



Universidad de
SanAndrés

Trabajo de Graduación
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS
PLAN DE LANZAMIENTO DE JURISFULL

Por:

Lucas Gaona

D.N.I 31.407.008

Mentor:

Marcelo Barrios

Buenos Aires, 17/10/2017

Tabla de Contenido

1.	RESUMEN EJECUTIVO	3
2.	INTRODUCCION	4
3.	MERCADO OBJETIVO: TAMAÑO Y CARACTERISTICAS	5
4.	INVESTIGACION DE MERCADO.....	9
5.	COMPETIDORES	15
6.	ANALISIS ESTRATEGICO	20
7.	PROPUESTA DE VALOR	24
8.	ESTRATEGIA DE PRECIO.....	29
9.	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION.....	30
10.	ESTRATEGIA DE PROMOCION Y PRESUPUESTO.....	34
11.	OBJETIVOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO	37
12.	RIESGOS.....	40
13.	CONCLUSION	41

1. RESUMEN EJECUTIVO

En el presente documento nos disponemos a realizar el plan de lanzamiento de un software de gestión e información para profesionales jurídicos en el mercado Brasileño. Partimos de una empresa en nacimiento que busca capitalizar la oportunidad que ofrece la transformación que ese segmento de mercado está atravesando. Nuestro objetivo es llevar una propuesta de valor que permita ganar eficiencia y productividad en la labor diaria de profesionales que actúan en pequeños estudios jurídicos y medianas y pequeñas empresas en un mercado que aun depende en gran parte de controles y procesos manuales que acaban por ser ineficientes y altamente riesgosos. Basamos nuestro diferencial en una propuesta de calidad que integre dos mundos hoy disociados en los segmentos a los que nos dirigimos: el uso y procesamiento de información y la necesidad de gestión jurídica.

Con este objetivo nos disponemos a analizar este segmento de mercado y las tendencias que indican que el mismo se encuentra frente a una transformación inevitable. Asimismo, buscamos entender quiénes son y cómo operan los principales competidores y cuáles son los elementos a ser tomados en cuenta para el lanzamiento de una solución de gestión e información jurídica. El objetivo es claro: lanzar una solución que integre y atienda las necesidades más vitales de los abogados, captando un 5% de participación de mercado en un plazo de cinco años.

Para realizar este trabajo accedimos a una serie de fuentes públicas y privadas en conjunto con una serie de entrevistas realizadas a profesionales actuando en el mercado en cuestión. Detalles y referencias sobre estas fuentes se encuentran en las notas al pie del documento en cada uno de los capítulos abordados.

2. INTRODUCCION

Brasil es una de las mayores economías del mundo y un mercado repleto de oportunidades. Aunque este país tiene una de las comunidades jurídicas mas grandes del mundo - Un millón de profesionales y mas de seiscientos mil estudiantes todos los años¹ - el mercado de información y software para abogados es aun relativamente inmaduro. Estos profesionales tienen dos necesidades básicas: 1) gestionar los procesos a su cargo y las actividades relacionadas a ellos y 2) obtener información fidedigna para sustentar su labor en esos procesos y tareas afines a su función. Estas necesidades hoy están cubiertas en parte por proveedores con soluciones de bajo valor agregado o por tareas internas manuales que insumen tiempo y no son confiables.

En este contexto actual, coexisten determinadas tendencias que esconden un potencial altamente disruptivo para este mercado en desarrollo, entre las que destacaremos el crecimiento de la relevancia de la profesión jurídica en Brasil, el proceso de profesionalización y digitalización que es impulsado en parte por una estrategia del propio Gobierno y que también surge como necesidad de los propios estudios jurídicos y empresas de permanecer competitivos en el mercado actual.

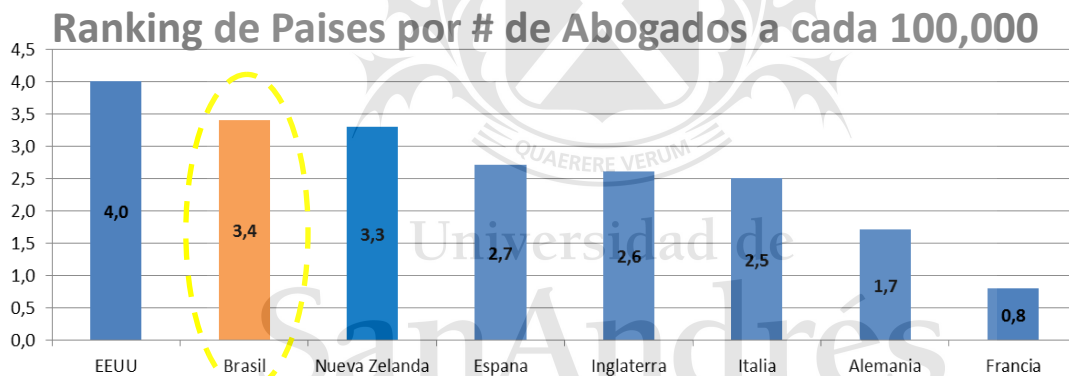
Sin lugar a dudas este escenario ofrece una oportunidad atractiva para ofrecer una solución de mayor sofisticación a las que hoy se están ofreciendo. Como veremos en el presente documento la mayoría de los competidores se destacan en cualidades puntuales sin llegar a ofrecer una propuesta solida en sus elementos más esenciales. Aquellos que mejor cubren todas las necesidades de sus clientes se enfocan en soluciones altamente customizadas para los clientes de la punta de la pirámide. Partimos del entendimiento de que ese tipo de soluciones no son escalables y que por sus características específicas, la oportunidad mas atractiva del mercado jurídico brasileño se encuentra en la “base” de la pirámide, los pequeños y medianos estudios y empresas que hoy no son bien atendidos.

¹ Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (www.inep.org.br) – Fecha de acceso 21/07/2017

3. MERCADO OBJETIVO: PRINCIPALES NUMEROS DEL MERCADO JURIDICO BRASILERO

Con sus doscientos millones de habitantes² Brasil es una de las economías más grandes del mundo y es el mercado más relevante de América Latina. Específicamente, el mercado jurídico de Brasil es uno de los mayores del mundo y los números indican que la relevancia de esta profesión es alta y se encuentra en constante aumento como veremos en los números que siguen a continuación.

Hay actualmente más de **un millón de abogados** de los cuales **seiscientos cincuenta mil** se encuentran habilitados por la O.A.B. (Orden de los Abogados de Brasil) para ejercer la profesión³. Esto coloca a Brasil en segundo lugar del en términos de abogados *per cápita*, siendo superado solamente por Estados Unidos.



Fuente: Reporte "The Most Litigious Countries in the World"
(<https://www.clements.com/sites/default/files/resources/The-Most-Litigious-Countries-in-the-World.pdf>)

A su vez, informes públicos revelan que Brasil tiene mas de cien millones (100.000.000) de **procesos judiciales que aún están pendientes de resolución**⁴ y que este número creció desde el 2010 a una tasa anual compuesta de tres por ciento (3%). Estos números indican que la demanda por servicios de abogacía aun es grande y no llega a estar suplida por uno de los países que mayor oferta tiene.

² Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (<https://www.ibge.gov.br/>) – Fecha de Acceso 21/07/2017

³ Orden de los Abogados de Brasil (www.oab.org.br) – Fecha de acceso 06/06/17

⁴ Informe "Justicia en Números 2016" (Informe anual emitido por el consejo nacional de justicia de Brasil)

Es que Brasil es también el país que más cursos de derecho tiene del mundo; son más de **mil universidades** formando 86,000 graduados cada año⁵. Como referencia, es importante destacar que el resto de los países juntos tienen 1,100 cursos de de derecho⁶.

Este crecimiento exponencial se dio a partir de 1995, año en el que había unos 165 cursos de derecho en el país. En 2001 ya este número se había multiplicado por cuatro y en 2014 ya estaban un funcionamiento en Brasil mas de 1200 cursos de derecho; un crecimiento de **800%** en dos décadas⁷.

Estos profesionales trabajan mayormente en cuatro segmentos con características específicas: 1) estudios jurídicos (unipersonales o pluripersonales) 2) empresas 3) entidades de gobierno y 4) entidades académicas. Todos ellos tienen dos necesidades básicas en su actividad profesional: la necesidad de información jurídico-legal y también de gestión (ya sea gestión interna - el abogado de un organismo público o empresa que precisa establecer un flujo para gestionar los contratos internos - o bien los procesos judiciales bajo su responsabilidad).

Nuestro mercado objetivo se limita al ámbito de los profesionales del mundo jurídico operando en estudios y departamentos jurídicos de empresas en Brasil. En el caso de las empresas el tamaño de las mismas va a ser un indicador primario ya que para encontrarse dentro de nuestro mercado objetivo la empresa debe tener un departamento jurídico interno o necesidades de gestión legal mas evolucionadas.

Veremos que el mercado Brasileiro es de enormes proporciones sin embargo es un mercado muy robusto en la base de la pirámide. Tenemos por ejemplo 18 millones de empresas (por código fiscal estamos incluyendo aquí a *cualquier* tipo de empresa) de las cuales solo el 1% factura mas de cincuenta millones de reales brasileños⁸.

Aunque no todos los segmentos sean abordados en un primer momento, analizaremos en esta etapa del trabajo la oportunidad total presente en estudios jurídicos de cualquier

⁵ CNJ (www.cnj.jus.br).

⁶ <http://g1.globo.com/educacao/guia-de-carreiras/noticia/brasil-tem-mais-faculdades-de-direito-que-china-eua-e-europa-juntos-saiba-como-se-destacar-no-mercado.ghtml>.

⁷ Datos extraídos de recortes periodísticos (<http://www.gazetadopovo.com.br/vida-publica/justica-e-direito/brasil-chega-a-1-milhao-de-advogados-636e8p084e82q2vq2du4excr1>)

⁸ Números obtenidos vía suscripción a plataforma Neoway SIMM (<http://www.neoway.com.br/>). Filtros utilizados por CNPJ/Nivel de actividad media a alta/Solamente CNPJ matriz.

tamaño (uno o mas abogados) y empresas con una facturación anual presumida de mas de **30 millones de reales**.



Esta porción de mercado está compuesto por cincuenta y cuatro mil (54,000) estudios jurídicos y veinticuatro mil (24,000) empresas target¹⁰.

Las características y el comportamiento de este mercado dependen en gran parte de su tamaño y su grado de sofisticación. Precisamos entonces sub-segmentar el mismo para lograr entender las necesidades específicas de cada perfil y lograr un plan de abordaje que se adecue a las conclusiones que surjan durante nuestro trabajo.

Utilizando la cantidad de abogados como variable principal de segmentación en el caso de los estudios jurídicos podemos apreciar que **más del noventa por ciento (90%) de los potenciales clientes tienen menos de quince abogados**.

Oportunidad en Estudios Jurídicos

Sub-segmento	A	B+	B-	C	D	Total
# de Usuarios	>80	41 - 80	16 - 40	4 - 15	1 -3	
# de Potenciales clientes	221	316	1.970	30.422	19.495	52.424

Numero obtenidos via suscripcion a plataforma Neoway SIMM (www.neoway.com.br) . Filtros utilizados por CNPJ/Nivel de actividad media a alta/Solamente CNPJ matriz

⁹ Grafico de elaboración propia.

¹⁰ Números obtenidos vía suscripción a plataforma Neoway SIMM (<http://www.neoway.com.br>). Filtros utilizados por CNPJ/Nivel de actividad media a alta/Solamente CNPJ matriz.

PLAN DE LANZAMIENTO DE JURISFULL

Esta característica es muy propia de mercados que se encuentran aun en etapa de desarrollo. Es común ver como en otro tipo de mercados más evolucionados como Estados Unidos que los estudios se van consolidando en grandes firmas de abogados.

En el caso de las empresas utilizamos la facturación anual presumida y así encontraremos **~24,000** empresas target:

Oportunidad en Empresas						
Sub-segmento	A	B+	B-	C	D	Total
Facturacion Anual	> 1 B	300M - 1B	100M - 300M	50M - 100M	30M - 50M	
# de Potenciales clientes	533	1.687	5.313	7.721	9.576	24.830

Números obtenidos vía suscripción a plataforma Neoway SIMM (<http://www.neoway.com.br/>). Filtros utilizados por CNPJ/Nivel de actividad media a alta/Solamente CNPJ matriz

4. INVESTIGACION DE MERCADO

El análisis de los precios medios de las soluciones siendo ofrecidas actualmente en el mercado para cada uno de los sub-segmentos nos puede dar una idea de la oportunidad actual de este mercado tanto en empresas como en estudios¹¹:

Oportunidad de Mercado Total en Base a Precios Medios de Mercado

Segmento	Escritorios Jurídicos			Empresas		
	Precio Medio* (BRL '000)	# Cantidad	Oportunidad (BRL M)	Precio Medio* (BRL '000)	# Cantidad	Oportunidad (BRL M)
A	R\$ 52	221	R\$ 11	R\$ 152	533	R\$ 81
B +	R\$ 32	316	R\$ 10	R\$ 118	1.687	R\$ 198
B -	R\$ 20	1.970	R\$ 39	R\$ 40	5.313	R\$ 214
C	R\$ 5	30.422	R\$ 155	R\$ 22	7.721	R\$ 173
D	R\$ 2	19.495	R\$ 35	R\$ 10	9.576	R\$ 128
Total		52.424	R\$ 250		24.830	R\$ 794

* Precio medio anual a ser desembolsado por una suscripción a un servicio de información y un software de gestión jurídico (relevamiento de precios de los principales players del mercado)

Los números analizados ilustran un mercado de un potencial actual de un billón de reales brasileños; sin embargo esto es solo el comienzo. Cabe preguntarnos **¿cuál es el real potencial de crecimiento de este mercado?**

Para tener una idea, podríamos hacer la siguiente comparación: Por ser un mercado relativamente inmaduro en donde por ejemplo el casi 90% de los estudios jurídicos se encuentran en la base de la pirámide (tal y como surge del gráfico "Oportunidad en Estudios Jurídicos"), el gasto anual por abogado en información & software se encuentra aun lejos de la media en mercados maduros como Estados Unidos e Inglaterra. Según estudios de mercado realizados por Thomson Reuters el mercado jurídico de información & software en Estados Unidos tiene un tamaño aproximado de **USD 3.500 millones** lo que indica que su millón de abogados tiene una media de gasto anual de **~2,800 dólares (~9.300 reales brasileños)**¹².

Tomando la cantidad media de abogados que encontramos en cada uno de los sub-segmentos mencionados en el sector de los **estudios** concluimos que debería haber por lo

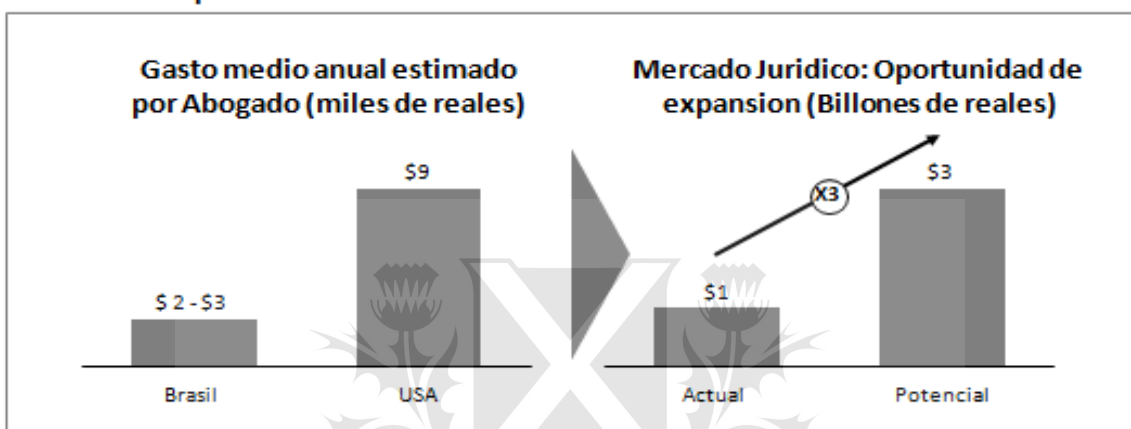
¹¹ Elaboración propia sobre las soluciones ofrecidas por jugadores existentes.

¹² Thomson Reuters – Potencial del mercado de información y gestión Legal en Estados Unidos, 2015.

PLAN DE LANZAMIENTO DE JURISFULL

menos entre **200,000** y **250,000 profesionales** siendo parte de esos estudios. El mismo ejercicio realizado con las **empresas target** nos permite asumir que tenemos entre unos **100,000** y **200,000** profesionales desempeñándose en ese sector. O sea, tenemos entre **300,000** y **400,000** abogados con un gasto medio anual que no supera los **\$3,000** reales por año.

Potencial de Expansion del Mercado Juridico Brasileiro



* Elaboración propia en base a datos contenidos en el presente documento.

Podríamos asumir entonces que a largo plazo el potencial del mercado jurídico brasileiro tiene como mínimo la posibilidad de duplicarse y hasta de triplicarse si el gasto medio anual por abogado alcanzara los niveles de países desarrollados como Estados Unidos. Por supuesto, esto va a suceder con la consolidación del mercado y la sofisticación de las necesidades y las propuestas de valor que hoy son ofertadas en el mismo.

4.1 Características Principales & Tendencias del Sector

Habiendo discutido algunos números relacionados al mercado siendo abordado precisamos ahora destacar sus principales características y tendencias de transformación, algunas de las cuales poseen un fuerte poder disruptivo:

- A. Bajo nivel de sofisticación: Como ya hemos destacado, si bien el mercado jurídico brasileiro tiene un tamaño relevante que lo convierte en una oportunidad interesante para cualquier empresa, esconde un potencial aun mucho mayor. Una gran parte del mercado no posee hoy soluciones de gestión jurídica y satisface sus necesidades de

información utilizando internet o fuentes físicas¹³. Aquellos que si utilizan sistemas de gestión e información utilizan soluciones de bajo valor agregado que no terminan de resolver todas sus necesidades.

- B. Automatización de los procesos judiciales: Los procesos judiciales serán 100% electrónicos – expedientes “físicos” desaparecerán en virtud de la resolución 185 de la CNJ (Corte Nacional de Justicia de Brasil)¹⁴. Si bien esta siendo una transición lenta sin dudas esto ira a transformar la actividad del profesional actual que deberá cambiar la forma en que trabaja.
- C. Paulatina adopción de fuentes de información digital: La mayoría de los profesionales dependen mucho aun de fuentes de información físicas (revistas, libros). La adopción de fuentes en formato digital ha sido lenta. Sin embargo, las nuevas generaciones de abogados están trayendo a la práctica nuevas formas de trabajo.
- D. Aumento de costos de capital humano: Los costos de contratación van en aumento mientras la productividad se mantiene constante, forzando a los estudios y empresas a encontrar nuevas maneras de aumentar su productividad. Por la alta carga tributaria y un severo régimen legal laboral, Brasil es uno de los países con el costo de capital humano más alto del mundo.
- E. Democratización académica: Brasil viene de una etapa de crecimiento socio – económico con aumento de la clase media¹⁵. Esto incremento la cantidad de estudiantes académicos en todas las carreras, siendo abogacía una de las carreras mas elegidas¹⁶.
- F. Relevancia en aumento de la jurisprudencia: La jurisprudencia como fuente de información e interpretación se torna cada vez más relevante. Ante la complejidad de la

¹³ Información propia en base a entrevistas realizadas a profesionales jurídicos.

¹⁴ Legislación accedida en la página web de la Corte Nacional de Justicia de Brasil (www.cnj.jus.br)

¹⁵ Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) da Presidência da República (<https://exame.abril.com.br/brasil/35-milhoes-de-pessoas-ascenderam-a-classe-media/>)

¹⁶ Datos extraídos de notas periodísticas (<http://www.gazetadopovo.com.br/vida-publica/justica-e-direito/brasil-chega-a-1-milhao-de-advogados-636e8p084e82q2vq2du4excr1>)

ley, más jueces toman los fundamentos vertidos por otro colega para resolver los casos bajo su responsabilidad¹⁷.

4.2 Necesidades Principales & Factores de Compra de nuestros potenciales clientes

Cabe destacar aquí cuales son las principales características y factores de compra que diferencian a nuestros dos segmentos de clientes: Estudios y departamentos jurídicos de empresas.

Para lograr este objetivo precisaremos entender primero la rutina de nuestros clientes. A alto nivel, todo consumidor compra algo por uno de dos motivos: dolor (necesidad) o placer. Una solución de software de uso profesional solo puede tener un motivo de compra: dolor. Por eso, para entender cuáles son los puntos de dolor de nuestros clientes debemos mapear en que actividades ellos ocupan su tiempo. Así, podemos afirmar que la rutina de nuestro target *promedio* se puede segmentar en tres grandes grupos:

1. **Interacción con sus clientes:** Son todas las actividades que están relacionadas a la colecta de información **del** cliente y/o al reporte de información **al** cliente. Es decir, aquí incluimos a todas las actividades que logran que haya un flujo de información del cliente al abogado y del abogado al cliente. Se incluyen también todas las actividades preparatorias de estas interacciones (por ejemplo, la preparación de informes para una reunión con sus clientes). Estos clientes pueden ser externos (en el caso de los estudios jurídicos) o internos (en el caso de un abogado de empresa).
2. **Actividades Jurídicas:** Aquí incluimos todas las actividades relacionadas a la interpretación jurídica de la realidad y al cumplimiento de los pasos procesuales para hacer valer esa interpretación. Este grupo a su vez es posible abrirlo en dos sub-grupos: aquellas actividades relacionadas con la **actuación judicial** (cumplimientos formales de pasos procesuales, preparación y presentación de una pieza procesual, interacción con funcionarios judiciales, etc) y aquellas relacionadas

¹⁷ Información propia en base a entrevistas realizadas a profesionales jurídicos.

a la **actuación consultiva** (proveer a un cliente interno o externo con una interpretación jurídica de la realidad).

- 3. Gestión del escritorio o el departamento jurídico:** Comprendemos que aquí se engloban todas las actividades que están relacionadas con la administración de los recursos necesarios (tanto materiales como humanos) para el cumplimiento de la labor profesional del abogado. Esta gestión es necesaria tanto en un escritorio jurídico como en un departamento jurídico. Como ejemplos, podemos citar: la administración de los empleados, administración financiera (incluyendo procesos de facturación, cobranza y provisionamiento), obtención de información relevante para la gestión, etc.

La propuesta de valor objeto del presente plan busca satisfacer necesidades o puntos de dolor de nuestros clientes sobre todo en lo que refiere al grupo dos y tres. Por eso cabe a profundar en este grupo de actividades y preguntarnos cuales son las principales necesidades y factores de compra que nuestros clientes valoraran para decidir una potencial compra.

En los siguientes cuadros ofrecemos una lista (no taxativa) de necesidades observadas bajo la óptica de cuatro grandes grupos: a) Necesidades de información 2) necesidades de gestión 3) Necesidades de estudios jurídicos y 4) necesidades de departamentos jurídicos de empresas¹⁸.


Principales Necesidades y Factores de compra de los abogados en Estudios

Jurídicos


Segmento	Informacion	Gestion
Estudios	<ol style="list-style-type: none"> Jurisprudencia, doctrina & legislación actualizada. Autores reconocidos e relevancia de la editorial. 	<ol style="list-style-type: none"> Solucion para gestion de demandas, contratos y procesos. Captura de “<i>andamentos</i>” procesales

¹⁸ Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a profesionales operando en el mercado analizado.

PLAN DE LANZAMIENTO DE JURISFULL

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Asertividad y confianza en la información suministrada. 4. Precio (para estudios pequeños). 5. Ramas de derecho altamente demandados son Laboral y Procesual civil. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Precio (para estudios pequeños). 4. Gestion financiera centralizada. 5. Alertas de plazos. 6. Gestion del tiempo.
---	--	---

Principales necesidades y Factores de compra de los abogados en Empresas

Segmento	Informacion	Gestion
Empresas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jurisprudencia, doctrina & legislacion actualizada. 2. Contenido especifico de la industria en la que trabajan. 3. Asertividad y confianza en la información suministrada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de gestionar actuacion de estudios a su cargo. 2. Nivel de soporte de implementación pos-venta. 3. Gestion de provisionamiento y compliance. 4. Integracion con otros sistemas. (ej. ERP). 5. Informes Gerenciales. 6. Gestion presupuestaria.

Entrando más en detalle dentro de cada sub-segmento (A/B/C/D) específico hay funcionalidades que son más adherentes a ciertos perfiles de clientes, estas son sin embargo las necesidades comunes en todas las empresas y/o estudios sin distinción de tamaño. La estrategia de precio por otro lado deberá tener un abordaje específico para cada segmento.

Es de notar que en el caso de departamentos jurídicos de empresas, por haber un alto grado de tercerización de gestión de procesos (empresas contratan estudios de abogados especializados) las necesidades de gestión son bien diferentes así como la necesidad de información es esporádica y no resulta un fuerte factor de compra¹⁹.

5. COMPETIDORES

Antes de entrar en el tipo de competidores que podemos encontrar tanto en el segmento de información como en el de software (precisaríamos analizarlos individualmente ya que ningún proveedor hoy actúa en los dos segmentos) es necesario realizar algunas consideraciones generales que son validas en las dos esferas:

- A. Al ser un mercado con poco nivel de sofisticación, tenemos un volumen alto de proveedores de bajo valor agregado compitiendo en precio en la base de la pirámide. En el segmento Premium algunos proveedores tienen una penetración alta pero son empresas que no tienen foco exclusivo en el segmento jurídico sino que lo terminan atendiendo lateralmente (ej. TOTVS se dedica principalmente a la venta de ERP, teniendo como una de sus ofertas un modulo dedicado a la gestión jurídica).
- B. Substitutos (ej. procesos manuales realizados por funcionarios internos) son una realidad aun en un gran parte del mercado (ej. pasantes realizando control de procesos en planillas de Excel o buscando jurisprudencias en los *sites* del tribunal) así como soluciones desarrolladas internamente que no son escalables a medida que las necesidades del cliente evolucionan²⁰.
- C. Tanto en el segmento de información como de software, los proveedores existentes se destacan en funcionalidades/características puntuales, pero no son capaces de entregar una solución integrada de alto valor agregado.
- D. En el segmento de información hay una gran competencia de medios gratuitos de información (ej. Google). Con la caída de las barreras de acceso a la

¹⁹ Afirmación realizada en base a entrevistas realizadas a profesionales jurídicos operando en el mercado analizado.

²⁰ Información obtenida en base a entrevistas realizadas a profesionales jurídicos operando en el mercado analizado.

información, la diferenciación en este segmento se torna una obligación para sobrevivir. Hoy muchos de los grandes jugadores de información jurídica están saliendo del mercado o buscando nuevas formas de adaptarse a esta nueva realidad ante la caída de la demanda.

- E. Uso de información en formato físico muestra una lenta caída poniendo presión en los márgenes de proveedores tradicionales de libros y revistas²¹.






5.1 Mercado de Información Jurídica: Principales Competidores

A continuación encontraremos los competidores más destacados en el área de información jurídica para empresas y estudios:



²¹ Información obtenida en base a entrevistas realizadas a profesionales jurídicos operando en el mercado analizado.

Análisis de Competidores de Información

Empresa	Segmento/s	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> Atiende todos los segmentos 	<ul style="list-style-type: none"> Provee información de todos los sitios públicos con actualización inmediata sin costo alguno 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo nivel de asertividad y confianza sobre la información suministrada
	<ul style="list-style-type: none"> Fuerte foco en gobierno y estudios jurídicos pequeños y medios 	<ul style="list-style-type: none"> Una reconocida base de jurisprudencia. Primera base de datos online reconocida por tribunales. 	<ul style="list-style-type: none"> Plataforma con bajo nivel de personalización y contenido de poco valor agregado.
	<ul style="list-style-type: none"> Atiende principalmente estudios jurídicos de todo porte. 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo costo; IOB además tiene la base mas completa de regulación tributaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Si bien este competidor es muy fuerte en algunas aéreas específicas su base no es muy completa.
 	<ul style="list-style-type: none"> Proveedores gratuitos con foco en legislación y jurisprudencia comentada. El contenido es generado principalmente por sus usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo costo y una estrategia masificada de divulgación muy exitosa 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo nivel de calidad y confianza sobre la información suministrada

Fuente: Elaboración propia en base a conocimiento de mercado y entrevistas realizadas a profesionales jurídicos.

Universidad de

Como ya hemos comentado, el acceso a la información simple (sin ningún tipo de valor agregado) hoy en día gracias a la evolución de la tecnología no representa ningún tipo de diferencial; lo cual pone en una posición difícil a estas empresas. La información básica como legislación, jurisprudencia y hasta en muchos casos doctrinas (opiniones de referentes de mercado) está disponible para cualquier persona que tenga acceso a internet. Frente a esta situación no queda otra opción que la diferenciación. La información tratada y analizada por autores de renombre en el mercado sigue siendo un factor de diferenciación; sin embargo esos autores trabajan con exclusividad para las grandes editoriales jurídicas del mercado. Por otro lado, los contratos con estos autores son muy onerosos para un nuevo emprendimiento como el nuestro.

Una evidencia de esto es el caso de Jusbrasil (<https://www.jusbrasil.com.br>). Este sitio *online* nació como un medio para conectar abogados con aquellas personas que están precisando de sus servicios (algo así como un directorio de abogados). Hoy el sitio es

utilizado por 538.000 abogados²² y su objetivo inicial evolucionó junto con este crecimiento: hoy esos abogados comparten información que es de utilidad para otros abogados, desde análisis sobre reglamentaciones pasando por fallos judiciales de interés al público del sitio y hasta artículos doctrinarios de autores de media a baja reputación que están interesados en compartir su trabajo y hacerse de una reputación en la industria. Es común escuchar hoy de abogados en Brasil que JusBrasil es su principal fuente de consulta.

Basándonos en el caso JusBrasil, creemos que hay otra forma de diferenciarse basándonos en el principio de la conectividad y la necesidad de relacionamiento de los usuarios. Como veremos más adelante, esta tiene barreras más bajas de acceso y resulta a la vez más escalable.







²² Información contenido en el propio sitio web de la empresa (www.jusbrasil.com.br)

5.2 Mercado de Software Jurídico: Principales Competidores

A continuación encontraremos los competidores más destacados en el área de información jurídica para empresas y estudios:

Análisis de Competidores de Software de Gestión

Empresa	Segmento/s	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> Principalmente grandes y medias empresas. El módulo jurídico se distribuye junto con su oferta de ERP. 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura de canales comerciales y marca muy reconocida en Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo nivel de especialización en segmento jurídico por no ser su segmento core.
	<ul style="list-style-type: none"> Escritorios jurídicos pequeños (en sus primeros años). 	<ul style="list-style-type: none"> Costo muy bajo por una plataforma altamente personalizable. <i>Partnership</i> con la Asociación de Abogados de Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo nivel de sofisticación de la solución y soporte de pos-venta de baja calidad.
	<ul style="list-style-type: none"> Estudios jurídicos de grande y medio porte. 	<ul style="list-style-type: none"> Más de 20 años en el mercado. Reconocida marca y una solución con alto nivel de integración. 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo nivel de sofisticación de la solución.
	<ul style="list-style-type: none"> Empresas medias y grandes. Principales módulos: contratos y gestión de procesos con alto nivel de integración a ERP. 	<ul style="list-style-type: none"> Cobertura de ventas nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Segmento jurídico no es su segmento core; bajo nivel de personalización.

Fuente: Elaboración propia en base a conocimiento de mercado y entrevistas realizadas a profesionales jurídicos.

Los jugadores de software enunciados, como ya ha sido mencionado, son especialmente fuertes en la base y el medio de la pirámide. En el segmento alto encontraremos soluciones desarrolladas internamente para atender el escenario único que representa cada uno de estos clientes.

6. ANALISIS ESTRATEGICO

Es importante analizar este segmento de mercado a la luz de un análisis S.W.O.T. (En español: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) que nos permita entender las principales aristas que debemos tener en cuenta tanto desde el punto interno como el externo:

A. **STRENGTHS** (Fortalezas):

- Alto nivel de conocimiento del mercado abordado.
- Relacionamiento con influenciadores de mercado y contacto con ejecutivos de los principales jugadores.
- Con el crecimiento de las soluciones “*cloud*”, hay hoy un costo relativamente bajo de desarrollo.
- Al ser un emprendimiento aun pequeño y nuevo, contamos con agilidad y velocidad de reacción.

B. **WEAKNESSES** (Debilidades):

- Inexistente posicionamiento de marca.
- Inexistencia de un acervo de contenido jurídico/Imposibilidad de competir en cantidad o antigüedad de información (frente a los grandes jugadores que a día de hoy poseen años de información jurídica en sus bases de datos imposible de igualar para un *new entry*).
- Dificultad de atraer a los autores “líderes” de mercado (por no tener un nombre de peso en el mercado editorial jurídico).

C. **OPPORTUNITIES** (Oportunidades):

PLAN DE LANZAMIENTO DE JURISFULL

- Ningún jugador ofrece hoy una solución realmente integrada de información & software.
- Las soluciones de gestión presentes hoy son de bajo valor agregado y poco escalables.
- El 90% de nuestros competidores en los sub-segmentos a los que nos dirigimos trabajan con un modelo de solución *On-premise* (veremos mas adelante porque esto resultara una canal de diferenciación)
- Aumento del uso de fuentes digitales conjuntamente con un movimiento del gobierno en digitalizar el 100% de los procesos judiciales, transformando por completo la industria.
- Existencia de un mercado de gran potencial actual y de gran potencial de desarrollo a medida que las necesidades se sofisticuen y se desarrolle el gasto medio por abogado.

D. **THREATS** (Amenazas):

- Bajo costo de desarrollo de soluciones de gestión incentiva la entrada de nuevos competidores en el mercado.
- Competidores con un historial y un posicionamiento de marca en el mercado ya presentes.
- Economía cambiante en un periodo de una lenta recuperación.

En resumen, tenemos un mercado con un potencial enorme y en un periodo de transformación, con barreras altas de entrada en el segmento de información y con un costo de desarrollo de soluciones de gestión en caída.

Para darle un marco teórico más robusto, analizaremos el emprendimiento desde la óptica de las cinco fuerzas de Michael Porter:

Diagrama de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: www.5fuerzasdeporter.com

Respecto a los **competidores**, no tenemos grandes jugadores que hoy ofrezcan soluciones de calidad y que atiendan a los clientes en sus características esenciales (que son aquellas priorizadas en la base de la pirámide). Como hemos comentado todos se destacan en algún punto específico pero lo clave en este segmento es destacarse en las características esenciales del producto o servicio (a medida que el cliente evoluciona también sus necesidades se sofistican). Por otro lado el modelo de negocios de estos proveedores no es escalable. El modelo de integración entre software y contenido solo es explorado por una empresa que se enfoca en otro segmento (segmento Premium), con un concepto de información de autores de peso en el mercado (este costo se traslada a precio lo que hace inviable que los pequeños estudios o empresas consigan acceder a este tipo de soluciones. Por último, ninguno de ellos explota el concepto de crear comunidades de usuarios explorando su necesidad de relacionarse.

En cuanto a la fuerza de los productos **substitutos**, aquí competiremos con sistemas de gestión y control manuales que carecen de eficiencia, seguridad y aumentan los costos para las empresas en recursos humanos. Por otro lado los sistemas desarrollados *in-house* (por el propio cliente) si bien están adaptados exactamente a las necesidades específicas de ese cliente tienen varias desventajas: 1) carecen de calidad porque el cliente no es especialista en el campo de desarrollo de software 2) aumentan los costos de

mantenimiento e infraestructura 3) quedan rápidamente obsoletos en un mercado que evoluciona constantemente y que está en la puerta de su mayor transformación.

La **nueva entrada de competidores** es claramente un riesgo del proyecto. Entendemos que ese riesgo va disminuyendo en el tiempo a medida que acumulamos un volumen de información crítica (que se transforme en una ventaja competitiva) y conforme vaya creciendo nuestra comunidad de usuarios ya que esa comunidad va a ser la que diariamente le agregue más valor e información a la solución. De todas maneras va a ser clave aquí ser rápido e intentar consolidar algunas de las alianzas clave desde el primer momento para llegar con un mayor impacto.

Nuestros **compradores**, son abogados en su mayoría de entre 25 y 35 años que están recién comenzando su carrera profesional o bien que aun no hay conseguido crecer su estudio jurídico o bien trabajan para empresas de medio - pequeño en las cuales la práctica de gestión jurídica no ha evolucionado.

No vemos un riesgo hoy en el poder de nuestros **proveedores**, representados en este caso por los desarrolladores del software y la empresa que nos brinde el servicio de almacenamiento en servidores. En el primer caso, mitigaremos cualquier tipo de riesgo con un número relevante de los desarrolladores bajo relación de dependencia. Si bien se podrá tercerizar una parte (muchos desarrolladores de software trabajan por hora de programación) tendremos un volumen suficiente en nuestra empresa para mantener el control de nuestra propuesta de valor. En el segundo caso, es muy común que las empresas “alquilen” servidores externos para alojar información. Es un servicio común hoy prestado por empresas líderes (como Amazon, por ejemplo) y cualquier variación en la forma o el modelo de negocios de estas empresas afectarían a la industria global de software lo que hace improbable un riesgo en ese sentido.

7. PROPUESTA DE VALOR

Nuestra propuesta se basa en el lanzamiento de una solución *cloud* de gestión e información. En principio proponemos la existencia de dos versiones diferenciadas: una para estudios jurídicos y otra para departamentos jurídicos de empresas. El concepto es que la integración entre el software de gestión y la información agregue verdadero valor. Mediante un mecanismo de indexación y búsqueda la solución sugeriría información relacionada con el proceso en cuestión en el que se esté trabajando (por ejemplo sugiriendo artículos que traten de ese asunto específico o fallos judiciales que hayan sido favorables o desfavorables en procesos similares).

Dado que los estudios y departamentos jurídicos de empresas A/B+ precisan de soluciones muy customizadas a su situación específica y requieren de un alto nivel de soporte post-implantación (dos características entre otras que aumentaría mucho los costos de entrada en estos segmentos) por ahora no nos enfocaremos aquí. Por otro lado este perfil de cliente es menos propenso a comprar de una empresa que no posea un posicionamiento relevante en el mercado y cuente con buenas referencias.

Las empresas del segmento D (Facturación anual entre \$30M - \$50M de reales) tienen una baja probabilidad de tener necesidades de gestión legal como las que queremos atender, tampoco este perfil de clientes será nuestra prioridad en este primer momento.

Se desprende de lo dicho que nuestra **prioridad** será atender a los **estudios** de los segmentos **C/D** y los **departamentos jurídicos** de **empresas** de segmento **B-/C**.

Como comentábamos, desarrollar (luego hablaremos de su comercialización) una solución *Cloud* de gestión jurídica tiene barreras relativamente bajas. El costo más alto son las horas de programación y mantenimiento de la solución (que se traduce en horas de programadores/desarrolladores) y el costo de alojamiento (que será tercerizado).

Distinto es el escenario en el segmento de información, en donde el costo de atraer autores de peso es alto y la existencia de jugadores con una base de años de información reduce drásticamente nuestras posibilidades de éxito.

Frente a este escenario e inspirándonos en el caso de JusBrasil comentado anteriormente proponemos que sean los usuarios los que produzcan y compartan el contenido, creando una verdadera comunidad jurídica. Es decir, los consumidores adquirirían el software por una ecuación atractiva de costo-beneficio en relación a sus funcionalidades de gestión; y a medida que utilizan el software tendrían la posibilidad y la opción de compartir con otros usuarios artículos de opinión, fallos judiciales relevantes u documentos con análisis propios (salvaguardando claro está cualquier nombre propio de los involucrados en ese proceso).

Creemos que la necesidad de reconocimiento y pertenencia que han motivado una transformación en nuestro día a día con el uso de las redes sociales por personas de cualquier edad, raza o clase social también es aplicable al mundo profesional. Esto se podrá ver potenciado por estudios jurídicos u abogados de actuación individual que precisen darse a conocer y posicionarse en el mercado. Hoy más que nunca los profesionales también buscan pertenecer y relacionarse con semejantes ya que estas necesidades son intrínsecas al ser humano (en cualquier plano, incluido el profesional): La pirámide de **Maslow** (Abraham Maslow – Psicólogo Humanista de nacionalidad estadounidense) buscaba entender la motivación y las principales necesidades del ser humano. En esta jerarquía de las necesidades humanas construida se destacaban las necesidades de afiliación y de reconocimiento²³.

Nuestra propuesta rompe un poco con el esquema de JusBrasil, en donde los profesionales se dirigen al sitio con el único objetivo de compartir u encontrar una determinada información. Aquí la información podría compartirse o encontrarla en el ambiente mismo donde el profesional trabaja y en el mismo momento en que lo está haciendo respondiendo a una simple pregunta que aparecería en su pantalla: ¿Le gustaría compartir esta información?.

El concepto de que los propios usuarios sean los que crean y mantienen el contenido que alimenta nuestra propuesta de valor es sumamente escalable como lo demuestran casos de emprendimientos que hoy son grandes casos de éxito (para citar un ejemplo de otro segmento de mercado, el propio waze se basa en ese concepto).

²³ La Pirámide de Maslow. Edición Kindle.

Esto podría verse potenciado por la posibilidad de realizar alianzas con jugadores de información incluyendo al propio JusBrasil que cuenta hoy con una base de usuarios de **+500.000**²⁴. Nuestra oferta podría ser un canal más de divulgación de su contenido y su comunidad si pudiésemos ofrecer un acceso a través de nuestra solución a su base de información. La indexación y el motor de relacionamiento para que esa información se integre a nuestro software de manera inteligente quedaría bajo nuestra responsabilidad.

En la práctica, nuestra propuesta contaría con todas las funcionalidades que un software de gestión jurídica precisa tener (si bien no todas las que están mencionadas aquí son aplicables a las dos versiones: *Departamentos Jurídicos de Empresas y Estudios Jurídicos*):

1. Gestión de Procesos
2. Gestión financiera (incluyendo modulo de facturación)
3. Alerta de Plazos
4. Gestión de Agenda
5. *Dashboard* gerencial
6. Modulo de provisionamiento
7. Repositorio Electrónico de Documentos
8. Modulo de gestión de contratos (*Workflow*)
9. Modulo de creación de procesos de *Workflow*

Si bien esta lista no resulta taxativa, si incluye los grandes ítems que deben estar en cualquier solución de gestión jurídica. La solución *Cloud* permite una gran escalabilidad para los clientes ya que la solución puede siempre estar actualizada a las necesidades del mercado, además de entregar mayor rendimiento y eficiencia (por operar la solución en servidores preparados para correr la solución a su nivel optimo) con costos decrecientes de soporte (no existen fallas o *bugs* locales producidos por incompatibilidad de infraestructura por ejemplo). Esto quiere decir dos cosas 1) Una de las mayores inversiones iniciales para poner nuestro negocio a funcionar será en horas de desarrolladores de software, que precisaran crear y mantener día a día nuestro software rodando 2) Precisaremos tener un plan bien definido de desarrollo de la solución para siempre estar al día de lo que el mercado pide; o sea que las funcionalidades descriptas

²⁴ Información obtenida del sitio web de la empresa (www.jusbrasil.com.br).

serán las que tendremos en nuestro lanzamiento pero la solución cambiara a cada trimestre aumentando su valor agregado.

Ahora bien, ¿es una necesidad lanzar nuestra solución en un formato *cloud* o una estrategia? Entendemos que es la segunda. Como ya hemos manifestado una solución en formato SaaS (Software as a Service) trae innumerables ventajas tanto para el cliente como para el fabricante. **Para el cliente** una solución en este formato le brinda estándares mas altos de seguridad de la información almacenada (especialmente importante cuando hablamos de departamentos jurídicos de empresas o estudios jurídicos que pueden manejar información sensible), al tiempo que les permite tener una solución escalable y de mayor rendimiento, siempre actualizada a las nuevas tendencias o necesidades del mercado con menores costos de infraestructura. **El fabricante** por otro lado ve disminuido sus costos de entrega y soporte pos-venta. Es adonde el mercado de software está yendo impulsado por los grandes fabricantes de la industria. Ya en 2015 un análisis de “Software Equity Group” indicaba que a medida que aumentaba la adopción global de modelos de negocios de software en formato SaaS (y sus perspectivas de crecimiento Vs. mercado de software en general) el crecimiento de ingresos y la valuación de las empresas basadas en este modelo de negocios eran mayor²⁵.

Crecimiento y Rentabilidad de las empresas basadas en modelo SaaS

Weighted Average	Profitability	Cash Flow from Operations	Growth	Price/Revenue Ratio
Public SaaS Companies	-8%	+15%	33%	8.7x
Public Software Companies	+8%	+28%	8%	3.3x

Fuente: 2015 Software Industry Financial Report – Software Equity Group (<http://softwareequity.com>)

La consultora **Gartner**, una empresa americana líder en análisis e información del mercado de la tecnología indica también que en 2017 el mercado global de software SaaS crecerá un 17% y que para el 2020 las estrategias de adopción de un modelo de negocios *cloud*

²⁵ 2015 Software Industry Financial Report – Software Equity Group (<http://softwareequity.com>)

influiría más del 50% de transacciones ITO²⁶ (tercerización de tecnología de la información).

El modelo de negocios SaaS también permite lograr una mayor interacción del fabricante con el cliente, lo que implica que la empresa precisa tener un modelo muy claro de satisfacción del cliente y lograr que cada interacción con el mismo sea exitosa. Las grandes empresas basadas en este modelo de negocios se destacan por su modelo de atención al cliente (*SalesForce*, *Netsuit* o *Workday* por citar algunos ejemplos). En este formato los niveles de retención que la empresa tienen más peso que en cualquier otro modelo ya que es la clave del crecimiento.

Por lo expuesto, entendemos que el lanzamiento de una solución en este formato es una estrategia y una oportunidad de diferenciación en un mercado dominado aun por jugadores con soluciones instalables en el servidor del cliente. Si bien es una tendencia más fuerte en mercados más desarrollados, es algo que no demorará en llegar a mercados emergentes como Brasil y precisamos estar preparados. También es un canal de diferenciación que deberá ser explotado tanto en la campaña de marketing como el abordaje comercial.

Conforme señalaba Michael Porter²⁷, existen tres tipos de estrategias genéricas:

1. Liderazgo Global en Costos.
2. Diferenciación.
3. Enfoque o Concentración.

Entendemos que nuestro proyecto tiene un poco de las tres en su evolución pero la estrategia predominante al final será la de **diferenciación**. Esto es así porque entraremos al mercado enfocándonos al comienzo en segmentos específicos de clientes con una propuesta de calidad a un valor agresivo. Si bien no estaremos diferenciándonos en cuanto al concepto de la solución o las funcionalidades, nuestra solución será una solución en formato SaaS que no es algo común en ese mercado hoy. En una segunda etapa, conforme vayamos ganando posicionamiento en el mercado y completando nuestra propuesta de valor con el aporte de la comunidad de usuarios y de algún *partnership* de

²⁶ <http://www.gartner.com/newsroom/id/3616417> - Fecha de acceso 24/09/2017

²⁷ Porter, Michael. Estrategia Competitiva, Ediciones Pirámide, 2009.

contenido tendremos la capacidad de lanzar propuestas más diferenciadas enfocándonos en la integración entre contenido y software.

8. ESTRATEGIA DE PRECIO

Nuestra propuesta entonces tendría una versión para estudios jurídicos y otra para empresas, conteniendo todas las funcionalidades básicas de un software de gestión jurídica. Al ser un nuevo entrante en un mercado con jugadores ya posicionados (aunque contemos con una propuesta basada en un concepto innovador esta realidad no puede ser soslayada) incluiríamos en una sola oferta con **todas** las funcionalidades que un estudio y/o departamento jurídico precisan en los sub-segmentos que estamos abordando para contar con una oferta de mas peso. Así, se comercializaría de acuerdo a la cantidad de usuarios necesarios muy común en el mercado SaaS.

Es que de hecho estamos aquí hablando de una solución en la que el acceso se comercializaría como un servicio con facturación mensual.

Tendríamos entonces un precio base hasta una determinada cantidad de usuarios (3 para estudios jurídicos/5 para departamentos jurídicos de empresas) y a medida que aumentamos el número de usuarios aumentaría el valor total disminuyendo el valor individual (por usuario) para incentivar la compra de mas accesos.

Para estudios jurídicos entonces tendríamos un precio mensual base de BRL 70 por licencia, lo que según nuestro análisis se encuentra un entre un 20% y 25% debajo de lo que ofrecen la mayoría de los competidores. No obstante tengamos una propuesta diferenciada, precisamos de un valor agresivo para lograr entrar en un mercado en el que somos nuevos aun. Por otro lado, aun no tenemos una base de información completa por lo que deberemos ir desarrollando nuestra propuesta a medida que capturemos nuestros primeros clientes.

Conforme el segmento abordado estimamos que nuestro ticket medio oscilara entre los **\$270 - \$280** reales brasileños. Veremos cómo llegamos a estos números cuando entremos en detalle sobre el *mix* de ventas.

En el caso de departamentos jurídicos de empresas la lógica de precificación será muy similar, solo que nuestro valor base partirá de unos **\$720** reales brasileños por licencia; encontrándose nuestro ticket medio en unos **\$2,800** reales mensuales. Considerando el poder de compra de este segmento y los valores medios hoy presentes en el mercado entendemos que ese valor se ajusta a nuestro escenario.

La compra de licencias adicionales sobre estos valores base contempla un descuento por licencia progresivo (a mayor cantidad de licencias mayor el costo total pero menor el costo individual por licencia).

Esta estrategia comercial agresiva nos permitirá entrar en los segmentos priorizados en este momento para lanzar en una segunda etapa una propuesta Premium más adherente a segmentos con mayor capacidad de compra. Por otro lado nos permitirá acompañar el crecimiento de estos pequeños estudios y departamentos jurídicos.

9. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION

Al ser Brasil un mercado de proporciones exorbitantes, resulta especialmente importante entender donde se esconde su mayor potencial para delinear (y priorizar) nuestra estrategia de abordaje comercial.

Brasil tuvo en **2016** un **PBI** de **6,255 trillones** de reales brasileños, de los cuales solo **siete estados** de entre los 27 que componen esa Republica concentran mas del **65%: San Pablo** (Representando el 10% de todo el PBI brasileño), Rio de Janeiro, Paraná, Bahia, Rio Grande do Sul, Minas Gerais y Santa Catarina²⁸. Esos mismos estados concentran

²⁸ IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) - www.ibge.gov.br – fecha de acceso 29/08/17.

casi el **80%** de los potenciales clientes que precisamos abordar²⁹. A su vez más del **70%** del público *target* en esos estados se concentran en las capitales de los mismos.

Por otro lado, al tratarse nuestra propuesta de una suscripción vía conexión a la red, es relevante entender cuál es el nivel de infraestructura que tendremos en las geografías abordadas para garantizar la mejor *performance* de nuestra solución para el usuario final.

Infraestructura y Velocidad de Internet en Brasil



Universidad de

SanAndrés

En este sentido, vemos que en estos estados priorizados la velocidad de conexión a internet es casi 7 veces más alta que la media en el resto del país, lo cual resulta otro indicador poderoso a tener en cuenta³⁰.

Ahora que tenemos priorizados los segmentos a los que nos dirigiremos y las regiones en las cuales nos enfocaremos es momento de pensar en los canales de venta a ser utilizados.

El canal de distribución es el conjunto de firmas e individuos que tienen derechos, o ayudan en la transferencia de derechos, del bien o servicio particular a medida que pasa del productor al consumidor³¹. La decisión de cuales canales utilizar es una de las

²⁹ Números obtenidos vía suscripción a plataforma Neoway SIMM (<http://www.neoway.com.br/>)

³⁰ www.minhaconexao.com.br/ranking/ - Fecha de acceso 14/09/17.

³¹ Philip Kotler, "Mercadotecnia", Prentice-Hall Hispanoamericana S.A – 398.

decisiones más importantes que tendremos que tomar ya que afecta toda nuestra estrategia.

En esta primera etapa en donde el segmento Premium no será nuestra prioridad, enfocaremos en una estrategia comercial basada en el abordaje comercial en los segmentos **B-** y **C** a través de distribuidores tercerizados (modelo de re-venta en las capitales identificadas como prioridad) y en el segmento **D** un modelo de venta online.

Para el abordaje a través de distribuidores buscaremos empresas de pequeño-mediano porte re-vendedoras de software con presencial regional, ya que en los segmentos B- y C precisaremos de servicios de implementación y de soporte local para los clientes. Además, existen también otras razones para elegir este tipo de canal de venta que en muchos casos resulta ser más eficiente: 1) Debido al tamaño del mercado (y a la capilaridad necesaria que precisaremos en el segmento al que nos dirigimos) el contacto directo con nuestros clientes demandaría un alto grado de inversión que haría el proyecto inviable en esta etapa de desarrollo 2) Debido a los contactos, experiencia y nivel de especialización de este tipo de intermediarios tienen la capacidad de agregar valor a nuestra cadena 3) Por último, en Brasil es culturalmente muy usual que los usuarios de software adquieran sus soluciones de re-vendedores especializados en su región (Solo para colocar un ejemplo, Microsoft tiene cerca de 20.000 *Partners* en Brasil³²).

Por otro lado en el segmento D al tratarse de un volumen muy alto de potenciales clientes, precios medios bajos y la falta de necesidad de servicios de implementación o soporte local el modelo de venta *online* ofrece una buena alternativa; ofreciéndonos una cobertura nacional (aunque el esfuerzo en promoción va a estar 90% dedicado a las geografías priorizadas).

Además, le sumaremos una estrategia de alianzas a través de convenios con las principales universidades de derecho y las asociaciones de abogados de las geografías seleccionadas.

En el primer caso, ofreceremos a los graduados de cada universidad una suscripción gratuita por los primeros 6 meses a cambio de que la universidad promocióne nuestra

³² <https://news.microsoft.com/pt-br/microsoft-brasil-anuncia-felipe-podolano-como-diretor-de-canais-e-vendas-para-pequenas-e-medias-empresas/> - Fecha de acceso 25/09/2017

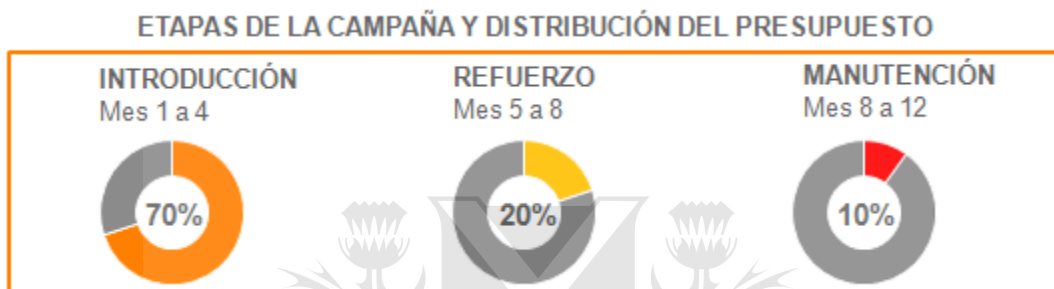
solución entre sus alumnos. Estaremos ayudando a estos profesionales que recién comienzan a establecer las bases para su crecimiento. A medida que van en aumento los casos gestionados a través de nuestra solución las barreras de salida de ese profesional son más altas (esto es básicamente por dos razones 1) el usuario se acostumbra a gestionar su estudio o departamento jurídico de una determinada forma y 2) al registrar toda su información en la solución cualquier cambio de herramienta preciso de un proceso de migración de información que suele ser un proceso riesgoso y complicado).

En el segundo caso, ofreceremos a las principales asociaciones locales de abogados un descuentos de hasta 40% para sus profesionales asociados en la suscripción del primer año. Tenemos razones para creer que las asociaciones profesionales de abogados son las más interesadas en realizar ese tipo de acuerdo:

1. Las asociaciones estarían ofreciendo un beneficio adicional a sus miembros sin costo alguno, logrando un mejor posicionamiento entre los mismos.
2. Promocionando esta transformación en el modo de operar de los abogados jurídicos, el colegio se está posicionando como un pilar en la profesionalización de sus miembros, ayudándoles a ganar competitividad,
3. Así, la asociación se estaría posicionando como innovadora frente a una práctica jurídica que se ha mantenido hasta ahora sin grandes transformaciones. Esto, en la nueva generación de abogados la posicionara mejor para captar mas asociados y diferenciarse de los otros colegios de abogados, pudiendo inclusive tener un aumento en sus precios.

10. ESTRATEGIA DE PROMOCION & PRESUPUESTO

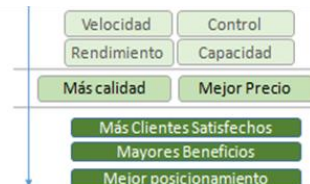
En el primer año de lanzamiento nuestra estrategia de promoción estará dividida en tres abordajes diferenciados: 1) Campaña de introducción 2) Campaña de refuerzo y 3) Campaña de manutención.



En las primeras etapas de **Introducción & Refuerzo** (lanzamiento) se aloca la mayor porción de presupuesto y esfuerzos, buscando una comunicación de alto impacto. El concepto de la comunicación estará basado en la “Transformación Digital” de la práctica jurídica, poniendo foco en la eficiencia y la productividad necesaria para ser competitivo hoy en día e invitando a conocer la solución. Tenemos que recordar que estaremos abordando un segmento cuyo uso de solución digital aun es bajo (segmentos C/D) para invitarlo a entrar en la nueva era digital, entonces los mensajes deben ser provocativos y disruptivos.

“58% de los estudios indican que las soluciones tecnológicas les permitirán mejorar su eficiencia y beneficios”
(Altman Weil Survey, Law Firms in Transition)

El 75% de los estudios que han ajustado precios han ganado en cuota de mercado y beneficios



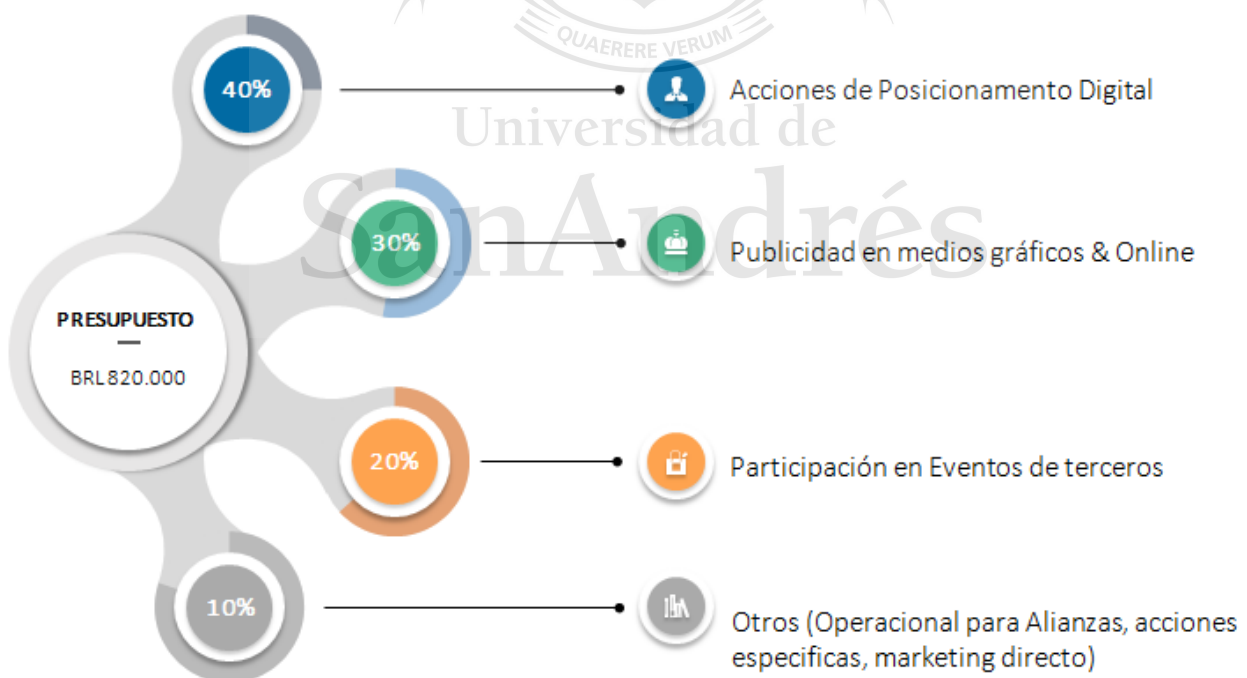
“Ejemplo de mensaje contenido en la comunicación a mercado”. Elaboración propia

PLAN DE LANZAMIENTO DE JURISFULL

También será importante como destacamos en nuestro mensaje en esta etapa el diferencial de contar con una solución “cloud”. Conceptos como la performance, la permanente actualización, la eficiencia en costos o la seguridad (extremamente importante en un contexto global en donde la seguridad de la información es un tópico que está en la agenda de todos) deberán ser ampliamente explotados.

La etapa de **Manutención** contara con piezas conceptuales y sinérgicas al lenguaje del *target* trayendo elementos cognitivos relacionados con la rutina de esos profesionales. El abordaje de la comunicación hará foco en las necesidades cubiertas por la propuesta de valor de la solución.

Los canales de comunicación utilizados serán variados y se priorizara la inversión en comunicación digital y publicación en sitios especializados que se dirijan al segmento abordado.



PLAN DE LANZAMIENTO DE JURISFULL

1. **Comunicación Directa:** Campañas direccionadas de e-mail marketing con foco informativo al cliente final.
2. **Posicionamiento Digital:** Aquí tenemos una amplia gama de acciones a ser implementadas.
 - a) Lanzamiento de pagina web “*Jurisfull*” y comunicación en principales redes sociales (Twitter, Facebook, LinkedIn).
 - b) Campaña en *LinkedIn* (por tratarse de una solución profesional priorizaremos el uso de campañas direccionadas en esta red).
 - c) Campaña de Google Ad-Words.
3. **Publicidad en Medios gráficos & Online:**
 - a) Medios Masivos de comunicación.
 - b) Medios especializados para profesionales jurídicos: Como ***Migalhas*** (www.migalhas.com) o ***Conjur*** (www.conjur.com): Estos dos sitios proveen información relacionada al mundo jurídico y con el patrocinio de las principales firmas de abogados de Brasil tienen cada uno +200.000 suscriptores.
4. **Eventos:** Aquí serán mapeados los principales eventos de relevancia para el profesional jurídico. Un ejemplo es **Fenalaw**: el evento jurídico más grande de Latino América que reúne anualmente en San Pablo a más de 5.000 profesionales del mundo jurídico.
5. **Alianzas:** Como habíamos comentado, aquí nuestra idea será realizar convenios con las principales universidades y asociaciones profesionales de abogados que además de impulsar la acción comercial van a ser un excelente canal de promoción para nuestra propuesta. En adición, buscaremos asociarnos con sitios como Jusbrasil (comentado en la página 15); que no solo nos será útil como un excelente canal de divulgación sino que puede llegar a completar nuestra propuesta de valor agregando el contenido necesario.

11. OBJETIVOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

En el primer año de lanzamiento nuestras prioridades pasaran por 1) Posicionar el producto en el mercado 2) Construir los canales comerciales mediante los cuales llegaremos a nuestros clientes 3) Implementar un modelo eficaz de pos-venta y 4) Construir la visión de producto a largo plazo (*roadmap* de desarrollo).

Respecto a la construcción de canales comerciales, hay ciertas premisas que deberemos tener en cuenta:

El canal **Online** será el nos brinde facturación desde el primer mes, por lo que su participación en el primer año de proyecto será mayor. A medida que logremos crecer el canal de distribuidores su participación en el total caerá si bien mantendrá como canal un indicador de crecimiento año contra año. Sera nuestra principal fuente de nuevos clientes, pero a su vez este canal tendrá un precio medio estimado un 60% menor al canal de distribuidores, ya que estará enfocado principalmente en estudios del segmento **D** (1 a 3 usuarios).

El **canal de distribuidores** requerirá de un tiempo para montarlo, pero será clave para la ejecución de nuestra estrategia ya que será imprescindible para montar nuestra estructura de soporte e implementación con costos reducidos de inversión además de ser nuestro canal de venta en empresas y estudios de 4 a 15 usuarios (dos segmentos en donde la venta online es improbable). Nuestro objetivo es conseguir colocar en operación un total de doce distribuidores en las geografías priorizadas para llevarlo a un total de veinticinco en el segundo año. Su participación tanto en facturación como en cantidad de clientes en el primer año será menor justamente por esta demora en montar la estructura inicial y un ciclo de ventas mayor al tratarse de una venta mas consultiva (estimamos un ciclo medio de un mes en estudios y de tres meses en empresas). A su vez, su precio medio será mayor y a partir del segundo año notaremos un crecimiento agresivo en este canal.

Una dinámica similar sucede cuando analizamos las métricas principales de los segmentos de **estudios jurídicos** y **empresas**. Tendremos un valor medio por cliente mayor en el segundo caso pero la demanda será menor. No solo el mercado es menor en términos de

PLAN DE LANZAMIENTO DE JURISFULL

cantidad de clientes potenciales sino que la demanda de solución jurídica es menos probable que en el segmento de estudios.

Con este escenario, nuestro objetivo en el primer año es captar aproximadamente un 1% de participación de mercado en los segmentos a los que nos dirigimos como ilustra la imagen abajo:

Objetivos Año 1	Escritorios	Empresas	Total
Facturacion (BRL)	465.488	333.200	798.688
<i>Online</i>	292.238	-	292.238
<i>Distribuidores</i>	173.250	333.200	506.450
Precio Medio (BRL)*	202	2.800	392
<i>Online</i>	140	-	140
<i>Distribuidores</i>	350	2.800	868
# de Clientes Totales	468	37	505
<i>Online</i>	330	-	330
<i>Distribuidores</i>	138	37	175
Market Share (%)	0,9%	0,3%	0,8%

**Valor medio mensual por cliente*

Grafico de elaboración propia.

Universidad de

En un periodo de 5 años, la aspiración es llegar a captar un **5%** de participación de mercado en los sub-segmentos priorizados; llegando a tener unos **3,148 clientes**, lo que significaría estar creciendo nuestra base de clientes a una tasa anual compuesta de **105%**.

Ese crecimiento está impulsado en gran medida por la consolidación del posicionamiento de nuestra propuesta de valor en el mercado y el crecimiento del canal de distribuidores.

Conforme podemos observar en el grafico debajo las proyecciones que estamos considerando nos indican que esos ~3,000 clientes representarían casi unos cinco millones de facturación. Sin embargo, no es hasta el sexto año cuando recuperaríamos la inversión y comenzaríamos a ganar dinero con el proyecto cuyo déficit será cubierto con capital de los socios. Asi planteado la inversión inicial se estima en BRL 3,2M que servirá para cubrir pérdidas.

PLAN DE LANZAMIENTO DE JURISFULL

ANALISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Ingresos Totales	R\$ 798.688	R\$ 1.673.727	R\$ 2.663.134	R\$ 3.771.832	R\$ 4.970.013	R\$ 6.560.417	
Ventas Directas	R\$ 292.238	R\$ 549.408	R\$ 791.497	R\$ 1.021.997	R\$ 1.248.860	R\$ 1.648.495	
Ventas Indirectas	R\$ 506.450	R\$ 1.124.319	R\$ 1.871.637	R\$ 2.749.835	R\$ 3.721.153	R\$ 4.911.922	
Total Costos Operativos	R\$ 2.235.332	R\$ 2.566.575	R\$ 2.752.156	R\$ 2.943.586	R\$ 3.129.737	R\$ 3.169.841	
Costos Variables	R\$ 181.159	R\$ 238.077	R\$ 305.362	R\$ 377.633	R\$ 443.736	R\$ 479.234	
Comisiones Equipo Interno	R\$ 29.224	R\$ 34.484	R\$ 40.691	R\$ 46.795	R\$ 53.346	R\$ 57.614	
Comisiones Equipo Externo	R\$ 151.935	R\$ 203.593	R\$ 264.671	R\$ 330.839	R\$ 390.389	R\$ 421.621	
Costos Fijos	R\$ 2.054.174	R\$ 2.328.498	R\$ 2.446.794	R\$ 2.565.953	R\$ 2.686.002	R\$ 2.690.607	
Salarios	R\$ 1.011.360	R\$ 1.233.322	R\$ 1.313.962	R\$ 1.394.602	R\$ 1.475.242	R\$ 1.519.499	
Publicidad & Marketing	R\$ 820.000	R\$ 844.600	R\$ 869.938	R\$ 896.036	R\$ 922.917	R\$ 950.605	
T&E	R\$ 111.250	R\$ 135.665	R\$ 144.536	R\$ 153.406	R\$ 162.277	R\$ 91.170	
Costo de Instalaciones e Infra.	R\$ 111.564	R\$ 114.911	R\$ 118.358	R\$ 121.909	R\$ 125.566	R\$ 129.333	
EBITDA	-R\$ 1.436.644	-R\$ 892.848	-R\$ 89.022	R\$ 828.246	R\$ 1.840.276	R\$ 3.390.576	
	-180%	-53%	-3%	22%	37%	52%	
Impuestos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 157.367	R\$ 349.652	R\$ 644.209	
CapEx	R\$ 532.627	R\$ 220.000	R\$ 123.456	R\$ 80.000	R\$ 80.000	R\$ 80.000	
Flujo de Fondos	-R\$ 1.969.271	-R\$ 1.112.848	-R\$ 212.478	R\$ 590.879	R\$ 1.410.623	R\$ 2.666.367	
Recupero Inversion	-R\$ 1.969.271	-R\$ 3.082.120	-R\$ 3.294.597	-R\$ 2.703.718	-R\$ 1.293.095	R\$ 1.373.272	

*Grafico de elaboracion propia

El desafío más grande en la parte de costos lo representara el gasto en salarios y en comunicación y marketing. La estructura humano organizacional que consideramos para el lanzamiento del proyecto se compone de unas doce (12) personas: Comercial (2), Marketing (2), Finanzas (1), Recursos Humanos (1), Posventa (2), Programadores internos (3) & Producto (1). Por eso, el desarrollo del canal de terceros es fundamental para no aumentar demasiado la estructura (y su impacto en el margen del negocio) a medida que logramos que estos terceros den soporte de implementación y posventa y sean nuestro canal principal de llegada al mercado.

12. RIESGOS DEL PROYECTO

Como comentamos anteriormente, es un proyecto que contempla algunos riesgos que deberán ser tenidos en cuenta. En primer lugar, estamos entrando en un mercado en el que somos un jugador nuevo compitiendo contra empresas que ya tiene un nombre en el mismo y una cartera de clientes instalada. Nuestra propuesta de valor precisa ser muy solida y sus beneficios comunicados correctamente en la campaña de lanzamiento para superar esta dificultad.

Por otro lado, tenemos un riesgo latente que se basa en la posible entrada de nuevos competidores a nuestro segmento de actuación. Como nuestra propuesta se basa en que la propia comunidad de usuarios vayan agregando cada vez más valor a la solución, entendemos que la entrada de nuevas empresas representara un riesgo mayor al comienzo y por el tiempo que demoremos en lograr nuestro objetivo de construir la comunidad de usuarios que nos diferencie del resto.

13. CONCLUSION

Habiendo realizado el análisis contenido en el presente documento entendemos que existe una clara oportunidad en un mercado que tiene un alto atractivo para un emprendimiento como el que proponemos. Esta oportunidad surge básicamente de la relevancia que tiene este segmento en Brasil y de las tendencias que indican que ese sector ira a atravesar una transformación en línea con lo que sucedió en mercados mas maduros. Esta ola de cambios que genera oportunidades de negocio favorece a aquellos que actúan rápido y se saben posicionar, por eso la velocidad y la eficacia de la campaña de lanzamiento es un factor clave para el éxito a largo plazo.

La tecnología cambia la forma en la que vivimos y nos empuja a superar nuestras propias barreras. Hay sectores tal vez más tradicionales a los cuales la tecnología aun no ha impactado de lleno, y es en esa intersección en la que nos proponemos a trabajar; no desde una empresa formada por profesionales jurídicos sino desde una empresa de tecnología con conocimiento en el sector jurídico.

Como toda empresa de tecnología necesitamos ser conscientes de que en este sector el “poder” lo tiene el usuario y de que ahora mas que nunca estamos en el siglo del producto. Hoy el desarrollo de una propuesta de valor de software tiene costos mas bajos que en ningún otro momento y conseguir llevar esa propuesta a nuestros clientes finales es hoy mas posible que nunca. Hoy quien ejerce poder real sobre canales de comunicación o canales de venta tiene con certeza una ventaja competitiva, pero no está exento de riesgos como sucedía algunas décadas atrás. La ventaja competitiva definitiva está dada hoy por la propuesta de valor y como esta atiende a sus usuarios finales.

ANEXO I

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

- “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.” Michael E. Porter (1980).
- “Estrategia Competitiva” Michael E. Porter. Ediciones Pirámide, 2009.
- “La pirámide de Maslow: Conozca las necesidades humanas para triunfar”. Edición Kindle, 2016.
- “Mercadotecnia” Philip Kotler. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, 1996.

OTRAS FUENTES DE CONSULTA

- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (www.inep.org.br)
- Instituto Brasileiro de Geografía e Estatística (<https://www.ibge.gov.br/>)
- Orden de los Abogados de Brasil (www.oab.org.br)
- Informe “Justicia en Números 2016” (Informe anual emitido por el Consejo Nacional de Justicia de Brasil - www.cnj.jus.br -).
- Plataforma Neoway SIMM (<http://www.neoway.com.br/>).
- Potencial del mercado de información y gestión Legal en Estados Unidos, Thomson Reuters – 2015.
- Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) da Presidência da República (<http://www2.planalto.gov.br/presidencia/ministros/secretaria-especial-de-assuntos-estrategicos-da-presidencia-da-republica>).
- Site Jusbrasil (www.jusbrasil.com.br).
- 2015 Software Industry Financial Report – Software Equity Group (<http://softwareequity.com>).
- <http://g1.globo.com/educacao/guia-de-carreiras/noticia/brasil-tem-mais-faculdades-de-direito-que-china-eua-e-europa-juntos-saiba-como-se-destacar-no-mercado.ghtml>

- <http://www.gazetadopovo.com.br/vida-publica/justica-e-direito/brasil-chega-a-1-milhao-de-advogados-636e8p084e82q2vq2du4excr1>
- <http://www.gartner.com/newsroom/id/3616417>
- www.minhaconexao.com.br/ranking/
- <https://news.microsoft.com/pt-br/microsoft-brasil-anuncia-felipe-podolano-como-diretor-de-canais-e-vendas-para-pequenas-e-medias-empresas/>



Universidad de
SanAndrés