneficio adicional.

Áreas de servicios:

- Alianzas Publico Privadas y licitaciones
- Comercial y corporativo

- Desarrollo inmobiliario y hotelero
- Financiamiento
- Inversiones en empresas y adquisiciones
- Energía
- Infraestructura
- Litigio, cobro judicial y conciliación
- Zonas francas e inversión extranjera directa

Proyectos importantes

- Concesión del Puerto de Caldera
- Concesión de la Carretera San José – Caldera
- Concesión del Aeropuerto de Liberia

Ofrecen a su vez: especialistas en administración de empresas y negocios que proveen asesoría de negocios general a nuestros clientes.

❖ Lang & Asociados

Ofrecen servicios en idioma: Inglés, Español, Francés E Italiano. Cuenta con 5 abogados y tres asistentes legales y administrativos

Áreas de servicio

- Inversión Extranjera
- Derecho Comercial/Corporativo
- Derecho de Distribución
- Contratos
- Contratación Administrativa
- Bienes Raíces
- Propiedad Industrial e Intelectual
- Títulos Valores
- Derecho de Minería, Hidrocarburos y Recursos Naturales
- Transacciones Internacionales

- Adquisiciones
- Litigio
- Derecho Laboral
- Derecho de Competencia
- Antimonopolio y Derecho Migratorio.

Para la puesta en marcha de esta propuesta se definen a continuación los objetivos, estrategias y tácticas planteadas.

6.3 Objetivo I

Incrementar las ventas en un 20% para el año 2018.

Estrategia

Desarrollo de mercado

Tácticas

- Creación de base de datos de empresas PYMES en las provincias de San José, Heredia, Alajuela y Cartago.
- Afiliación a la empresa Pymes de Costa Rica, que se utilizará como músculo para participación en eventos a través de los cuales es viable dar a conocer al mercado meta la marca.
- Participación en dos eventos masivos durante el año organizados por dicha empresa. un por semestre del 2018.
- A su vez se estarán llevando a cabo webinars de temas de interés en el sector en conjunto con la empresa Pymes de Costa Rica, esto fortalecerá el reconocimiento y construirá confianza hacia el despacho como asesores empresariales en el ámbito legal.

6.4 Objetivo II

Incrementar el conocimiento de la marca en un 50% en el mercado meta de empresas PYME durante el año 2018.

Estrategia

Estrategia de Branding

Tácticas

- Redirección del esfuerzo de ventas: contratación de encargado de mercadeo en la firma para dar fuerza a la comercialización de la marca.
- Refrescamiento de la marca: incluye cambio de página web y estrategia en redes sociales.
- Envío de newsletter de forma bimensual con base de datos
- Publicidad y comunicación selectiva, dirigida al segmento de PYMES específicamente, con nueva imagen.

6.5 Objetivo III

Alcanzar en un 100% la satisfacción de los clientes para finales del 2018

Estrategia

Estrategia de fidelización

Tácticas

- Implementar sistema de gestión de clientes – CRM a través del cual se conoce mejor a los clientes y se crean mayores lazos.
- Capacitar al personal para el uso de la herramienta y en la entrega de excelente servicio para lograr entregar al cliente una mejor experiencia de compra
- Realizar encuestas de satisfacción cada cuatrimestre para tomar medidas en función de los resultados obtenidos que permitan la constante mejora.
- Mejorar los puntos de contacto de la empresa, al implementar en la página web: chat en línea, sistema de gestionar citas en línea, sistema para poder llevar a cabo la asesoría legal de forma digital a través de Skype, facetime o teléfono.

6.6 Objetivo IV

Incrementar los seguidores en redes sociales un 20% en el año 2018

Estrategia

Estrategia de contenido de redes sociales

Táctica

Desarrollo de contenido relevante

- Ebooks descargables al dejar datos personales
- Creación de videos cortos con contenido interesante para colocar en redes sociales de forma bimensual
- Posteos semanales en Facebook y LinkedIn
- Creación de artículos de temas relevantes que acaparen el interés del público y mejoren la posición del SEO

6.7 Cronograma

		2018											
Actividad	Tiempo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Lanzamiento nueva imagen													
Lanzamiento página web													
Implementación CRM													
Webinar PYMES	trimestral												
E-Book	Bimensual												
Videos cortos en RRSS	Bimensual												
Newsletter a BD	Bimensual												
Evento PYMES													
Contratación mercadeo													
Capacitación empleados	cuatrimestral												

6.8 Presupuesto

La inversión en mercadeo para la puesta en marcha del plan desarrollado es de US \$12,400, en un periodo de 1 año. Comenzar con las primeras actividades en el mes de enero.

Actividad	Inversión anual
Lanzamiento nueva imagen	\$ 800,00
Lanzamiento página web	\$ 1.500,00
Implementación CRM	\$ 2.500,00
Webinar PYMES	\$ 450,00
E-Book	\$ 750,00
Videos cortos en RRSS	\$ 600,00
Newsletter a BD	\$ 300,00
Evento PYMES	\$ 4.000,00
Capacitación empleados	\$ 1.500,00
TOTAL	\$ 12.400,00

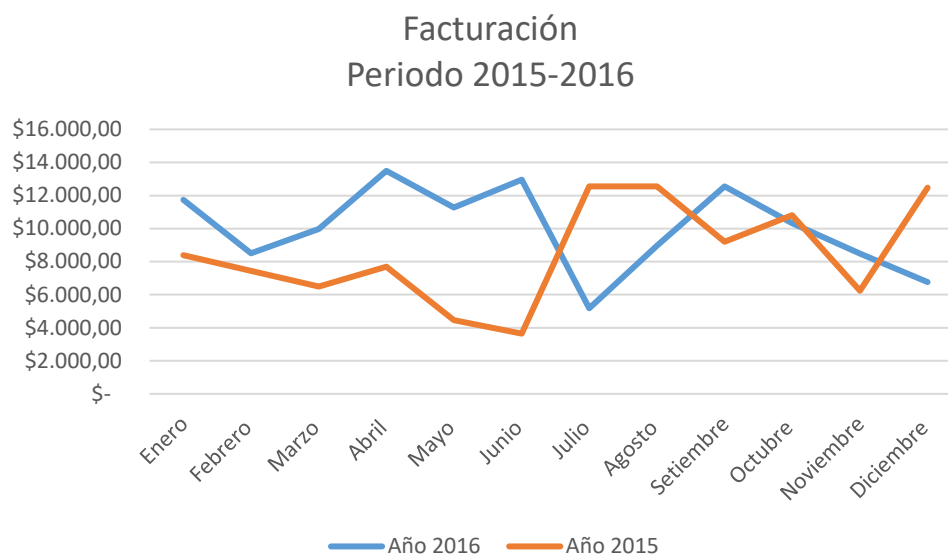
Adicional a esto,
un ejecutivo de

a la puesta en marcha del plan y actividades de comunicación de la firma.

se estaría incorporando
mercadeo para apoyar

6.9 Pronóstico de ventas

Con la ejecución de este plan de mercadeo en un plazo de 1 año la empresa busca alcanzar un incremento en sus ventas del 20%. Actualmente, su facturación alcanza en promedio de los últimos dos años los 115 millones de colones anuales.



Tomando como base estas ventas se pretende finalizar el año 2018 con una venta de 138 millones de colones.

6.10 Evaluación y control

Con el fin de controlar y medir los resultados del plan de marketing se determinaron a partir de 4 factores: financieros, clientes, interno y aprendizaje, los indicadores que permitirán comprender si se están cumpliendo con los objetivos planteados.

El control de los alcances del plan se llevará a cabo cada tres meses, se tomarán las medidas necesarias en caso de requerirse en función de mejorar los resultados y en el final del año tener un panorama positivo y exitoso.

A continuación, la medición planteada:

Factor	Objetivo	Estrategia	Indicador
Financiero	Incremento en ventas	Desarrollo del mercado	Tasa de adquisición: Número de clientes nuevos en el periodo/número de clientes en el periodo

Financiero	Incremento en ventas	Atracción de nuevos clientes: branding	ROI: Beneficio debido a ese cliente/ Inversión en el cliente
Cliente	Posicionamiento de marca	Pg. web y RRSS	% de nuevos visitantes: nuevos visitantes/total de visitantes
Cliente	Fidelización de clientes	Satisfacción de clientes	Atención al cliente: pedidos entregados con retraso o deterioro / total pedidos entregados
Interno	Incremento en ventas	Fidelización de clientes	Tasa de retención: número de clientes retenidos o renovados en el periodo/número de clientes en el periodo
Aprendizaje		Desarrollo profesional	Desarrollo efectivo del personal: programas desarrollados en plazo/total de programas del plan de desarrollo profesional
Aprendizaje		Clima organizacional	Grado de insatisfacción: número de empleados insatisfechos/empleados totales

CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA

Cipriano Luna González, Alfredo. Plan estratégico de negocios. Distrito Federal, México: Grupo Editorial Patria, 2016. Consultado en <https://ebookcentral.proquest.com/lib/redcraisp/reader.action?docID=48498>
61

Kotler, Phillip, Keller, Kevin. Dirección de Marketing. Distrito Federal, México: Pearson Educación, 2012. Consultado en <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

Lovelock, Christopher, Wirtz, Jochen. Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia. Distrito Federal, México: Pearson Educación, 2015. Consultado en <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

Martínez Pedrós, Daniel, and Milla Gutiérrez, Artemio. Análisis del entorno. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 2012. Consultado en <http://www.inec.go.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>

Kotler, Phillip, Armstrong, Gary. Fundamentos de marketing. Distrito Federal, México: Pearson Educación, 2013. Consultado en <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

Muro, D. (s.f). Cómo dar a conocer mi despacho y saber más de mis clientes. Madrid, España: Abogacía Española. Recuperado de <file:///C:/Users/magali/Dropbox/Moni/Universidad/Metodología%20de%20la%20Investigacion/eBook-Comunicacion-y-Marketing-Juridicos.pdf>

González, C., Méndez, M., Rodríguez, A. (2005) El Libro Rojo del Marketing en las Firmas de Abogados. Barcelona, España: Ediciones Experiencia S.L. Consultado en <http://site.ebrary.com/lib/redcraisp/reader.action?docID=11002424>

Camacho, J. (2008). Marketing de Servicios. B.EUMED. Consultado en <http://site.ebrary.com/lib/redcraisp/reader.action?docID=10576900>

Cortes, M. (Diario Jurídico, 14 de abril de 2010). El Marketing Jurídico y La Crisis. [Versión digital]. Consultado en <http://www.diariojuridico.com/opinion/el-marketing-juridico-y-la-crisis.html>

Navaro, E. y Enzler, S. (2011). Estudio del Sector Legal de los Negocios, Diario La Ley, Año XXXII, (numero 7596), pg.2, recuperado de file:///C:/Users/magali/Dropbox/Moni/Universidad/Metodología%20de%20Ia%20Investigacion/Estudio%20ESADE_LALEY.pdf

Misiego, F (2016). Marketing Jurídico: Táctica y Estrategia del negocio de abogados y despachos. Madrid, España: Editorial Dykinson, S.L. Consultado en <http://site.ebrary.com/lib/redcraisp/reader.action?docID=11205666>

Hoyos, R. (2016). Branding: el arte de marcar corazones. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Consultado en <http://site.ebrary.com/lib/redcraisp/reader.action?docID=11217406>

Núñez, J. (2013) ¿Marketing jurídico o promoción de despachos?, Revista de Derecho UNED,(12), pg.649-651, consultado en <http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:RDUNED-2013-12-6100/Documento.pdf>

Saborío, A. (2016). (El Financiero, 8 de octubre de 2016). Columna Empresas: ¿Estamos aprovechando las ventajas de la era de la automatización? [versión digital]. Consultado en www.elfinancierocr.com/m/gerencia/Empresas_del_Siglo_XXI-

[empresas-gerencia- Alan Saborio-automatizacion-robot-procesos-Centros de Servicios Compartidos 0 1044495550.html](#)

DIEM, DIGEPYME. (2015). Estado de Situación de las PYMES en Costa Rica 2015. [tomado de la página web del Ministerio de Economía, Industria y Comercio]. Consultado en <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2016/pymes/informe.pdf>

Fernandez, P. (Diario Jurídico, 11 de setiembre de 2012). Cómo definir el Marketing jurídico: ¿desarrollo de negocio y comunicación? [versión digital]. Consultado en <http://www.diariojuridico.com/como-definir-el-marketing-juridico-desarrollo-de-negocio-y-comunicacion/>

Yuni, J y Urbano, C. (2014). Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación Vol. 1. Buenos Aires, Argentina: Editorial Brujas. Consultado en <http://site.ebrary.com/lib/redcraisp/reader.action?docID=10995281>

Schnarch, Kirberg, Alejandro. Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión, Ecoe Ediciones, 2014. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/redcraisp/detail.action?docID=4870531>.

(Gobierno CR 17 de abril de 2017) Las PYME avanzan en Costa Rica, pero les cuesta florecer fuera de la Región Central [versión digital]. Consultado en <http://gobierno.cr/las-pyme-avanzan-en-costa-rica-pero-les-cuesta-florecer-fuera-de-la-region-central/#more-24230>

(Asamblea Legislativa de Costa Rica) Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas [versión digital]. Consultado en http://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/LEY-8262_Fortalpymereformas.pdf

Sanchez, Suly. (La Republica, Suplemento Comercial 2014) Firmas Legales: Los mejores Bufetes del País. [versión digital]. Consultado en <https://www.larepublica.net/userfiles/2014/mayo/suplementos/Firmas%20Legales/files/abogados.pdf>

Dominguez, Alejandro, Muñoz, Gemma. Métricas del Marketing. Madrid, España: Editorial Esic. Consultado en <https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=yt3HBAAAQBAJ&pg=GBS.PT4>

Anexos

Anexo 1

Entrevista con profundidad

1. ¿Cuentan actualmente con algún bufete que les brinde asesoría jurídica para satisfacer las necesidades de la empresa?

a. ¿Cuál es el bufete?

b. ¿Por qué se decidió por este?

- ¿Cómo considera el tiempo de respuesta que recibe?

- ¿Tiene un único abogado asignado o conoce a quién acudir directamente dependiendo del caso o bien lo atienden según disponibilidad?

c. Si responde que actualmente no: ¿del 2014 a la fecha utilizó o necesitó los servicios de un bufete? ¿Cuál? ¿Por qué?

Si se requiere apoyar un poco a la respuesta mencionar temas como: ¿no ha requerido ningún trámite legal para su operación, tal como la firma de contratos con colaboradores, clientes, proveedores, socios/accionistas u otros entes? ¿No fueron estos revisados por un abogado?

2. ¿Qué criterios de escogencia utilizó o utilizaría a la hora de elegir una firma legal para satisfacer las necesidades de la empresa?

- a. ¿Escogería un abogado independiente o prefiere una firma multidisciplinaria? ¿Por qué?
- b. ¿Qué valor agregado busca? ¿Ventajas?
- c. ¿Qué servicios deben ser indispensables en esa firma legal?
- d. ¿Cuáles son los tres factores más importantes que toma en cuenta a la hora de escoger una firma legal?

3. ¿Cambiaría el bufete con el que trabaja actualmente? ¿Por qué razones?

- a. ¿Qué buscaría en una nueva firma legal?

4. Si trabaja con una firma, en términos económicos ¿actualmente maneja un honorario fijo mensual o por servicio que su empresa requiera?

- a. Le ofrece esta flexibilidad de pago y esto es de gran importancia para su operación?
- b. ¿Qué modalidad de pago considera mejor? ¿Por qué?
- c. ¿Tiene en su presupuesto contemplado un monto para el pago de este tipo de servicios? ¿Es para usted una prioridad el contar con un servicio legal?

5. ¿Cuáles son los principales servicios legales que utiliza actualmente o que le gustaría poder atender a través de un bufete?

- a. ¿Conoce todos los procedimientos legales que una PYME requiere?

¿Tiene clara la estructuración de la empresa PYME?

Si es socio o representante, ¿Sabe cuáles son sus derechos y obligaciones como accionista o como representante?

b. ¿Resolución de conflictos laborales? ¿Contratos de trabajo? ¿Conocimiento de las obligaciones del patrono? ¿Reglamentos internos de trabajo y normas de conducta? ¿Patentes? ¿Constitución e inscripción de sociedades? ¿Due diligence para venta de compañías? ¿Fusión o disolución de empresas? ¿Estructuración de acuerdos y contrataciones? Expedición de certificaciones de personería y capital social, celebración de asambleas ordinarias y extraordinarias, protocolización e inscripción de asambleas.

Anexo 2

Soy estudiantes de Maestría de la Universidad Latina y quisiera que nos permita algunos minutos para realizarle una encuesta.

Cuestionario

Datos de la empresa

Nombre de la empresa _____

Ubicación geográfica: provincia _____ cantón _____

2. Cantidad de empleados en su empresa

0-20 ____ 21-40 ____

41-60 ____ 61-80 ____

80-100_ + 100 ____

3. Sector al que pertenece la empresa

Industria ____ Comercio ____ Servicios ____

Otro ____ indicar _____

4. ¿Es usted quien toma las decisiones de compra en la empresa?

Sí ____ No ____ ¿Quién lo hace?

5. ¿En cuál departamento de la empresa trabaja usted?

() Auditoría () Contabilidad () Finanzas () Mercadeo

() Sistemas () Recursos Humanos () Logística () Producción

6. ¿Es usted quien decide el servicio legal por utilizar en su empresa?

Sí ____ No ____ ¿Quién lo hace?

7. ¿Existe algún procedimiento para evaluación y selección de proveedores de este tipo?

Sí ____ detallar _____

No ____

8. ¿Cuenta la empresa actualmente con algún proveedor de servicios legales?

Si ____ (continuar en la pregunta 9)

No ____ (pasar a la pregunta 15)

9. Indique su grado de satisfacción con los servicios brindados por este proveedor.

Mucho _____ Algo _____ Poco _____ Nada _____

Especifique dos razones que detallen su respuesta anterior

10. ¿Qué servicios legales le brinda su proveedor actual?

11. ¿Cuáles son los tres factores más importantes que toma en cuenta a la hora de escoger una firma legal?

- buen servicio
- recursos tecnológicos
- modalidades de pago
- respuestas a tiempo
- innovación: detallar _____
- servicios complementarios: detallar _____
- agilidad y asertividad en las respuestas y soluciones
- confianza
- precios accesibles
- abogados experimentados
- personal bilingüe

12. ¿Qué modalidad de pago prefiere?

Fee mensual _____

Tarifa por trámite _____

Paquete de créditos para uso con discreción _____

Otro _____

13. ¿Estaría dispuesto a cambiar los servicios que utiliza actualmente?

Sí ____ No ____

¿Por qué? _____

(pasar a la pregunta 16)

14. ¿Ha pensado en la necesidad de buscar un proveedor de servicios legales?

Sí ____ (continuar el cuestionario)

No ____ ¿por qué? (terminar)

15. ¿Conoce todos los procedimientos legales que una PYME requiere?

Sí ____

No ____

Tal vez _____

16. ¿Por qué medio le gustaría enterarse de temas legales?

Prensa

Radio

Facebook

Twitter

Linkedin

Instagram

Pg Web

17. ¿Ha escuchado hablar de ERP Lawyers & Associates?

Sí ____ No ____

18. ¿Por qué medio lo escuchó o vio?

Prensa o radio

Facebook

Twitter

Linkedin

Instagram

Pg Web

Amistades o conocidos

Otro _____

19. Comentarios
