

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Economía, Ambiente y Territorio

Convocatoria 2022 - 2024

Tesis para obtener el título de Maestría en Economía y Gestión Estratégica de Micro,
Pequeñas y Medianas Empresas

PROYECTO DE MODELO DE NEGOCIO PARA “CARRERA & LEMA ASESORES
JURÍDICOS” UTILIZANDO EL MÉTODO CANVAS

Lema Chiliguano Edwar Jose

Asesor: Jácome Estrella Hugo De Jesús

Lectores: Peñaherrera Gallegos Edgar Omar, Pérez González Álvaro René

Quito, diciembre de 2024

Dedicatoria

A mis padres, quienes con amor han formado una familia unida, y con trabajo honesto, perseverancia y sacrificio han construido un negocio próspero.

Índice de contenidos

Resumen	8
Agradecimientos.....	9
Introducción	10
Capítulo 1. Análisis del entorno	13
1.1. Fuerzas macroeconómicas	13
1.1.1. Condiciones del mercado	13
1.1.2. Infraestructura económica.....	15
1.1.3. Mercado de capital	16
1.1.4. Productos básicos y otros recursos	17
1.2. Fuerzas del Mercado.....	17
1.2.1. Segmentos de mercado	18
1.2.2. Necesidades y demandas.....	18
1.2.3. Cuestiones de mercado	18
1.2.4. Costos de cambio	19
1.2.5. Capacidad generadora de ingreso	20
1.3. Fuerzas de la Industria.....	21
1.3.1. Proveedores y otros actores de la cadena de valor.....	21
1.3.2. Inversores	22
1.3.3. Competidores (incumbentes)	22
1.3.4. Nuevos jugadores.....	23
1.3.5. Productos y servicios sustitutos	23
1.4. Tendencias Clave.....	24
1.4.1. Tendencias legales/normativas	24
1.4.2. Tendencias sociales y culturales	25
1.4.3. Tendencias tecnológicas	25
1.4.4. Tendencias Socioeconómicas	26
Capítulo 2. Evaluación FODA	28
2.1. Evaluación de fortalezas y debilidades.....	39
2.2. Evaluación de oportunidades y amenazas	42
Capítulo 3. Propuesta de Modelo de Negocio.....	47
3.1. Metodología.....	47
3.2. Análisis CANVAS.....	47

3.2.1. Propuesta de valor.....	47
3.2.2. Segmentos de clientes	49
3.2.3. Canales	52
3.2.4. Relación con los clientes.....	55
3.2.5. Fuentes de ingresos	56
3.2.6. Recursos clave	58
3.2.7. Actividades clave	59
3.2.8. Socios clave	60
3.2.9. Estructura de costos	61
Capítulo 4. Análisis Económico y Financiero.....	62
4.1. Inversión inicial	63
4.2. Gastos	66
4.2.1. Gastos asociados a la prestación del servicio	66
4.2.2. Gastos administrativos	68
4.3. Ingresos.....	68
4.4. Evaluación económica y financiera.....	70
4.4.1 Punto de equilibrio.....	71
4.4.2. Flujo de caja y evaluación de viabilidad económica y financiera.....	72
4.4.3. Análisis de sensibilidad.....	74
Conclusiones y recomendaciones.....	78
Referencias	81
Anexos.....	83
Entrevista a Lourdes P., beneficiaria y dirigente de los moradores del sector AISPUR, Amaguaña, 25 de febrero de 2024.....	83
Entrevista a Susana Ll. y Carmen Ll., copropietarias de caso el Bosque en Cotogchoa, Sangolquí, 2 de marzo de 2024	85
Entrevista a Santiago P., dirigente barrial, barrio Santa Rosa, 9 de marzo de 2024	87

Lista de ilustraciones

Figuras

Figura 3.1. Brigadas y puntos de información en el campo.....	53
Figura 3.2. Atención a domicilio y reconocimientos de campo.....	54

Fotos

Foto 2.1. Entrega de escrituras finalizadas de caso “El Bosque” 2023.....	32
Foto 2.2. Toma de firmas del caso AISPUR en el campo.....	36
Foto 2.3. Grupo de copropietarios luego de haber firmado	36
Foto 2.4. Doña Manuela P. recibiendo sus escrituras	37
Foto 2.5. Entrega de escrituras finalizadas en el terreno.....	38

Gráficos

Gráfico 1.1. Evolución de la inflación en los meses de enero. Variaciones porcentuales del 2015 al 2024.....	15
Gráfico 2.1. Resumen del proceso de resolución del caso “El Bosque” en Cotogchoa.....	30
Gráfico 2.2. Resumen de fortalezas y debilidades de la empresa	42
Gráfico 2.3. Resumen de oportunidades y amenazas externas	46
Gráfico 3.1. Mapa de empatía del cliente potencial del estudio jurídico.....	51
Gráfico 3.2. Modelo 4x4 para establecer un canal de interacción directa con clientes residentes en zonas rurales	55
Gráfico 3.3. Resumen de Lienzo CANVAS	62
Gráfico 4.1. Punto de equilibrio con un servicio valorado en 400 dólares	71

Mapas

Mapa 3.1. Las 9 Administraciones Zonales de Quito D.M.....	50
--	----

Tablas

Tabla 3.1. Proyección de Población total Cantón Rumiñahui.....	49
Tabla 3.2. Parroquias del Distrito Metropolitano con Influencia en el Valle de los Chillos ...	50
Tabla 4.1. Inversión inicial en mobiliario de oficina	63
Tabla 4.2. Inversión inicial en equipos tecnológicos	64

Tabla 4.3 Otras inversiones iniciales en servicios e intangibles	65
Tabla 4.4. Resumen de la inversión inicial necesaria en dólares	65
Tabla 4.5. Remuneraciones del personal en el primer año en dólares	66
Tabla 4.6. Proyección de remuneraciones a 5 años con incrementos del 3% anual	67
Tabla 4.7. Proyección de gastos asociados a la prestación del servicio	67
Tabla 4.8. Proyección de gastos administrativos a 5 años con 1,46% de inflación	68
Tabla 4.9. Tipo de servicio y sus ingresos generados en el primer año	69
Tabla 4.10. Ingresos proyectados a 5 años con un incremento de 10% anual	70
Tabla 4.11. Estado de pérdidas y ganancias proyectado a cinco años	70
Tabla 4.12. Flujo de caja proyectado a cinco años en condiciones normales	73
Tabla 4.13. Flujo de caja en escenario pesimista a cinco años	74
Tabla 4.14. Flujo de caja en escenario optimista a cinco años.....	76

Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesis

Yo, Edwar José Lema Chiliguano, autor de la tesis titulada “Proyecto de modelo de negocio para ‘Carrera & Lema Asesores Jurídicos’ utilizando el método CANVAS”, declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de Maestría en Economía y Gestión Estratégica de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, concedido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.

Cedo a la FLACSO Ecuador los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, bajo la licencia Creative Commons 3.0 Ecuador (CC BY-NC-ND 3.0 EC), para que esta universidad la publique en su repositorio institucional, siempre y cuando el objetivo no sea obtener un beneficio económico.

Quito, diciembre de 2024.



Firma



Edwar Jose Lema Chiliguano

Resumen

El presente trabajo aplica el lienzo CANVAS como punto de partida metodológico para crear un proyecto de modelo de negocios aplicable al estudio jurídico Carrera & Lema. El modelo de negocios pretende fortalecer a la empresa de manera que pueda abordar las necesidades de personas que requieran servicios legales relacionados a sus inmuebles localizados en las parroquias rurales de los cantones de Quito y Rumiñahui. Se abordará esta necesidad considerando el contexto de la virtualidad como el nuevo estándar en la realización de trámites, y el cambiante panorama del ordenamiento territorial que ha abierto tanto desafíos como oportunidades para los trámites de escrituras públicas en parroquias rurales.

Agradecimientos

Al equipo docente y administrativo de FLACSO Ecuador y a mi familia.

Introducción

Carrera & Lema Asesores Jurídicos, nace como un consultorio jurídico familiar que, durante el ejercicio de sus actividades, se ha ido adaptando a cambios constantes en las últimas décadas y planea expandir sus actividades y áreas de especialización con nuevos socios.

El estudio jurídico cuenta con catorce años de experiencia, y presta sus servicios en los cantones de Quito y Rumiñahui, especializándose en el área de gestión inmobiliaria y asesoría en temas relacionados a transferencias de dominio. Con la llegada de una socia estratégica, se planea diversificar las actividades y materias legales cubiertas, pero por el momento, el principal grupo de clientes son ciudadanos en general que requieren legalizar sus tierras, regularizar áreas, transferir el dominio de sus propiedades, resolver disputas por territorio, etc. Entre otras, estas últimas actividades involucran una serie de trámites que antes se realizaban de manera presencial en las diferentes instituciones públicas.

Sin embargo, la pandemia por COVID 19 obligó a las instituciones y la ciudadanía en general a adaptarse a la virtualidad y aprovechar el uso de canales telemáticos con el fin de fomentar el distanciamiento social, lo cual se ha ido convirtiendo en la nueva norma después de descubrir las ventajas y eficiencia que los medios telemáticos pueden ofrecer. Esta transición va más allá del uso de páginas web para cargar información, tanto que incluso las actividades como el cálculo de impuestos que antes era realizada por funcionarios, ahora se realiza de manera automatizada basándose en los datos ingresados por los ciudadanos o abogados, imponiendo así responsabilidades adicionales y mayor riesgo de cometer errores.

Esta transición brusca hacia la virtualidad ha tomado desprevenida a la ciudadanía, e incluso a algunos profesionales del derecho quienes no estaban tan familiarizados con el uso de páginas web, sistemas informáticos, cálculos de impuestos, tipos y tamaño de archivos, y en general el manejo del hardware y software necesario. Si bien es cierto, existen negocios como centros de cómputo o tramitadores que pueden aliviar estas dificultades, pero no siempre cuentan con la formación académica y el criterio jurídico necesario para garantizar la tramitación correcta.

El diario El Comercio (2021) mencionaba en su sitio web que 210 trámites municipales se habilitaron para realizar de forma virtual en Quito al mes de junio de 2021. El amplio catálogo de trámites incluía inicialmente la gestión de certificados, denuncias, reclamos y otros pedidos con el objetivo de evitar las aglomeraciones en las dependencias municipales. En materia de trámites legales relacionados a inmuebles, se impuso la modalidad virtual para realizar la liquidación de impuestos por transferencia de dominio de bienes inmuebles, la

actualización de datos de propietario, emisión de informes técnicos de accidentes geográficos, la regularización de excedentes o diferencias de áreas de terreno, la inscripción de actos y contratos, entre otros. La cantidad de trámites que han adoptado la modalidad virtual ha ido creciendo, y el mismo medio reportó en mayo de 2023 que varios trámites causaron malestar e inconformidad entre los usuarios, siendo los registros y actualizaciones catastrales uno de ellos (El Comercio 2023). Este último trámite en particular es de vital importancia para el segmento de clientes al que la empresa pretende apuntar con el proyecto de modelo de negocio. Siendo específicos, los ciudadanos que residan o posean bienes inmuebles en zonas rurales.

A diferencia de los inmuebles urbanos, las zonas rurales tienen procesos de ordenamiento territorial en desarrollo, ocupaciones informales, linderos y superficies con medidas erróneas o excedentes, tierras que han pasado por varias generaciones de propietarios e incluso connotaciones históricas producto de las reformas agrarias que tomaron lugar en las décadas de los 60s y 70s, lo cual significó que ciertos sectores de la población rural se hagan acreedores a tierras y títulos de propiedad que a través de los años no siempre fueron regularizados de acuerdo a las disposiciones legales contemporáneas. Por estos motivos, los trámites legales con inmuebles en zonas rurales tienden a necesitar un abordaje integral, tanto técnico como jurídico. Adicionalmente considerando que la accesibilidad y familiaridad de los residentes rurales con la tramitología virtual es limitada, este segmento de clientes requiere una atención más personalizada, simplificada y accesible económicamente, de manera que se puedan aprovechar los recursos tanto presenciales como virtuales.

Con estos antecedentes, el estudio jurídico propone ofrecer a sus clientes la asesoría necesaria para realizar los trámites virtuales de la manera más eficiente posible, reduciendo tiempos de gestión y previniendo el cometimiento de errores que podrían acarrear responsabilidad a futuro. Esto se ofrecería a manera de patrocinio legal, asesoría jurídica y planes de capacitación, con un alto sentido de servicio y calidad que servirán como un impulso hacia la expansión de operaciones que el estudio jurídico planifica para incursionar en otras áreas del derecho. En fin, se pretende aprovechar las ventajas y rapidez de la virtualidad, con la atención directa y personalizada a la que nuestros clientes estaban acostumbrados antes de las recientes transiciones.

El presente trabajo pretende cumplir tres objetivos: el primero es realizar un análisis comprensivo del entorno, analizando las fuerzas macroeconómicas, de mercado, de la industria y tendencias claves con el fin de contextualizar la empresa con las condiciones

actuales y evaluar el potencial de la misma en su entorno. El segundo objetivo es crear una propuesta de modelo de negocio para el estudio jurídico, aplicando la metodología CANVAS como una herramienta que permita organizar y sistematizar propuestas de valor innovadoras, situando a la empresa y sus propuestas en una posición competitiva, identificando a los clientes más importantes y los servicios que se les ofrecerá. Por último, el tercer objetivo es realizar el análisis pertinente para evaluar la viabilidad económica y financiera del negocio, identificando factores como la inversión inicial necesaria y realizando proyecciones financieras para los próximos cinco años, de manera que se pueda proponer una planificación acertada que promueva el fortalecimiento y crecimiento estable y continuo de la empresa.

Capítulo 1. Análisis del entorno

Previo al desarrollo del temario, es relevante realizar un análisis del entorno competitivo que ha tomado especial importancia en el panorama actual caracterizado por complejidades de carácter económico, la creciente incertidumbre, las propuestas de valor disruptivas, entre otros factores (Osterwalder y Pigneur 2021, 200). En este sentido, se van a analizar las fuerzas macroeconómicas, fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, y tendencias clave.

1.1. Fuerzas macroeconómicas

A nivel global la economía se ha mostrado más fuerte de lo esperado en la primera mitad del año 2023, pero a pesar de ello la perspectiva de crecimiento se muestra débil. Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se prevé un crecimiento inferior del producto interno bruto global de apenas un 2.7% para el año 2024, comparado con un crecimiento del 3% en el año 2023. Esto estará acompañado de inflación general y subyacente proyectada del 2.6% y 2.8 % respectivamente para las economías avanzadas en el 2024 (OECD Economic Outlook, Interim Report September 2023). Entre las diversas razones, resalta una desaceleración más pronunciada de lo esperado en la economía China, lo cual plantea un riesgo adicional de afectar al crecimiento de la producción del resto de países del mundo.

1.1.1. Condiciones del mercado

Con respecto a las economías de América Latina y el Caribe, se espera un panorama similar con una proyección de crecimiento del PIB de 1.5% para el año 2024, el cual es ligeramente inferior al 1.7% previsto para el año 2023 (CEPAL 2023). Refiriéndonos a América del Sur específicamente, la misma institución prevé que el crecimiento en 2024 será del 1.2%, el cual resulta ser igual a la proyección de 1.2% para el final de 2023, cifra que a su vez es considerablemente inferior al 3.4% que tomó lugar en el año 2022. Estas cifras en la región sudamericana hacen eco a las condiciones poco favorables que se viven a nivel global, mismas que están caracterizadas por bajas tasas de crecimiento y niveles de comercio que se hallan debajo de promedios históricos. Como consecuencia de un bajo crecimiento económico, se puede esperar que el nivel de crecimiento de empleo también se desacelere, el cual se estima que será de 1.9% para el 2023 y de 1.1% en el 2024 (CEPAL 2023) Con este panorama se incrementa la probabilidad de que crezcan los niveles de desempleo en las economías locales y de que los trabajadores se vuelvan más vulnerables o se empleen en sectores menos productivos por necesidad.

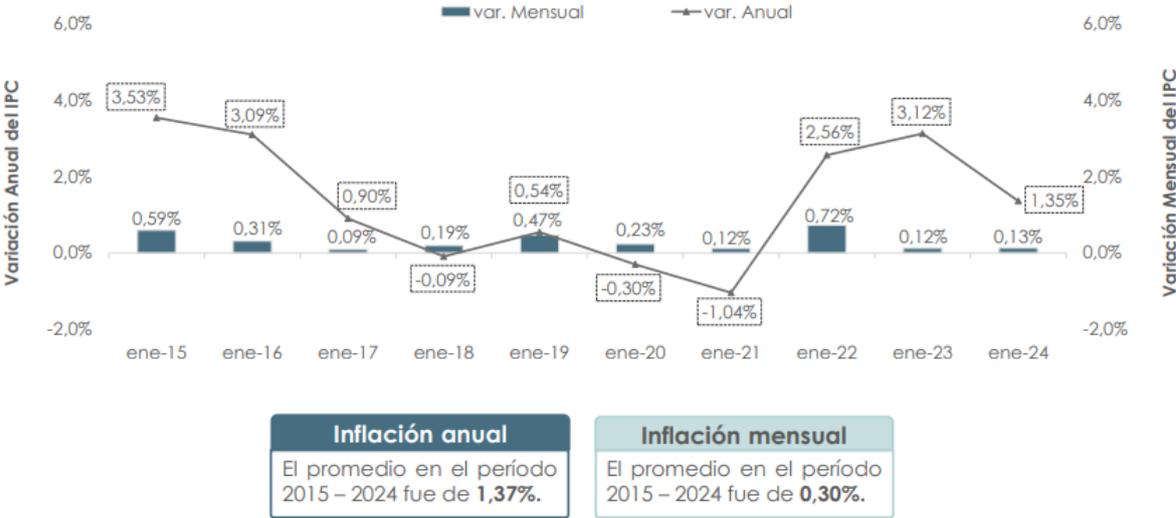
Dirigiendo el enfoque al Ecuador, el año 2023 estuvo caracterizado por inestabilidad política, elecciones anticipadas, olas de inseguridad, migración, y aumento del costo de vida, por lo cual es de esperar que una considerable proporción de la población contará con menos capacidad adquisitiva, o tendrá una tendencia a ahorrar para asegurar de alguna manera las condiciones inciertas del futuro.

Según cifras del Banco Central del Ecuador (2023), el Producto Interno Bruto del Ecuador creció un 0,7% durante el primer trimestre del año 2023 en relación al mismo periodo del año 2022, teniendo una influencia positiva por parte del consumo de los hogares, gasto del gobierno y exportaciones. Sin embargo, respecto al cuarto trimestre del año 2022, la economía ecuatoriana durante este primer trimestre de 2023 de hecho decreció en un 3,4%. El desarrollo de estas cifras se encuentra sumamente vulnerable debido a los últimos acontecimientos en materia de inestabilidad política y los resultados del referéndum más reciente que limitarían la extracción minera y petrolera en varios sectores del país.

En términos de inflación, según el Ministerio de Economía y Finanzas (2023, 5) el año 2022 arrancó con 2,56% y alcanzó un pico en junio con 4,23%, teniendo una inflación anual promedio de 3,5% para el año 2022, con mayor incidencia en el sector de alimentos y bebidas no alcohólicas, seguida de transporte y bienes y servicios directos. En este contexto, los niveles inflacionarios afectaron el poder adquisitivo de los hogares y consecuentemente el ingreso familiar promedio en términos reales se redujo en un 17.2%, decreciendo de \$239.67 a \$198.51 entre los meses de enero y diciembre del año 2022, incidiendo así en una desaceleración en el consumo. No obstante, se prevé que los niveles inflacionarios se mantengan estables a partir del año 2024.

Haciendo una revisión de la evolución de la inflación en los meses de enero desde el año 2015 hasta 2024, se evidenció un pico de 3.53% en enero 2015, seguido por una caída constante que tocó fondo con una tasa negativa de -1.04% en enero de 2021. Posteriormente se presencia un alza hasta alcanzar 3.12% en enero de 2023, seguido por otra tendencia en descenso hasta alcanzar 1.35% en enero de 2024, como puede observarse en el gráfico 1.1 (INEC 2024). El promedio de inflación anual del 2015 a 2024 fue de 1.37% y, siguiendo la tendencia en caída posterior al pico observado en 2023, se ha proyectado que la tasa de inflación se mantendrá en niveles estables hasta el año 2029 con alrededor de 1.46% (Statista Research Department 2024).

Gráfico 1.1. Evolución de la inflación en los meses de enero. Variaciones porcentuales del 2015 al 2024



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo (2024).

El mercado laboral no ha logrado recuperar el nivel que tuvo antes de la pandemia, pero se ha podido observar una mejora paulatina respecto a la situación evidenciada en el 2020. Según la ENEMDU anual del 2022 (INEC 2023), el desempleo a nivel nacional se redujo de 5,2% en el 2021 a 4,2% en el 2022. En cuanto a índices de pobreza por ingresos, en el 2022 se ubicó en 25,5% lo cual son 3,4 puntos porcentuales menos con respecto al año 2021, pero sigue siendo más alta que en los años previos a la pandemia.

1.1.2. Infraestructura económica

El análisis del presente trabajo estará enfocado en los cantones de Quito y Rumiñahui, con énfasis en las zonas rurales, por lo que se hará mención de varios factores infraestructurales que afectan la dinámica territorial de dichos cantones.

Al estar dentro de la provincia de Pichincha, ambos cantones gozan de la proyección y planificación del Gobierno Provincial de Pichincha, por lo cual es frecuente ver esfuerzos por mejorar la vialidad, rutas de acceso e incluso innovaciones tecnológicas tales como el Metro de Quito.

En parte debido a la flexibilización de los instrumentos de planificación urbana y la incursión del mercado inmobiliario, se ha evidenciado un proceso gradual de expansión urbana hacia sectores periurbanos de la ciudad de Quito, lo cual ha desembocado en una intensificación de cambios en el uso de suelo (Sarzos 2022). Es así que se ha incrementado la búsqueda por

capitalizar la renta del suelo a través de la inversión en proyectos residenciales que se han ido expandiendo hacia zonas periurbanas, tales como el Valle de Los Chillos, teniendo efectos secundarios en la fragmentación territorial y segregación residencial en algunos casos (Sarzosa 2022).

Las normativas de ordenamiento territorial rural son propensas a cambiar con el tiempo y a adaptarse a las realidades particulares de cada localidad. De existir una tendencia de desplazamiento poblacional hacia zonas periurbanas y rurales, es de esperarse que promuevan también iniciativas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados para dotar a los nuevos asentamientos poblacionales de servicios básicos y rutas de acceso.

1.1.3. Mercado de capital

El mercado de valores en el Ecuador no prevé un crecimiento en el presente año debido a series de valores impagos a los inversionistas y falta de liquidez. En el año 2022 las negociaciones en el mercado de valores disminuyeron en un 14% en comparación al año 2021, teniendo a los bonos del estado, papel comercial y certificados de tesorería como los papeles con desempeños negativos (Coba 2023).

Adicional a la falta de liquidez, otros factores que han influido en este decrecimiento fueron la menor participación del sector público con bonos del estado y certificados de tesorería, así como también la reducción del 3% al 1.5% del requerimiento mínimo de inversión en papeles estatales que las entidades financieras tienen que cumplir (Coba 2023).

A pesar del panorama descrito, en febrero de 2023 el BIESS tuvo previsto invertir 1500 millones de dólares en el mercado de valores para el año 2023, la cual es una cantidad con una magnitud que no se veía desde el año 2010. Esta inyección de liquidez podría destinarse a aliviar las necesidades de liquidez del sector manufacturero, a financiar el gasto público, y también para sus jubilados y afiliados a través de créditos hipotecarios, prendarios y quirografarios (Orozco 2023) pretendiendo así dinamizar la economía en diversas esferas.

En el presente trabajo relacionado directamente a la asesoría jurídica en temas inmobiliarios, el BIESS, sus afiliados y sus opciones de acceso a crédito son factores con gran potencial para dinamizar las oportunidades del giro del negocio en temas de financiamiento, hipotecas, compraventas, etc.

1.1.4. Productos básicos y otros recursos

El desempeño de las actividades de nuestro estudio jurídico en el área inmobiliaria está relacionado en gran parte con la capacidad económica de los usuarios para realizar transacciones en el mercado inmobiliario. En este sentido también será importante realizar un estudio de las tendencias más recientes en este sector para identificar la viabilidad de la oferta de asesoría jurídica en este ámbito. No obstante, cabe recalcar que la asesoría legal relacionada a inmuebles va más allá de compraventas, ya que también involucra temas de herencias, donaciones y legados, fideicomisos, constituciones y cancelaciones de hipotecas, etc, que no necesariamente estarán ligadas al poder económico y que dinamizarán los servicios que nuestro estudio jurídico oferte.

Es importante mencionar que el costo de tasas municipales, notariales, registrales, y demás, está relacionada a la remuneración básica unificada vigente, por lo cual suelen incrementarse proporcionalmente. Así también, estas tasas van subiendo o disminuyendo dependiendo del avalúo de las propiedades, de modo que las propiedades más caras serán también las más costosas de tramitar. Es así que los terrenos de zonas rurales pagan las tasas más bajas en las diversas instituciones públicas, por lo cual es un sector en el cual existen oportunidades para la prestación de servicios especializados.

Respecto a los recursos materiales que el estudio jurídico necesitará para operar, estos se clasifican principalmente en equipos de computación y suministros de oficina. En el contexto de la creciente virtualidad son de especial importancia los equipos tecnológicos tales como celulares, computadoras y tablets, no solo para el funcionamiento de nuestras oficinas, sino también para nuestros potenciales clientes. Desde el 8 de octubre del año 2019, con la entrada en vigencia de las resoluciones No. 025-2019 y No. 024-2019, equipos tecnológicos entran a Ecuador con cero aranceles. Con la baja de esos aranceles, se incentivó el aumento de la penetración de smartphones en el mercado ecuatoriano del 42% al 62%, fomentando así la adopción tecnológica por parte de la población y mejorando la conectividad (El Universo 2019). Entre otros factores, esta eliminación de tasas arancelarias promovió la adopción de tecnologías, lo cual resulta indispensable para gestionar trámites en la era digital.

1.2. Fuerzas del Mercado

El análisis de esta sección comprende la revisión de las cuestiones de mercado para identificar aspectos de impulso y transformación; la identificación de segmentos de mercado; las necesidades, demandas y el grado en que se las atiende: los costes de cambio para entender

qué elementos están relacionados con el cambio de los clientes a la competencia, y la capacidad generadora de ingresos para fijar precios (Osterwalder y Pigneur 2021, 202).

1.2.1. Segmentos de mercado

Los segmentos de mercado más importantes son los ciudadanos mayores de 18 años, hábiles para contratar y obligarse, y residentes en los cantones de Quito y Rumiñahui que necesiten tramitar temas relacionados a inmuebles, sobre todo en áreas rurales. Se considera que los segmentos de clientes con propiedades ubicadas en zonas rurales tienen mayor potencial de crecimiento debido a que estos tienden a tener necesidades mucho más específicas, y requieren de conocimiento más profundo, trabajo in situ, y un abordaje interdisciplinario que no todos los estudios jurídicos están preparados para asumir

1.2.2. Necesidades y demandas

Debido a la transición brusca hacia la virtualidad que tuvieron muchas instituciones públicas, los clientes necesitan de una atención integral que aborde las diversas etapas del proceso necesario para el trámite que ellos necesiten con sus inmuebles. La demanda de servicios especializados se ha mantenido estable en inmuebles ubicados en zonas urbanas. Sin embargo, a través de focus groups realizados con abogados en libre ejercicio y usuarios que asisten a notarías del cantón Quito, se ha podido identificar que hay una demanda creciente de servicios orientados a inmuebles ubicados en zonas rurales que tienden a tener complejidades tales como irregularidades en superficies y linderos, falta de actualización catastral, estructuras familiares más numerosas con múltiples herederos, y un acceso limitado a recursos tecnológicos que les dificulta aún más tramitar en las condiciones actuales en que los trámites virtuales han tomado un mayor protagonismo.

1.2.3. Cuestiones de mercado

Este apartado considera los aspectos que tienen un efecto de transformación e impulso en el mercado desde la perspectiva del cliente. En el contexto del mercado de prestación de servicios de asesoría y patrocinio legal, se podría decir que las cuestiones que impactan de manera considerable a las percepciones de los clientes, son, entre otros, la confianza que estos puedan tener hacia el profesional, el número de profesionales del derecho disponibles, la predisposición de los abogados a prestar una atención integral y transparente a sus clientes, etc. Sin embargo, aquellas percepciones podrían evolucionar en gran parte debido a los cambios que este sector del mercado está experimentando: la virtualidad.

El presente trabajo va a enfocarse en la prestación de servicios legales en el sector inmobiliario. Este sector se caracteriza por la interrelación entre el cliente, el prestador de servicios legales y las diversas instituciones públicas involucradas, que generalmente son los municipios, consejo provincial, notarías, registro de la propiedad, instituciones financieras, entre otras. Dichas instituciones han adoptado los medios telemáticos como medio principal de trabajo y atención.

1.2.4. Costos de cambio

Este término se refiere a los costos que un consumidor tiene que asumir cuando cambia de una marca a otra o de un proveedor de servicios a otro. Cabe destacar que estos costos no son únicamente monetarios, ya que también pueden incluir costos psicológicos, de esfuerzo, y de uso de tiempo.

En el giro del negocio de los abogados, lo que vincula a los clientes con un estudio jurídico en particular y su propuesta de valor, estaría determinado principalmente por los precios del servicio, los tiempos de resolución y el nivel de confianza que se transmita. Precios competitivos y razonables fortalecen el factor del costo de cambio monetario, mientras que una reputación confiable y un servicio diligente y ágil hacen frente a los costos de cambio psicológicos y de tiempo respectivamente.

Si nos referimos al factor de tiempo en específico, este no se refiere únicamente al tiempo que demore en finalizar un trámite, sino también al tiempo que el proveedor del servicio pueda ahorrarle al cliente. Como se revisará en los resultados de entrevistas más adelante, existen abogados que se limitan a dar asesoría y elaborar escritos, y solicitan a los clientes que ellos mismos realicen el resto de diligencias presenciales, tales como ir a entregar o retirar documentos, solicitud de certificados, coordinar la toma de firmas con las notarías, o averiguar el estado de los trámites en las diversas instituciones públicas. Por lo tanto, un factor que vincularía a un cliente a un abogado o estudio jurídico en particular, es el tiempo que se le logre ahorrar mediante la prestación de un servicio integral que abarque todas las etapas del proceso, sin que esto represente un alza exagerada en los precios del servicio.

Por otra parte, los clientes pueden encontrar bajos costos de cambio para irse con la competencia debido a la amplia variedad disponible de prestadores de servicios jurídicos, tanto de bufetes como de abogados independientes, así como también por la diversidad de precios que estos pueden cobrar, mismos que pueden tender a bajar debido al exceso de profesionales disponibles. Adicionalmente, la marca deja de tener importancia por la misma

razón de la amplia oferta existente, y también por los nombres y logos que se utilizan de forma repetida y generalmente incluyen a la figura de la dama de la justicia o una balanza, y palabras que hacen alusión a la Ley.

En cuanto a los nombres del negocio, tal como es el caso de la empresa estudiada en el presente trabajo, se incluyen por lo general los apellidos de los abogados fundadores, por lo que podrían ser el único factor distintivo que, de crearse una reputación sólida, llamarían la atención de los clientes. Ejemplos de estudios jurídicos que han conseguido una reputación sólida y un nombre resonante son: Pérez Bustamante & Ponce (PBP), Carmigniani Pérez Abogados, Falconi Puig Abogados entre otros. No obstante, cierta combinación de apellidos podría confundirse con otros estudios jurídicos, por lo que el nombre de la marca no resulta tan importante como la trayectoria, resultados, especialización y reputación que un estudio jurídico tenga en un espacio geográfico determinado.

1.2.5. Capacidad generadora de ingreso

Los clientes están dispuestos a pagar por resultados garantizados, cuyos costos sean razonables y la comunicación sea honesta y transparente. Transmitir una sensación de honestidad y confianza resulta vital en el sector de prestación de servicios jurídicos que está plagado por insatisfacción y mala reputación, lo cual ha desembocado en una falta de confianza generalizada hacia los abogados y hacia la administración de justicia misma. Una encuesta realizada por Click Report, señaló que el 83,19% de encuestados no está esperanzado en la administración de justicia con la desconfianza más alta reflejada en Quito con el 84,72% (El Universo 2022). Esta desconfianza no siempre es producto del mal accionar de los abogados, si no de la falta de celeridad y transparencia en el propio sistema judicial como tal, tanto que incluso mismos abogados no confían en la justicia. Según una encuesta realizada en el Colegio de Abogados de Pichincha (2017) a 2.428 agremiados se les preguntó si los ciudadanos pueden confiar en el sistema de justicia ecuatoriano, a lo que el 35% respondió que no; otro 35% dijo que poco, con lo que se concluye que un total de 70% de los encuestados dice que no se puede confiar en la justicia del país.

En este contexto de desconfianza, para fortalecer la capacidad generadora de ingresos es importante preguntarse qué es lo que haría que los clientes estén dispuestos a pagar a pesar de todo. Si bien es cierto, no se tiene control sobre los factores externos, la corrupción, la ineficiencia y falta de capacidad de las instituciones públicas. Sin embargo, en cuanto a factores internos de la prestación del servicio, los clientes apreciarían indicaciones claras

desde el inicio de la relación comercial abogado-cliente, en el que se explique con claridad los factores externos que pueden afectar el desarrollo del trámite, sin que esto sugiera que no se podrá completar exitosamente. Al contrario, se manejarían expectativas adecuadamente, prestando servicios garantizados, con honorarios fijos, y manejo transparente de otros costos, lo cual representaría una ventaja por sobre los competidores.

Adicionalmente, como fue visto en el anterior apartado, los clientes también están dispuestos a pagar por un servicio que les ahorre tiempo y les evite tener que lidiar, a la medida de lo posible, con el sistema de justicia y otras instituciones públicas, previniendo así momentos de estrés, preocupación y frustración. Por lo tanto, se deberá ofrecer un servicio integral que abarque todas las etapas de los diversos procesos, involucrando al cliente al mínimo, salvo en los casos en que por la naturaleza de los actos se requiera la presencia personal del cliente.

Aunque los clientes tengan a su alcance oferta de tramitadores y servicios más baratos, se debe recalcar que el precio es solo uno de los factores que los atrae. Poco serviría pagar un precio muy barato si eso significa un servicio de calidad dudosa, con resultados demorados y que el cliente tenga que invertir tiempo y esfuerzo en resolver ciertas etapas. La propuesta deberá estar encaminada a distinguir al estudio jurídico de la competencia no mediante una batalla de costos, sino a través de una propuesta de valor distintiva que le transmita al cliente la sensación de confianza y satisfacción para pagar por un servicio de calidad.

1.3. Fuerzas de la Industria

El análisis de fuerzas de la industria es útil para identificar a los competidores y sus puntos fuertes relativos, así como a los nuevos jugadores especuladores para determinar si compiten con modelos de negocio diferentes. También se describe los posibles sustitutos de la oferta, a los principales incumbentes de la cadena de valor, los tipos de inversores y nuevos jugadores emergentes (Osterwalder y Pigneur 2021, 204).

1.3.1. Proveedores y otros actores de la cadena de valor

Con el fin de garantizar la calidad y accesibilidad a la prestación de servicios públicos, existen intentos por parte de las instituciones públicas para capacitar a la población en general sobre el uso de sus canales electrónicos. Por ejemplo, el sitio web del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito contiene páginas con pasos a seguir e incluso tutoriales sobre cómo usar sus sistemas, de modo que algunas personas que tengan facilidad en el manejo de la tecnología podrían aprender a hacer trámites por sí solos. En otros casos, se suele recurrir a miembros de la familia o amigos que tengan más facilidad con el uso de la tecnología para

realizar las gestiones necesarias y ahorrar a la medida de lo posible lo que de otra manera se invertiría en honorarios de abogados.

Por lo tanto, es importante diversificar la propuesta de valor que se ofrece a los clientes con respecto a la competencia, y de esta manera, entrarían en juego aliados estratégicos que puedan diferenciarnos del resto. Por ejemplo, ingenieros y arquitectos quienes con sus conocimientos técnicos puedan complementar nuestra asesoría jurídica en terrenos rurales que frecuentemente necesitan regularizaciones de áreas; alianzas con notarías para agilizar los trámites con el uso de canales telemáticos o prestar servicios notariales a domicilio; médicos y psicólogos que puedan evaluar la capacidad volitiva de las personas que tomarán decisiones que afecten directamente su patrimonio, etc.

Adicionalmente, el contexto de la virtualidad no solo aplica en los trámites legales como tal, sino que también ha evolucionado en las maneras de hacer publicidad e interactuar con los clientes. En este sentido, otros actores clave en la cadena de valor son los creadores de página web y community managers que se encargarían de la presencia del estudio jurídico en redes sociales, anuncios publicitarios, creación de contenido informativo y demás. Actualmente la mayoría de negocios necesita tener una presencia online sólida para llegar a sus audiencias, con una administración adecuada para llegar a los segmentos de mercado deseados.

1.3.2. Inversores

La influencia que puedan tener los inversores en un estudio jurídico, está definida en parte por la calidad en la que se asocien a la empresa y el rol que deseen desempeñar. Los inversores pueden llegar predispuestos a encargarse de un área jurídica en particular, convirtiéndose en socios. De ser el caso, si es que llegan varios socios, esto podría cambiar la configuración societaria de la empresa, lo cual desembocaría en la necesidad de apegarse a las normativas específicas para los distintos tipos de sociedades, sus montos de inversión, sus integrantes mínimos, la división de responsabilidades, etc. No obstante, la entrada de nuevos socios es poco probable, al menos en las etapas iniciales del desarrollo del negocio.

1.3.3. Competidores (incumbentes)

Según cifras del sistema del Consejo de la Judicatura, hasta septiembre de 2023 se encuentran registrados 98303 profesionales del derecho en el Foro de Abogados. Según el mismo sitio web 27035 profesionales han registrado la provincia de Pichincha como el lugar de ejercicio de sus funciones ya que sobre todo el Cantón Quito también recibe a abogados de otras provincias que buscan establecer sus oficinas en la capital. Si bien es cierto que no todos se

encuentran en el libre ejercicio, la cifra sigue siendo alta y da una idea de la abundancia de profesionales y por tanto de estudios jurídicos. Una amplia oferta de servicios significa una alta cantidad de opciones para los clientes. Dependiendo de cada estudio jurídico, la zona en que estén ubicados y la libertad de cada profesional de establecer el valor de sus honorarios, se tiene un amplio espectro de costos que posiblemente satisfacen a la mayoría de sectores de la población.

En las zonas aledañas al estudio jurídico en el Valle de los Chillos, la mayoría de competidores que trabajan con aspectos relacionados a escrituras de bienes inmuebles, tienen como fortaleza relativa el estar ubicados tan cerca de las notarías como sea posible. De hecho, las mismas notarías cuentan con un estudio jurídico aliada al cual tienden a dirigir las peticiones de potenciales clientes. No obstante, suelen limitarse a tramitación y redacción de minutas, pero tienen un alcance limitado con trámites de inmuebles rurales y las complejidades que estos pueden traer.

1.3.4. Nuevos jugadores

Respecto a nuevos actores en el mercado, esta transición brusca a la virtualidad también ha traído consigo personas que en calidad de ‘tramitadores’ proponen asistir a los usuarios con sus trámites por un precio que acuerden mutuamente. Dichos tramitadores se los puede encontrar en las diversas etapas de cada proceso y por lo general manejan nichos más especializados en cada área, por ejemplo, tramitadores para realizar declaraciones de impuestos, otros para ingreso de formularios al municipio, otros para solicitud de certificados al registro de la propiedad, otro para coordinar con notarías, etc. No obstante, estos tramitadores que se centran en una sola área específica no siempre estarán preparados para abordar el proceso del trámite en su totalidad.

1.3.5. Productos y servicios sustitutos

Los productos y servicios que podrían considerarse sustitutos van a depender de las necesidades legales específicas que tengan los clientes. De los varios sustitutos, se pueden clasificar en tres subgrupos: 1) Software legal y servicios de asesoría legal en línea; 2) Clínicas legales universitarias; 3) Prestadores de asesoría fiscal, contable y trámites varios. Respecto al primer punto, se está volviendo más común encontrar asesores legales virtuales, blogs informativos, y recursos informativos. Por ejemplo, en internet es posible encontrar modelos de minutas gratuitos, tutoriales de tramitología y anuncios automatizados.

Continuando con el segundo subgrupo, los consultorios jurídicos gratuitos en las universidades pueden ser atractivos para ciertos grupos de clientes. Sin embargo, son sustitutos poco preocupantes ya que su asesoría no aborda los trámites de forma integral en todas sus fases, y más allá de eso, sus usuarios son ciudadanos de un segmento de mercado que no desea o no tiene las posibilidades de contratar servicios jurídicos pagados, por lo que probablemente no serían potenciales clientes. Finalmente, en cuanto a los asesores de trámites varios, muchos de ellos pueden llegar a especializarse con la práctica para ayudar a sus clientes con diversos trabajos, y también podrían asociarse con otros profesionales.

1.4. Tendencias Clave

Hay tendencias que pueden afectar el funcionamiento del modelo de negocio. Entre los distintos tipos están las tecnológicas que pueden promover o limitar la evolución del negocio: las normativas que pueden influir en la demanda de los clientes, y también tendencias culturales, políticas y socioeconómicas que pueden producir cambios en la capacidad adquisitiva de los clientes, sus planes, decisiones e intenciones.

1.4.1. Tendencias legales/normativas

Los efectos de la pandemia presionaron a las distintas instituciones estatales a que promuevan el uso de tecnologías, en concordancia con el artículo 277 de la Constitución de la República del Ecuador que establece que: “serán deberes generales del Estado: generar y ejecutar políticas públicas para promover e impulsar la ciencia y la tecnología”.

En el cantón Quito, antes de la pandemia el trámite iniciaba con el ingreso de requisitos en las distintas administraciones zonales, donde los documentos serían revisados por los funcionarios correspondientes de las direcciones de avalúos y catastros quienes hacían un estudio tanto jurídico como técnico previo a realizar la liquidación de impuestos por transferencia de dominio. No obstante, en la actualidad esto se ha automatizado y ha sido remplazado por tutoriales para usar la calculadora virtual en el sitio web. Esto abre el riesgo de ingresar trámites con errores, o incluso defraudación tributaria ya que el sistema realiza la liquidación de impuestos automáticamente en base a los datos que los usuarios ingresen. Más allá de acarrear consecuencias legales, esto también abre espacio a errores cuando lleguen a las etapas de notaría y registro de la propiedad en donde sí se revisará la documentación y podría ocasionar demoras en los casos en que se detecten errores, ya sean involuntarios o dolosos.

También cabe destacar que, con respecto al servicio notarial que es clave en el trabajo que realiza el estudio jurídico, también se emitió la resolución 001-2021, misma que fue derogada por la Resolución 305-2022 de 22 de diciembre del 2022 para aprobar el protocolo de uso de plataformas y herramientas para la prestación del servicio notarial telemático, cuya adopción debe acoplarse a lo dispuesto por la Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual.

1.4.2. Tendencias sociales y culturales

En determinado punto, lo que un día fue una transición brusca hacia la virtualidad, se convertirá en la nueva normalidad, y tanto los profesionales del derecho como la mayoría de la ciudadanía se sentirán familiarizados con estos canales electrónicos. La virtualidad y automatización de servicios a través de sistemas también ha creado problemáticas tales como la defraudación tributaria o complicaciones al momento de perfeccionar las escrituras públicas de transferencia de dominio de inmuebles.

A pesar de las problemáticas que han surgido en el camino, se puede notar una tendencia hacia la normalización del uso de canales electrónicos, y, dependiendo de la capacidad económica de los clientes, también se puede llegar a normalizar la contratación de abogados para que se encarguen de toda la tramitología. Esto representa oportunidades sobre todo para abogados jóvenes que tienen más facilidad en el uso de medios telemáticos, lo cual dinamiza la competencia en este sector del mercado.

1.4.3. Tendencias tecnológicas

De acuerdo a datos del INEC (2022) se había notado que Ecuador es uno de los países con los niveles más bajos de digitalización de servicios, señalando, por lo tanto, la existencia de una brecha digital. Este último término, según Bermeo (2024, 31) puede entenderse como un “fenómeno que crea distanciamiento al acceso y al empleo de las tecnologías en diversas perspectivas o aspectos económicos, culturales, geográficas, género y, entre otros mismos que agrava y retarda el desarrollo de la población, en un determinado territorio”.

A pesar de la existencia de una brecha, han existido desarrollos significativos en el uso de tecnologías de información y comunicación (TICs) ha provocado cambios que van de la mano con los avances tecnológicos. Por ejemplo, el uso de medios telemáticos para asistir a audiencias públicas, la firma electrónica en documentos, la constitución de sociedades en línea, etc. Estos cambios se produjeron de una manera aún más brusca en el año 2020, con la pandemia de COVID-19. Esta emergencia sanitaria y la necesidad imperante de mantener un

distanciamiento social adecuado, obligó a la mayoría de instituciones públicas y privada a adoptar e implementar TICs innovadoras en sus funciones. En consecuencia, la mayoría de trámites legales se virtualizaron, y habiendo descubierto los beneficios de la virtualidad, se han convertido en el nuevo estándar en la prestación de servicios públicos en materia legal, salvo ciertas excepciones en las que sean obligatorias la intermediación y el acto de presencia. En este contexto, los abogados en libre ejercicio deben estar preparados para aprovechar de manera eficiente los nuevos canales electrónicos, ya que de esto dependerá el que se mantengan o no al ritmo de los cambios en este sector del mercado.

1.4.4. Tendencias Socioeconómicas

Esto se encuentra ligado a la coyuntura política del país que ha enfrentado una serie de complejidades en los últimos años. El llamado a elecciones anticipadas, el cambio de gobierno, la ola de inseguridad y un ambiente político tenso por la consulta popular y referéndum de abril de 2021 puede llegar a influir en la toma de decisiones de potenciales clientes. El funcionamiento del estudio jurídico dependerá de que los clientes estén en la posición y capacidad para adquirir o vender inmuebles, lo cual involucra recursos que las personas deben estar predispuestas a invertir. El economista John Maynard Keynes acuñó el término “espíritus animales” para describir la manera en que los agentes económicos toman decisiones de consumo e inversiones en tiempos de incertidumbre política y estrés económicos. El toro y el oso se utilizan como analogías para describir actitudes de inversión agresivas y consumo elevado, por una parte, o actitudes reservadas, precavidas y ahorrativas por otra. Hay un elemento intuitivo y emocional en la toma de decisiones económicas en tiempos de incertidumbre, que es un contexto propio de la coyuntura ecuatoriana entre los años 2023 y 2024.

No obstante, no se debe confundir la tendencia defensiva con una tendencia al ahorro en crecimiento, ya que no necesariamente hay más ahorro, pero sí una tendencia a gastar menos y reducir inversiones que pudieran parecer innecesarias. Esto también está ligado a que ciertos segmentos de la población no están en la capacidad de destinar un porcentaje significativo de sus ingresos para ahorro. Según hallazgos del Global Findex, en el año 2023 únicamente un 40% de la población ecuatoriana había ahorrado, lo cual concuerda con el estudio de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo, misma que señala que 6 de cada 10 ecuatorianos no tiene hábitos de ahorro y que el 53% de la población recurre a préstamos para cubrir sus gastos diarios. (La Hora 2023). Esto se le puede atribuir a factores tales como el relativamente

bajo nivel de ingresos, la falta de oportunidades laborales y un bajo nivel de educación financiera e incluso formal, lo que desemboca en conductas de ahorro deficientes.

Capítulo 2. Evaluación FODA

El análisis FODA es una herramienta práctica y beneficiosa para la gestión empresarial, la planificación estratégica, y la toma de decisiones informadas. Mediante esta herramienta se analizan las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como también las oportunidades y amenazas externas que enfrenta. El análisis del entorno ha permitido identificar una serie de factores externos que influyen en el desarrollo de la actividad empresarial, mismos que se deben contextualizar con la realidad interna de la empresa.

En esta sección, se identificarán varios de los componentes necesarios para realizar una evaluación FODA mediante el análisis de casos que el estudio jurídico ha atendido en torno a trámites legales en inmuebles localizados en zonas rurales. La información se obtuvo de un taller realizado el 24 de febrero de 2024 con la participación de: Dr. Marco Lema, Ab. Rebeca Chiliguano, Sr. A. Quijano, e Ing. E. Suntasig, en las oficinas del estudio jurídico ubicado en Sangolqui, calle Altar y Cerro Hermoso. En este taller se explicaron las etapas que involucró la resolución de trámites complejos desde la perspectiva de los prestadores del servicio. Por otra parte, mediante entrevistas realizadas con representantes de los clientes (anexos), se obtuvo su retroalimentación acerca del servicio recibido y se averiguó cómo fue la experiencia que tuvieron los clientes en comparación con otros estudios jurídicos. Con su aporte, y el análisis del entorno realizado previamente, se resaltarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Uno de los trámites más comunes con inmuebles son las transferencias de dominio, mismas que se conocen como la realización de escrituras, siendo la compraventa y la donación dos de los modos más usados. En las zonas urbanas, el proceso no suele tener mayor complejidad, ya que, en su mayoría, los inmuebles ya cuentan con medidas regularizadas, construcciones aprobadas por el municipio, lotes definidos, declaratoria en propiedad horizontal realizada, etc. El trámite simplemente involucra la revisión del caso, la obtención de un certificado de gravamen, la redacción de una minuta, la gestión con el municipio para la liquidación de impuestos por transferencia de dominio, recolección de requisitos y firma de escrituras en notaría, y la inscripción del trámite en el registro de la propiedad.

Por otro lado, los inmuebles ubicados en zonas rurales involucran mayores complejidades debido a múltiples motivos tales como los modos de adquisición del dominio, linderos y superficie imprecisos, escrituras antiguas, sublotos divididos y mantenidos por la costumbre, ventas múltiples “de palabra” que no se han formalizado ni inscrito en el registro de la

propiedad, entre muchos otros. Estos motivos de complejidad serán mejor entendidos a través del análisis de los dos siguientes casos que el estudio jurídico resolvió en el año 2023.

- **Caso “El Bosque”, parroquia Cotogchoa, cantón Rumiñahui**

Este trámite nació del interés que tuvieron 6 copropietarios de derechos y acciones de un lote en dividirlo y tener cada uno de ellos su propio lote definido. Los derechos y acciones se pueden entender como un porcentaje de tierra dentro de un lote, pero dicho porcentaje no tiene linderos definidos. Partiendo de la necesidad de tener su propio lote individualizado, los copropietarios quisieron someterse a un proceso de subdivisión con el municipio, pero encontraron que la escritura antigua tenía errores con respecto al apellido paterno de uno de los copropietarios, por lo que previo a esto se tuvo que realizar una escritura aclaratoria, marginarla en la notaría correspondiente e inscribirla.

Habiendo resuelto aquello, el siguiente paso fue la regularización de excedentes o diferencias de áreas, ya que los datos descritos en la escritura original no eran precisos y diferían de los datos que guarda el municipio actualmente. Con la ayuda de un arquitecto, se realizó el levantamiento topográfico y se regularizaron las diferencias de áreas. El mismo profesional realizó los planos de subdivisión conforme a la petición realizada por los 6 copropietarios pero la aprobación de estos planos de subdivisión enfrentó inconvenientes en el municipio ya que, en base a una ordenanza, se requirió que el 17% del lote original sea cedido al municipio para mantenerlo como área verde.

Ante este requerimiento municipal, los clientes aceptaron ceder el 17% y se tuvo que escriturar el área verde mediante cesión gratuita a favor del municipio de Rumiñahui. La gestión de esta escritura es competencia de los funcionarios municipales, pero ante la falta de diligencia, demoras, y minutas con claros errores que dilatarían aún más el proceso, el estudio jurídico tuvo que intervenir para corregir la minuta y agilizar el trámite. Al ser un proceso que involucra una institución pública, la selección de notaría se hizo mediante sorteo, y esta tendría que coordinar la toma de firmas de los copropietarios como cedentes, y del alcalde del cantón Rumiñahui de ese entonces como cesionario.

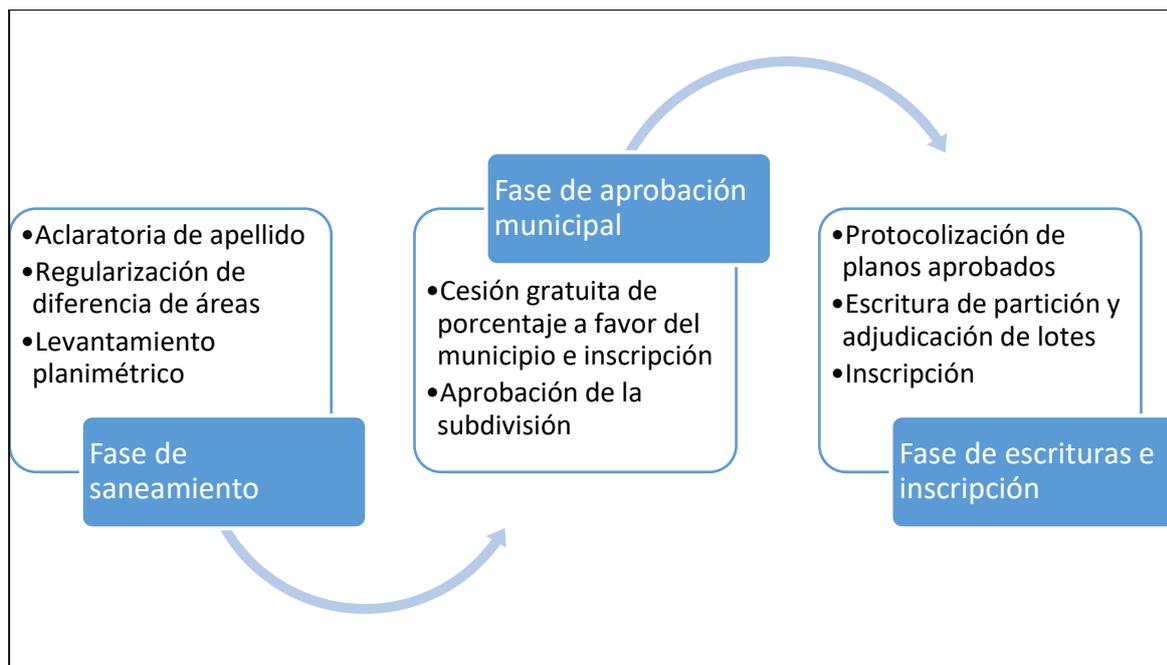
La abogada a cargo comentó en el taller que no hubo apertura de la notaría sorteada para agilizar el trámite y coordinar la toma de firmas, y que ante la insistencia de los interesados y del estudio jurídico, inclusive se recibieron malos tratos por parte de la notaria a cargo. La urgencia radicaba en que se acercaban las elecciones de autoridades seccionales del 5 de febrero de 2023, y si no se formalizaba la escritura antes de la posesión del nuevo alcalde,

tendría que realizarse de nuevo todo el trámite respectivo, nueva minuta, sorteo, etc. Ante la insistencia se logró realizar la toma de firmas a tiempo y se finalizó la escritura, pero al ingresarla al Registro de la Propiedad para la inscripción, este observó que la notaría cometió errores de forma en la escritura, mismos que tendrían que ser corregidos, pero una vez más, la notaría no mostró buena voluntad ni diligencia para realizar los arreglos y se demoró el trámite de nuevo.

Tiempo después, habiendo corregido e inscrito la escritura de cesión del 17% a favor del municipio, se cumplió con ese requisito y se obtuvo la aprobación de planos para la subdivisión del lote. Se procedió a protocolizar e inscribir la misma y una vez hecho esto, se continuó a realizar otra escritura pública de partición y adjudicación de lotes de terreno para cada uno de los seis copropietarios. Esta nueva escritura sí se pudo hacer en una notaría de libre elección recomendada por el estudio jurídico y no existieron complicaciones ni demoras. El trámite culminó con la inscripción de esta última escritura en el Registro de la Propiedad.

Todo el proceso como tal para llegar a este resultado, incluyendo los estudios técnicos, levantamiento planimétrico, aprobaciones municipales, y la serie de trámites legales mencionados tomó aproximadamente tres años. De las entrevistas con los clientes acerca de su experiencia, en cuanto a lo negativo expresaron que no se sintieron contentos con el tiempo manejado y que en ocasiones solían cuestionarse por qué demoraba tanto el trámite y sentían cierta incertidumbre. Susana L. una de las copropietarias, mencionaba: “ya sabe cómo son los abogados a veces, quieren hacer trámite tras trámite para seguir cobrando entonces sí daba desconfianza. Lo bueno que sí nos reuníamos para conversar del avance y ver qué pasaba...”

Gráfico 2.1. Resumen del proceso de resolución del caso “El Bosque” en Cotogchoa



Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

También reconocieron que parte de esa demora fue por la falta de diligencia de los funcionarios municipales y la falta de voluntad de la notaría que fue sorteada para encargarse de la cesión del porcentaje: “creo que piensan que nos están haciendo un favor como si no estuvieran cobrando. Ya porque le han sorteado ahí tocó regresar más de una vez (a la notaría) a ver malas caras...” (entrevista a Susana Ll., copropietaria de caso El Bosque, Sangolquí, 2 de marzo de 2024). Esto fue reafirmado por los profesionales del estudio jurídico quienes señalaron:

Hay situaciones en las que tienen que intervenir los funcionarios públicos y muchas veces el manejo de tiempos se sale de nuestras manos. Tantas veces tuvimos que reunirnos con la funcionaria a cargo, el procurador síndico y los encargados de avalúos y catastros para presionar. Y respecto a la notaría sorteada y las malas actitudes que recibimos tanto nosotros como los clientes, ahí es cuando uno se da cuenta de la importancia de tener una notaría de confianza que haga pronto el trabajo y que tenga predisposición para brindar soluciones cuando hayan observaciones en las escrituras (Rebeca Chiliguano, asistente jurídica, taller con los profesionales del estudio jurídico, Sangolquí, 24 de febrero de 2024).

Con respecto a los puntos positivos resaltados por clientes, indicaron que el estudio jurídico mostró diligencia en la serie de trámites que le correspondía, y que fue acertada la recomendación del arquitecto para trabajar con la regularización y levantamiento planimétrico. Adicionalmente, resaltaron la paciencia para mantener constantes reuniones ya que suele ser difícil llegar a acuerdos cuando se trabaja con un grupo grande, sobre todo

cuando se trata de planificación del presupuesto. Apreciaron el hecho de que se brindó un descuento en honorarios por ser varias escrituras, y que al final del trámite se hizo un desglose con comprobantes de todo el dinero utilizado a lo largo del proceso:

En cuestión de dineros es complicado ponerse de acuerdo, sobre todo cuando somos un grupo. Lo más caro eran tantos impuestos municipales y tasas notariales y del registro de la propiedad que ha tocado pagar para hacer los trámites y por eso también hasta reunir el dinero nos demoramos más. Lo que sí, muy agradecidos por el descuento que nos hizo el abogado por los honorarios por lo que somos algunos (copropietarios) pero sí fue duro reunir para pagar lo demás ... y aunque teníamos desconfianza a veces por los pagos que tocaba hacer, al final la doctorita sí nos entregó detallado lo que se pagó con todos los comprobantes (Entrevista a Carmen Ll., copropietaria de caso El Bosque, Sangolquí, 2 de marzo de 2024).

Foto 2.1. Entrega de escrituras finalizadas de caso “El Bosque” 2023



Fuente: Carrera & Lema Asesores Jurídicos (2023).

Como puntos concluyentes, las entrevistadas indicaron que a pesar de que transcurrieron tres años, la espera fue fructífera ya que, antes de llegar con el estudio jurídico por recomendaciones de conocidos, habían intentado realizar este trámite desde hace varios años atrás con otros abogados, pero no avanzaban por la falta de acuerdos entre los interesados. Así

también manifestaron que cuando ya se impulsaba algo desde la iniciativa del grupo de copropietarios, había falta de diligencia o conocimiento por parte de abogados y profesionales técnicos quienes: “daban largas, decían que faltaba más dinero, más pagos, nos mandaban a nosotros mismos a tramitar y reunir los requisitos, y a la final el grupo se desmotivaba o el mismo abogado parecía que ya no sabía cómo hacer, entonces ahí dejábamos” (Entrevista a Susana Ll., copropietaria de caso El Bosque, Sangolquí, 2 de marzo 2024).

- **Caso “Hacienda AISPUR”, parroquia de Amaguaña, cantón Quito**

Los clientes de este caso llegaron al estudio jurídico por recomendaciones en el año 2021, pero detrás del caso existe una historia de huasipungos, que data desde el siglo pasado. Para resumir en un sentido general esta parte de la historia, cabe mencionar que el huasipungo se refiere a una porción de tierra, por lo general poco fértil, que los latifundistas entregaban a los indígenas para que la cultiven y pastoreen. A cambio de esto, los indígenas, considerados propiedad de los latifundistas, trabajaban en las haciendas en beneficio de los terratenientes. Dicha práctica fue muy común en el Ecuador a inicios del siglo XX hasta la instauración de la Reforma Agraria entre los años sesenta y setenta (González y Bein 2018, 91).

La Ley de Reforma Agraria y Colonización de 1964, concebida y ejecutada por la Junta Militar de Gobierno pretendía promover transformaciones socioeconómicas, la movilidad social y una distribución de oportunidades más equitativa. Entre otras medidas contempladas, esta Ley enunciaba en concreto la eliminación de formas precaristas de tenencia de tierras, la legalización de la posesión pacífica de la tierra, y la promoción de parcelaciones privadas que se ajusten a los lineamientos de la Ley (Jordán 2003, 287-288). La reforma agraria experimentó evoluciones, pero en general, una de las principales líneas estratégicas de la reforma fue la adjudicación de tierras a favor de campesinos, ya sea por mandato de Ley o por iniciativas de los terratenientes para cumplir obligaciones con las comunidades que trabajaban en las haciendas.

Partiendo de ese antecedente histórico, tenemos el caso de la familia propietaria de la hacienda que para fines de este trabajo, se denominará como “AISPUR” quienes en el contexto de la reforma agraria, se comprometieron a entregar tierras a favor de los indígenas que trabajaban en la hacienda en aquella época. No obstante, aunque existió la voluntad de los terratenientes originales, ellos fallecieron antes de formalizar la repartición del terreno, por lo que sus descendientes heredaron el compromiso de entregar las tierras. Según explican los abogados a cargo del caso, así como los clientes, lo que tuvo que haberse hecho mediante

actos transaccionales ante el Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización (IERAC) de ese entonces, se demoró más de lo esperado, tanto que incluso la mayoría de los huasipungueros acreedores de las tierras, fallecieron, siendo sus descendientes los llamados a suceder como herederos. En términos breves, esto se convirtió en una situación a resolverse entre los herederos de los hacendados originales, y los herederos de los indígenas acreedores originales. Con el transcurso del tiempo, las tierras permanecieron ocupadas sin que se formalicen títulos de dominio, y la hacienda fue sometida a múltiples subdivisiones. Uno de los sublotes fue destinado a ser entregado a los acreedores y sus herederos, por lo que ambas partes intentaron realizar los trámites de legalización y adjudicación de las tierras contratando a varios abogados y profesionales técnicos, mismos que no tuvieron éxito y que, según los testimonios de los entrevistados, incurrieron en estafa.

Mientras tanto, los ocupantes de las tierras continuaban disponiendo de sus parcelaciones, e incluso ocurrieron ventas a terceras personas realizadas “de palabra”; es decir, hubo un intercambio de dinero y una promesa de que en algún momento se legalizarán las tierras y podrán tener sus títulos de propiedad, lo cual diversificó el número de copropietarios y complicaría aún más los trámites de escrituras. Incluso hubo casos de copropietarios que migraron a España durante la ola migratoria del año 2000, lo cual hizo aún más difícil que el grupo grande de nuevos poseedores de las tierras lleguen a acuerdos favorables que permitan impulsar la realización de los trámites correspondientes.

Con todos estos antecedentes, los clientes llegaron al estudio jurídico en el 2021 por recomendaciones de personas conocidas. En este caso de estudio se va a resumir los pasos que fueron necesarios para la resolución del trámite, y también me enfocaré en la experiencia que tuvieron los clientes para así hallar elementos de creación de valor en la empresa según sus puntos de vista expuestos en la entrevista.

En primer lugar, con los profesionales técnicos asociados, se realizó el levantamiento planimétrico, y al detectarse diferencias de áreas, se procedió a realizar la regularización. Las tierras están localizadas cerca de un río, así que también se hizo el trámite conocido como “bordes de quebrada” que involucra ciertos retiros para evitar mucha cercanía con el río. Se trabajó con un grupo grande de 13 copropietarios, manteniendo muchas reuniones y visitas de campo para poder llegar a acuerdos entre ellos. La ayuda de la señora Lourdes P. fue esencial, ya que actuó como una coordinadora de sus vecinos y fue un gran apoyo para concretar reuniones, visitas, recolección de requisitos, etc. En el caso de las personas quienes habitan en España, se mantuvieron comunicaciones via Zoom y redes sociales, acomodándose a los

cambios de horario, y se envió minutas de poder especial para que las legalicen en el extranjero y las envíen al Ecuador.

Cabe recalcar que las tierras están localizadas en la parroquia Amaguaña del cantón Quito, y la dinámica de los trámites es muy distinta a la del cantón Rumiñahui, debido a que Quito tiene virtualizados casi todos sus trámites, e involucran un mayor conocimiento del uso de tecnologías que incluso tomaron por sorpresa a los abogados:

Lo que sí se nos hizo complicado al inicio fueron los trámites electrónicos con la página del municipio de Quito. Para hacer cualquier trámite, los clientes necesitan tener aprobado un “Acuerdo de Uso de Medios Electrónicos”, lo que involucra la creación de un usuario en la página. Tienen que imprimir y firmar un formulario para luego escanearlo y subirlo a la página, tomarse una foto sosteniendo la cédula y demás. En principio suena sencillo, pero fue más difícil de lo que parece ya que a muchas personas en el campo se les complica el manejo del sistema, descargar archivos, o no cuentan con un scanner entonces tomaban fotos del documento o les tocaba esperar a que familiares jóvenes les ayuden a enviarnos el archivo, y eso ocasionó varias demoras y requería un seguimiento constante. A veces los clientes preferían darse el viaje y venir los fines de semana a la oficina para que les ayudemos haciendo esto. Ahí se ve lo necesaria e importante que es una atención personalizada para los clientes (Marco Lema, taller con los abogados del estudio jurídico, Sangolquí, 24 de febrero de 2024).

Habiendo culminado con la parte del sistema municipal tras varias semanas, se pudo realizar la liquidación de impuestos por transferencia de dominio, y para realizar los pagos también se tuvieron que mantener reuniones constantes con los grupos de personas, quienes tenían su justificada desconfianza debido a malas experiencias previas con abogados que solicitaban dinero sin traer resultados. Habiendo saneado todo, se logró conseguir los requisitos para llegar a la fase de escrituras en notaría, pero era difícil concretar un día entre semana para que firmen las casi 16 personas, incluyendo a tradentes, adquirientes y testigos. Cabe mencionar que se tenían que firmar 2 escrituras en distintas fechas, por lo que era aún más difícil coordinar con todos. Debido a esto, se tomó contacto con la Notaría Octogésima Quinta, localizada en la parroquia de Conocoto, misma que accedió a brindar la prestación del servicio notarial fuera del despacho incluso en los fines de semana. Debido a la complejidad del trámite, se tuvieron que realizar dos escrituras, debido a que una parte de la hacienda tenía gravada una prohibición de enajenar, por lo que hubo una diferencia de casi un año para firmar ambas escrituras luego de haber levantado ese gravamen.

Foto 2.2. Toma de firmas del caso AISPUR en el campo



Fuente: Carrera & Lema Asesores Jurídicos (2023).

Foto 2.3. Grupo de copropietarios luego de haber firmado



Fuente: Carrera & Lema Asesores Jurídicos (2023).

Para Lourdes P., coordinadora de los vecinos de la hacienda, esto fue muy importante y manifestó que incluso los vecinos tuvieron más apertura para firmar en las mismas tierras que durante tantos años intentaron legalizar, siendo así un acto con connotaciones históricas y simbólicas:

No sabe lo difícil que hubiera sido llevarles a toditos a la notaría entre semana por los trabajos de cada uno. Nos ayudó muchísimo que vengan a tomar las firmas en el terreno y así hasta más fácil fue organizar a los vecinos. Trajimos sillas, pusimos carpa, preparamos una comidita para recibir a los señores (tradentes), a los abogados y al funcionario de la notaría. Imagínese después de tantos años, de generaciones de familiares, que finalmente podamos hacer escrituras, y que se firme en la misma tierra por la que hemos venido trabajando tanto. De los acreedores originales solo doña Manuelita y doña Inés vivieron para estar presentes, para poner la huella y tener escrituras.... Para la firma de la segunda escritura hasta el señor de España vino porque quería estar presente en ese acto (Entrevista a Lourdes P., dirigente del sector AISPUR, Amaguaña, 25 de febrero de 2024)

Foto 2.4. Doña Manuela P. recibiendo sus escrituras



Fuente: Carrera & Lema Asesores Jurídicos (2023).

Tras el largo proceso, se logró conseguir escrituras en derechos y acciones para cada uno de los 13 copropietarios. Según los abogados, uno de los aspectos más desafiantes fue trabajar con un grupo grande y diverso, formado tanto por familiares de los acreedores originales,

como por aquellas terceras personas que habían comprado las tierras “de palabra”. Fueron necesarias constantes reuniones, y apoyo de una profesional externa con experiencia en mediación para facilitar el diálogo y el alcance de objetivos conjuntos. Adicionalmente, para motivarlos y que ahorren dinero en trámites, el estudio jurídico les brindó un descuento grupal, evitando así que cada copropietario tenga que pagar honorarios individualmente. El trámite concluyó en la inscripción en el Registro de la Propiedad de Quito y la entrega de las escrituras en las mismas tierras.

Con respecto a la retroalimentación brindada por los clientes, expresaron un sentimiento de satisfacción y agradecimiento en su mayor parte. Apreciaron que al final se hizo un desglose de todos los gastos con comprobantes de pago y que incluso se devolvieron valores sobrantes. En cuanto a lo negativo, expresaron que a veces los abogados no estaban disponibles para atender todas las llamadas telefónicas que hacían los distintos copropietarios. Aunque reconoce que es difícil coordinar acciones con tantas personas, Lourdes P. expresó en la entrevista que sí hubiera deseado mayor disponibilidad de tiempo, atención a las llamadas telefónicas, y que en ocasiones sentía una falta de organización. Adicionalmente, habría querido más puntualidad en las visitas de campo, ya que acordaban una hora de reunión pero llegaban un poco más tarde.

Foto 2.5. Entrega de escrituras finalizadas en el terreno



Fuente: Carrera & Lema Asesores Jurídicos (2023).

Habiendo revisado dos de los casos resueltos por el estudio jurídico, ha sido posible identificar varios de los elementos distintivos del estudio jurídico, sus recursos actuales y la manera en que el negocio familiar ha venido trabajando hasta la fecha. Adicionalmente, las entrevistas con clientes y taller con los abogados, permitieron recolectar piezas claves de información útiles para encontrar fortalezas y debilidades en el servicio que se ha venido prestando. Contextualizando aquello con el análisis del entorno previo, se presenta el siguiente análisis FODA.

2.1. Evaluación de fortalezas y debilidades

Por una parte, en la empresa se pueden identificar sus recursos valiosos, elementos distintivos, ventajas competitivas y activos internos adicionales que representan una ventaja en su nicho de mercado y vienen a ser sus fortalezas.

El estudio jurídico cuenta con 14 años de experiencia en su mercado local, y se ha enfocado principalmente en el sector inmobiliario, lo cual ha contribuido a que se ganen conocimientos jurídicos especializados en dicha área. La mayoría de trámites receptados incluyen transferencias de dominio en sus diversas formas, posesiones efectivas, declaratorias en propiedad horizontal, aclaratorias o rectificatorias, liquidaciones de la sociedad conyugal, y demás trámites accesorios. La experiencia adquirida en esos 14 años ha construido una base sólida de conocimientos útiles para resolver casos, y así también ha ido formando relaciones mutuamente beneficiosas con otros profesionales técnicos como ingenieros y arquitectos, y con instituciones aliadas como el caso de varias notarías.

Del análisis de los casos, se pudo evidenciar que los profesionales técnicos jugaron un rol fundamental para realizar los estudios y levantamientos planimétricos conducentes a regularizar las áreas de terreno, corregir medidas, subdividir en lotes, calcular porcentajes, etc. Si bien es cierto, este es un requisito previo a los trámites legales, y podría ser realizado por cualquier profesional con experiencia en esa área. No obstante, es importante destacar que no todos los profesionales técnicos tendrán la diligencia, experiencia y transparencia en manejo de precios que han caracterizado quienes trabajan con el estudio jurídico. Al ser una relación mutuamente beneficiosa, al estudio jurídico le conviene trabajar con aliados confiables, y a los profesionales técnicos les conviene realizar su trabajo en tiempos adecuados para seguir siendo referidos por el estudio jurídico.

De forma similar, es esencial contar con notarías aliadas que aseguren una gestión ágil, con calidad y calidez. Toda notaría, como órgano auxiliar de la función judicial, se rige a los

lineamientos y costos emitidos por el Consejo de la Judicatura. Aunque todas las notarías del país manejen los mismos precios y el mismo catálogo de trámites, algunas se distinguen más por su calidad de servicio, amabilidad, prontitud, calidad y calidez en su atención, predisposición para prestar el servicio fuera del despacho notarial y subsanar errores en caso de haberlos. Así también existen otras notarías que se caracterizan por lo contrario, tal como lo describieron profesionales y clientes en las entrevistas realizadas. Aunque habrá ocasiones en las que los sorteos no permitan la libre elección de las notarías, en la mayoría de casos sí se podrá elegir, y a través de los años el estudio jurídico ha venido formando alianzas con varias notarías con quienes también se maneja una relación de confianza mutuamente beneficiosa.

Las relaciones de confianza también se han formado con clientes, quienes dan recomendación del servicio a sus familiares y de esa manera continúan llegando nuevos clientes. Para construir esa confianza, se resaltan asuntos como la transparencia en los costos por los servicios profesionales, así como también el desglose de pagos que se realizan fuera de los honorarios, con los debidos comprobantes y una liquidación de valores al finalizar el trámite.

Otro punto que los clientes destacaron, fue la voluntad de realizar múltiples reuniones de asesoría necesarias para coordinar planes de acción con grupos grandes de clientes y que dichas asesorías no sean cobradas como consulta aparte, sino que hayan estado incluidas dentro de los honorarios. Y de forma especial, agradecieron la disponibilidad para realizar el reconocimiento in situ de los inmuebles materia de las consultas mediante visitas de campo, y para que el equipo de trabajo pueda movilizarse y acomodarse a las necesidades de grupos grandes de personas, ya sea para brindar asesoría o para coordinar la toma de firmas. La atención a domicilio de los profesionales y de los funcionarios notariales viene a ser especialmente útil con clientes adultos mayores o con discapacidades.

Por otra parte, en esta evaluación también se pueden reconocer áreas que necesitan mejora, limitaciones en los recursos que se poseen, deficiencia en los procesos internos y demás aspectos que obstaculicen el crecimiento de la empresa y que vienen a ser las debilidades.

Del taller y las entrevistas se pudo notar que los clientes llegaron a través de recomendaciones y referencias de otros clientes, lo cual ha traído un flujo constante de clientes, pero por la misma razón ha sido limitado y no se han realizado esfuerzos para crear estrategias de marketing o proyectos para expandir la cartera de clientes. En otras palabras, se espera que los clientes lleguen, pero no se sale a buscarlos. Esto puede deberse en parte a la capacidad operativa del estudio jurídico. Al ser una empresa familiar, el negocio trabaja con una pareja

de esposos como los abogados principales, un asesor adicional, y para el resto de gestiones técnicas y tributarias depende de profesionales externos. De las conversaciones mantenidas con los abogados, expresaron que hay veces en que la carga de trabajo puede llegar a acumularse y trabajan más horas que la jornada de trabajo habitual, por lo que se entiende que un flujo más grande de clientes podría congestionar el servicio y demorar los tiempos de entrega de trámites.

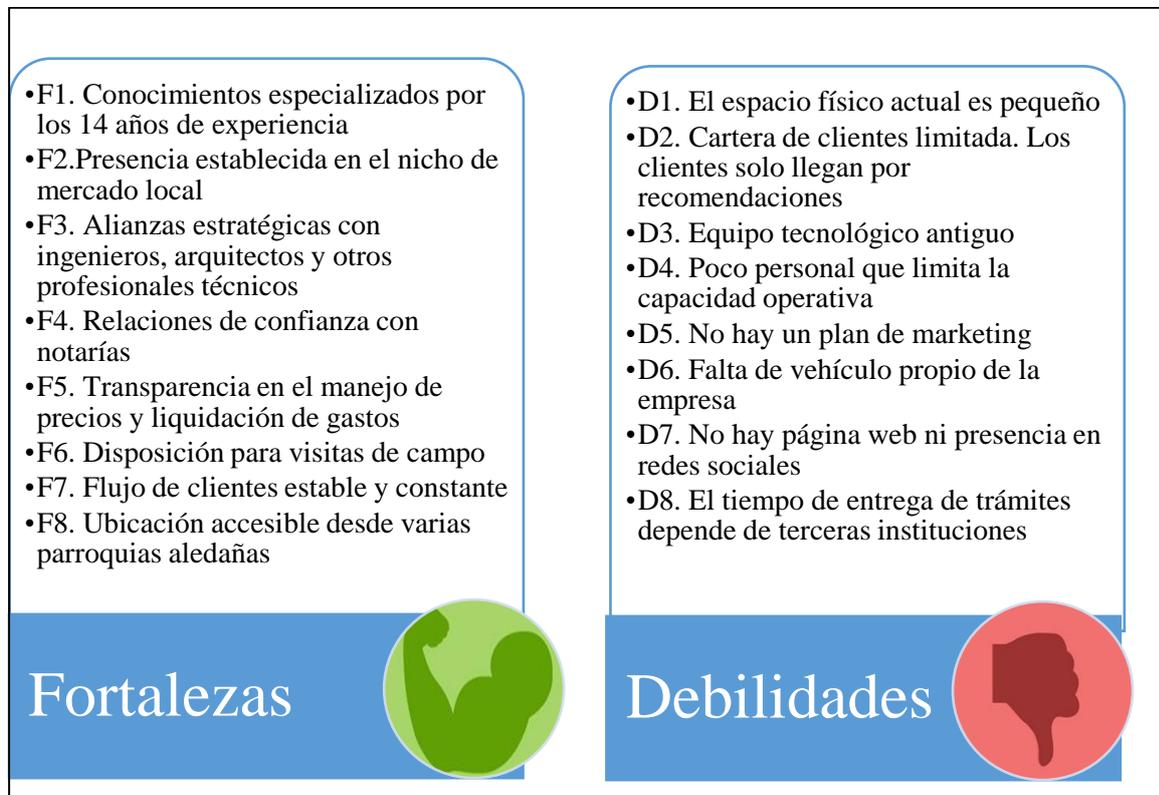
La capacidad operativa actual no solo está limitada por la cantidad de profesionales, sino también por el espacio físico y la tecnología con la que se cuenta actualmente. Al momento el estudio jurídico trabaja en un local comercial en la planta baja del hogar de los propietarios, que consta de una oficina privada y una sala de reuniones. Esto permite atender solo a dos grupos de clientes a la vez y ha habido ocasiones en que nuevos clientes que llegan tienen que esperar afuera para ser atendidos hasta que los profesionales y el espacio se desocupen. Con respecto a los equipos tecnológicos, se trabaja con una laptop y una sola computadora de escritorio de modelo 2012. La impresora es de un modelo antiguo que utiliza cartuchos e imprime despacio. Estos factores son limitantes, y propios de un negocio familiar tradicional que no ha realizado estudios o planes de expansión para optimizar su capacidad operativa.

De la retroalimentación recibida por los clientes, se pudo encontrar que a veces sintieron desconfianza o incertidumbre por los tiempos de entrega de los trámites. Si bien es cierto, esa desconfianza nació de malas experiencias que tuvieron en el pasado, pero también pudo haberse mejorado esto con una comunicación clara y precisa desde el principio acerca de las demoras que el trámite puede encontrar en el camino y explicando tiempos realistas que pueden tardar.

En las entrevistas los clientes también expresaron que a veces no se atendía las llamadas telefónicas cuando las realizaban, y que tuvieron la impresión de que era necesaria una mejor organización. De forma similar, expresaron descontento con la puntualidad en las visitas de campo. Abordando estos puntos, tiene sentido que estas deficiencias ocurran ya que el estudio jurídico no cuenta con una persona que desempeñe funciones de secretario/a para atender toda llamada telefónica, organizar las reuniones, manejar la agenda, etc. Dichas funciones han sido realizadas por los abogados, pero si ellos salen a tramitar o realizar visitas de campo, el teléfono y la oficina quedan desatendidos. Respecto a problemas de puntualidad en visitas de campo, puede deberse en parte a las deficiencias en organización mencionadas, y también a que solo se cuenta con el vehículo sedan de la familia, mismo que no es el más adecuado para realizar visitas a zonas rurales por lo que con frecuencia se tiene que recurrir al servicio de

camionetas de transporte de carga liviana que son capaces de recorrer el camino para llegar a los terrenos rurales en zonas altas.

Gráfico 2.2. Resumen de fortalezas y debilidades de la empresa



Elaborado por el autor.

2.2. Evaluación de oportunidades y amenazas

El análisis FODA también consiste en una examinación del entorno externo para encontrar oportunidades emergentes, novedades regulatorias, cambios tecnológicos, tendencias del mercado entre otros factores favorables que pueden ser aprovechados.

Del análisis del entorno se pudo encontrar que durante y después de la pandemia tomó lugar una transición hacia la virtualidad en una gran mayoría de trámites legales relacionados a bienes inmuebles. A pesar de existir tutoriales y recursos para que los usuarios puedan manejarlos independientemente, a muchos les resulta complicado por lo que tienden a recurrir a tramitadores o abogados. Aunque, por una parte, el municipio del Distrito Metropolitano de Quito ha virtualizado la mayoría de trámites, en el caso del cantón Rumiñahui aún se realizan trámites de forma presencial, por lo que se pueden captar clientes que interactúan en ambos contextos. De las tendencias de adopción tecnológica se puede sugerir que una gran parte de la población cuenta con teléfonos móviles y computadoras, mismos que son vitales para la

gestión de trámites de forma virtual y para mantener una comunicación constante con el estudio jurídico durante la prestación de servicio. La facilidad de conectividad tecnológica, y la dificultad para tramitar virtualmente, abren oportunidades al estudio jurídico para brindar soluciones que simplifiquen los trámites con un uso mínimo de tecnología.

Respecto a las tendencias legales y regulatorias, cabe mencionar que se están dando iniciativas tanto públicas como privadas. Desde el sector público, el municipio del Distrito Metropolitano de Quito cuenta con la Unidad Especial Regula tu Barrio que tiene como propósito el procesar, canalizar, gestionar y asesorar a la comunidad en varios procesos relacionados a la regularización de tierras. No obstante, la asesoría brindada no suele ser suficiente y a pesar de que la dicha Unidad ha estado en funcionamiento desde el año 2010, aún hay mucho trabajo por realizar.

Al año 2022, el municipio de Quito identificó al menos 400 barrios sin legalizar, redactó Machado (2023) para Primicias. El mismo medio señala que en barrios de ubicados en el límite de las parroquias rurales de El Tingo y La Merced, moradores reportaron que tienen intermitencias en la prestación de servicios básicos como el agua, y que sus calles se encuentran en mal estado, y situaciones similares fueron expresadas por habitantes del barrio Ontaneda II en la parroquia Conocoto. Los tiempos de regularización de un barrio en Quito pueden ser de un año en casos favorables, y tardar hasta cuatro años cuando los documentos tienen inconsistencias o faltan requisitos que deban reunir los asentamientos. Es importante mencionar que uno de los requisitos para acceder a los programas de Regula tu Barrio, es que los propietarios deben contar con escrituras de los inmuebles. Es durante ese proceso que los estudios jurídicos del sector privado pueden brindar servicios en coordinación con directivas barriales. Por otra parte, el municipio del cantón Rumiñahui no cuenta con una unidad especial para brindar asesoría y acompañamiento en la misma medida que lo hace la Unidad Regula tu Barrio en Quito, por lo que hay un nicho de mercado aún más disponible para el sector privado.

No obstante, funcionarios del municipio aseguran que desde el 2010 se han regularizado alrededor de 700 barrios, y el objetivo del Municipio es legalizar a los demás que cuenten con los requisitos y así emitir una ordenanza que prohíba futuras regularizaciones en los próximos 30 o 40 años (Machado 2023). Aunque aún es incierto cuánto tiempo falta para que eso ocurra, si dicha ordenanza llegara a emitirse a futuro, esto limitaría en gran parte el nicho de mercado.

En cuanto al último punto de análisis FODA, es vital identificar las potenciales amenazas que puedan surgir, tales como cambios en la demanda del mercado, competidores agresivos, crisis económicas, normativa regulatoria, entre otros factores que puedan afectar negativamente el desempeño de la empresa

Del análisis del entorno podemos sugerir que el país atraviesa una recesión económica que puede afectar gravemente el poder adquisitivo de las personas, lo que limitaría la compra de bienes muebles. Esto resulta un arma de doble filo, ya que dos escenarios son posibles. En caso de necesidad es posible que propietarios de bienes inmuebles intenten venderlos, lo cual traería una mayor demanda de servicios para legalizar escrituras. Pero la otra cara de la moneda es el lado de la demanda; aunque haya oferta de bienes inmuebles, puede que los potenciales compradores no tengan los medios suficientes para adquirirlos, o que prefieran ahorrar el dinero por los pronósticos económicos desalentadores, lo cual limitaría la demanda de servicios legales para realizar escrituras.

En el año 2024, el gobierno del Presidente Daniel Noboa rompió con la tendencia de su predecesor. El gobierno de Guillermo Lasso había proyectado incrementos anuales de 25 dólares para que el salario mínimo llegue a los 500 dólares. Sin embargo, el gobierno de Noboa resolvió mediante acuerdo ministerial MDT-2023-175 que el salario aumente únicamente en 10 dólares y se fijó en 460 a partir de enero de 2024 (Primicias 2023).

Un salario básico bajo limita la capacidad de las personas para solicitar servicios legales y realizar trámites de legalización de tierras. Aunque el estudio jurídico reaccione ofreciendo precios accesibles por concepto de honorarios, los potenciales clientes tendrán que considerar costos aún mayores para realizar pago de impuestos por transferencia de dominio, tasas registrales y tasas notariales, mismas que también se incrementaron en el año 2024. Las condiciones de incertidumbre política y socioeconómica frenarían a potenciales clientes de invertir en trámites para sus bienes inmuebles, y esto puede empeorar con el aumento del Impuesto al Valor Agregado al 13% a partir de abril de 2024, con la posibilidad de que aumente aún más al 14 o 15% posteriormente (Tapia 2024).

Con respecto a la competencia, debido a que ya se ha ido normalizando la realización de trámites virtuales, han aparecido tramitadores y centros de cómputo que asesoran a los potenciales clientes en ciertas etapas parciales del proceso a costos relativamente bajos. Adicionalmente la provincia de Pichincha cuenta con una gran cantidad de abogados registrados, que están concentrados principalmente en Quito. La libertad de cada profesional

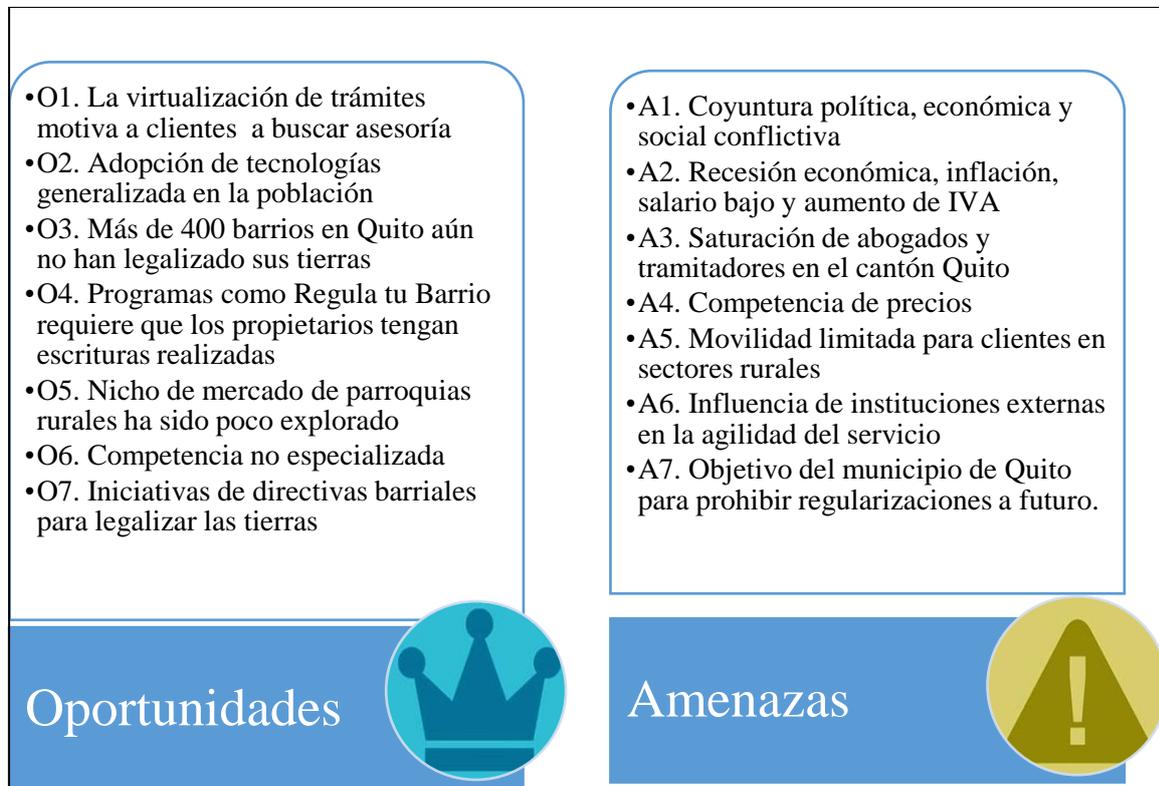
para fijar sus honorarios hace que los costos de los servicios sean flexibles y otros abogados o estudios jurídicos pueden competir a través de precios. Si la empresa se viera forzada a bajar los precios para ser competitiva, esto limitaría la capacidad de contratar más personal o de abrir nuevos locales, por lo cual es fundamental realizar propuestas de valor que superen los bajos precios de la competencia. No obstante, aunque exista competencia numerosa, la mayoría de estudios jurídicos atienden múltiples materias legales, y aunque la mayoría puede atender trámites de escrituras en inmuebles, no hay ninguno que tenga un área especializada en esta materia en particular.

Otro factor a tomar en cuenta es la accesibilidad de la ubicación. Para algunos clientes que no poseen vehículo propio, la ubicación del estudio jurídico puede considerarse estratégica ya que tiene conexión con redes de transporte público, con buses que llegan directamente a la ubicación desde las parroquias de Amaguaña y Conocoto en el cantón Quito, y desde las parroquias Fajardo, San Pedro de Taboada, y Sangolquí en el cantón Rumiñahui. Sin embargo, hay otras parroquias clave tales como La Merced y Pintag en Quito, o Cotogchoa y Rumipamba en Rumiñahui, que requieren se tome 2 o 3 buses para llegar. Algunos de los habitantes en zonas rurales incluso deben caminar más de 15 minutos para alcanzar las paradas de bus más cercanas, con buses que realizan el recorrido con poca frecuencia, lo cual es un limitante para que lleguen con facilidad a ser atendidos presencialmente en el estudio jurídico.

Finalmente, la influencia de los actores externos es un factor determinante en la prestación de servicios legales. Un trámite de escrituras requiere que se gestione con municipios, notarías, registros de la propiedad, y dependiendo del trámite, incluso con instituciones tales como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Ministerio de Inclusión Económica y Social, Ministerio de Agricultura y Ganadería, e instituciones financieras como el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) y bancos en general. La gestión ágil de los trámites dependerá en gran parte de la diligencia con la que estas instituciones externas presten sus servicios, y sus tiempos de gestión son algo que no algo que el estudio jurídico no puede controlar. Las notarías son las únicas instituciones en el proceso con las que sí se puede mantener una alianza estratégica y de alguna manera influir en los tiempos de entrega. Aun así, estas alianzas podrían terminar en el eventual caso de que los notarios cumplan sus periodos de función y sean reemplazados.

Con el análisis FODA realizado se tiene una comprensión más clara de características internas de la empresa y del entorno externo en el cual prestará sus servicios, y así se pueden desarrollar estrategias más informadas y competitivas orientadas al mercado.

Gráfico 2.3. Resumen de oportunidades y amenazas externas



Elaborado por el autor.

Capítulo 3. Propuesta de Modelo de Negocio

En este capítulo se explicará principalmente la manera en la que el estudio jurídico planea posicionarse en el mercado local mediante la oferta de una propuesta de valor diferenciadora. Se abordarán los elementos que caracterizarán la propuesta de valor, mismos que serán reunidos, agrupados y correlacionados utilizando el método CANVAS.

3.1. Metodología

Se realizará el estudio mediante el uso de la metodología CANVAS que fue propuesto por Osterwalder y Pigneur (2021) como una herramienta que facilita la creación de modelos de negocio, agrupando esquemáticamente nueve aspectos clave para el desarrollo de proyectos. Los emprendedores y líderes de negocios usan el modelo CANVAS para visualizar y organizar sus ideas, permitiendo así articular su modelo de negocio. Es una metodología versátil que ayuda en la toma de decisiones estratégicas, facilita la comunicación con las partes interesadas, y sobre todo coadyuva en la identificación de áreas que potencialmente necesiten innovación o mejoras.

3.2. Análisis CANVAS

3.2.1. Propuesta de valor

El estudio jurídico planea posicionarse como un referente local en asesoría legal relacionada a bienes inmuebles, haciendo énfasis en la simplificación de trámites y ofreciendo un acompañamiento más personalizado en un contexto de creciente virtualidad. De las entrevistas realizadas con los dirigentes barriales, se pudo evidenciar que la competencia no siempre realiza el trámite en todas sus etapas. Por ejemplo, en algunos casos solicitan que sea el cliente quien obtenga un certificado de gravámenes, que se dirija a las entidades públicas presencialmente a realizar o validar pagos, e incluso que busquen asesoría técnica por su cuenta para solucionar problemas de regularización de áreas previo a la recepción del trámite. Además de ello, se tomó nota del descontento que suelen sentir cuando los abogados no son honestos con respecto a los costos y tiempos de resolución del trámite, derivándose en una necesidad constante del cliente de tratar de comunicarse con su abogado o dirigirse a los respectivos estudios jurídicos personalmente para averiguar el estado de sus trámites.

Teniendo en consideración aquellos aspectos observados en la competencia, se proponen elementos diferenciadores en cuanto a: 1) transparencia en el manejo de precios, 2) el abordaje integral e interdisciplinario de los casos, 3) un método sencillo e intuitivo de

seguimiento del estado de los trámites a través del uso de la nube (Google Drive) y 4) un sentido de servicio y compromiso con el ordenamiento territorial de las parroquias rurales.

Respecto a la transparencia en la proforma de precios, planeamos diferenciar nuestro proyecto de otros estudios jurídicos mediante la oferta de una garantía de precios. Esto quiere decir que una vez esté proformado el valor inicial por concepto de honorarios, estos se mantendrán en lo pactado, alejándose así de la mala reputación que ha recaído sobre los abogados debido a la mala práctica de solicitar valores recurrentes e injustificados. En el caso de valores que no sean por concepto de honorarios, por ejemplo, por concepto de tasas municipales, notariales o registrales, se justificarán siempre con los debidos comprobantes y al momento de la entrega del trámite finalizado, se realizará una liquidación adjuntando los debidos comprobantes. Así también, a diferencia de muchos abogados que por aumentar sus honorarios adoptan la vía judicial para la resolución de casos, nuestro estudio jurídico procurará orientarse a métodos alternativos de resolución de conflictos que ahorren tiempo y dinero.

Los trámites legales sobre bienes inmuebles ubicados en zonas rurales, suelen tener necesidades de regularización y saneamiento distintas a los de zonas urbanas, por lo que se propone un abordaje integral e interdisciplinario para su resolución. Para satisfacer estas necesidades específicas, se trabajará con profesionales de las áreas de ingeniería civil, arquitectura para los casos que necesiten regularizaciones previas, y para dar un servicio ágil en todas las fases involucradas, se mantendrán alianzas estratégicas con notarías públicas que permitan, por ejemplo, la prestación del servicio fuera del despacho notarial y que en cuanto a costos, se apeguen estrictamente a lo indicado en la Ley Notarial y en el Reglamento del Sistema Notarial Integral de la Función Judicial. Junto a otros aliados estratégicos y equipo técnico que serán descritos más adelante, se planea ofrecer un abordaje integral de los trámites en sus distintas etapas.

La propuesta de valor de Carrera & Lema asesores jurídicos, más allá de la resolución exitosa de casos, también guarda un sentido de servicio y compromiso con el ordenamiento territorial de las comunidades rurales. Debido a las disposiciones y ordenanzas municipales, las situaciones legales de las tierras ubicadas en las parroquias rurales pueden mantenerse en el limbo durante largos periodos de tiempo, y dependen en gran parte también de su organización en directivas y de la asesoría jurídica que contraten para regularizar las tierras. En este contexto, nuestro proyecto plantea posicionarse como un aliado de las iniciativas que lideren los moradores de comunidades rurales, brindando el apoyo legal oportuno que facilite

la legalización de tierras y por lo tanto viabilice la consecuente llegada de servicios básicos, trazados viales y demás servicios municipales.

3.2.2. Segmentos de clientes

Mediante una segmentación demográfica general, se ofertarán los servicios a ciudadanos mayores de 18 años, con capacidad para contratar y obligarse, independientemente de su sexo, religión, etnia u otros factores demográficos.

Respecto a la segmentación geográfica, el proyecto se enfocará clientes residentes en dos cantones: Rumiñahui y Quito. Esto se ha decidido considerando que actualmente el estudio jurídico ya cuenta con una oficina establecida en la parroquia Sangolquí del cantón Rumiñahui, y cuenta con amplia experiencia en las particularidades de los trámites de dicho cantón. Sin embargo, también se cuenta con vasta experiencia en los trámites del cantón Quito, por lo que se trabaja con trámites de este cantón frecuentemente, más aún considerando que Quito ha adoptado el uso de medios telemáticos para la mayoría de sus trámites municipales y registrales.

Según la Información sobre demografía “Quito Cómo Vamos” (2023), en el año 2022 el Distrito Metropolitano de Quito contó con un total de 2.872.351 habitantes, representando así un crecimiento del 1,6% en comparación al anterior año. De estos habitantes, el 73,2% reside en áreas urbanas, y el 26,8% en zonas rurales. Por otra parte, en el cantón Rumiñahui según el censo del año 2010 contó 85.852 habitantes con una proyección al año 2024 de 142.892.

Tabla 3.1. Proyección de Población total Cantón Rumiñahui

Proyección poblacional total cantón Rumiñahui					
Años					
Parroquia	2010	2014	2020	2024	
Urbano	75,080	87,23	102,355	128,16	
Rural	10,772	11,70	13,078	14,726	
Total	85,852	98,94	115,433	142,89	

Elaborado por el autor a partir de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial GADMUR (INEC 2010).

Dado el énfasis en las zonas rurales, a continuación, se destacan las parroquias rurales del cantón Quito con las cuales se trabajará debido a su cercanía e influencia en el área del Valle de los Chillos y sus conexiones con el cantón Rumiñahui.

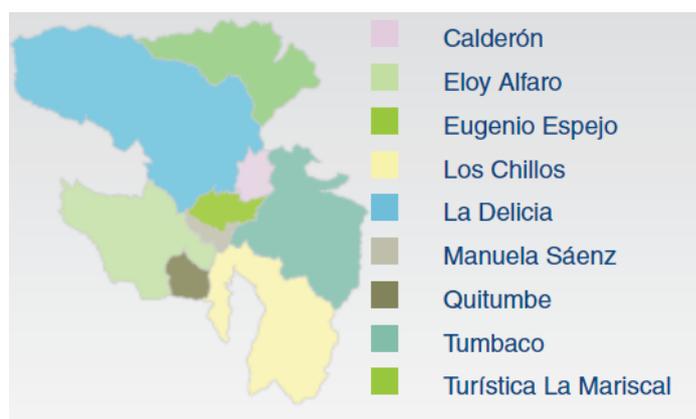
Tabla 3.2. Parroquias del Distrito Metropolitano con Influencia en el Valle de los Chillos

Población parroquias del DMQ con influencia en los servicios del Valle De Los Chillos					
Parroquia	Total	Hombre	Muier	%	
Alangasí	24,251	11,851	12,400	15%	
Conocoto	82,072	39,691	42,381	49%	
Guangopolo	3,059	1,528	1,531	2%	
La Merced	8,394	4,122	4,272	5%	
Pintag	17,930	8,815	8,815	11%	
Amaguaña	31,106	15,395	15,711	19%	
Total	166,812	81,402	85,110	100	

Elaborado por el autor a partir de INEC (2010).

Para un mejor entendimiento de la segmentación geográfica, a continuación, se presenta un mapa del cantón Quito y sus administraciones zonales. El sector geográfico de mayor relevancia para el estudio jurídico es la zona de color amarillo, correspondiente a la Administración Zonal Los Chillos, misma que está encargada de 6 parroquias: Conocoto, Pintag, Amaguaña, Alangasí, Guangopolo y La Merced. En el mapa se puede observar que la zona amarilla rodea un territorio, mismo que corresponde al espacio geográfico del cantón Rumiñahui. Por lo tanto, esa será la zona geográfica de segmentación, sin que esto excluya necesariamente la oportunidad de trabajar con territorios de administraciones zonales vecinas.

Mapa 3.1. Las 9 Administraciones Zonales de Quito D.M.



Fuente: Administraciones Zonales UIO (2017).

Finalmente, un segmento de clientes de acuerdo a su personalidad, cualidades y necesidades, son las personas que sean propietarios de inmuebles, que se sientan frustradas con los

servicios disponibles a la actualidad, y que tengan necesidades especiales de saneamiento, regularización y legalización. Los esfuerzos y campañas no se limitarán únicamente a personas que residan en parroquias rurales, ya que también se pueden encontrar clientes que posean inmuebles rurales pero que residan en zonas urbanas.

Más allá de la ubicación de sus bienes, lo que caracteriza al cliente es el sentimiento de frustración e inconformidad que tiene al no poder realizar sus trámites por factores como la virtualidad, desconfianza hacia abogados, precios altos, instituciones ineficientes, funcionarios incompetentes; y por otra parte, su necesidad de un servicio de calidad que le permita despreocuparse de trámites o visitas innecesarias a las instituciones públicas; con resultados garantizados, atención personalizada, comunicación transparente, soluciones integrales y precios justos.

Estos clientes requieren un tipo de relación diferente, siendo esta la personalización y la accesibilidad presencial en tiempos en lo que todo parece tornarse virtual. A continuación, se presenta un mapa de empatía del tipo de clientes más importantes al que el estudio jurídico buscará brindar soluciones.

Gráfico 3.1. Mapa de empatía del cliente potencial del estudio jurídico



Elaborado por el autor.

3.2.3. Canales

Los canales se refieren a los diversos modos que utilizará la empresa para conectar con los clientes y comunicar la propuesta de valor, desempeñando así un rol esencial en su experiencia. En esta sección se dará a conocer como el estudio jurídico abordará las cinco fases de los canales incluyendo información, evaluación, compra, entrega y posventa.

Empezando con la fase de información, se dará a conocer los productos y servicios de la empresa mediante canales de comunicación que abarcan el uso de medios modernos, así como también tradicionales. Por una parte, dada la diversidad de clientes, se publicitará y trabajará con redes sociales de la empresa, teléfono, correo electrónico, Whatsapp y otras formas de mensajería instantánea, apuntando a que a futuro se cree también una página web que brinde información suficiente para atraer al cliente presencialmente. Si bien es importante la creación de una página web, no es prioritaria ya que se alejaría de la propuesta de valor de mayor personalización y menos virtualidad.

En este sentido, considerando el segmento de clientes específico y las localidades rurales, uno de los canales será presencial y personal, significando que abogados estarán presentes en las localidades, eventos populares, y realizando campañas informativas de campo. También se consideran medios tradicionales tales como publicidad visual localizada estratégicamente cerca de negocios populares de las localidades e incluso de instituciones públicas como registros de la propiedad o administraciones zonales municipales. Adicionalmente, se considerará el uso de radio como un medio de difusión masivo de información, con segmentos destinados a explicar temas legales relacionados a bienes inmuebles, con espacio para llamadas telefónicas que permitan dar respuesta a las inquietudes de los oyentes.

En su mayoría, los canales serán propios y directos, sin embargo, no se descarta los canales indirectos a través de socios. Por ejemplo, en ocasiones los clientes se dirigen a consultar a los ingenieros o arquitectos para realizar la parte técnica de los trámites, y a través de estos socios estratégicos, ellos podrán recomendar a la empresa para continuar con la parte legal.

Respecto a la fase de evaluación, los clientes podrán evaluar la propuesta de valor a través de la información entendible, clara, sencilla que se distribuirá a través de los medios anteriormente mencionados, principalmente con las campañas informativas presenciales que a su vez darán a conocer que la primera consulta será gratuita. Esto provee un punto de partida distintivo comparado a la competencia que por cualquier consulta, por más mínima que sea, cobrará valores superiores a 20 dólares en la mayoría de casos.

En cuanto a los canales de compra y entrega, estos convergen dada la naturaleza del giro del negocio, siendo esta en mayor parte presencial para los usuarios que así lo prefieran, y haciendo uso de los canales telemáticos, emails, mensajería instantánea y llamadas telefónicas para las actividades que puedan realizarse de esa manera. Un factor clave será la disponibilidad ya que la entrega de la propuesta de valor se la realiza no solo al finalizar el trámite legal solicitado, sino también durante la relación comercial, atendiendo consultas, llamadas telefónicas, acompañando a los clientes a las diligencias presenciales, etc. Un aspecto recurrente es el interés del cliente en conocer el estado de su trámite, por lo que la línea telefónica deberá estar bien atendida, y para quienes lo prefieran, se habilitará el método de seguimiento en la nube a través de Google Drive, en la cual los abogados actualizarán la información de cada etapa cumplida y estado de los trámites para que los clientes puedan observarla y comentarla en tiempo real.

Finalmente, en la fase de posventa, de manera similar al punto descrito anteriormente, habrá disponibilidad de los profesionales para seguir dando acompañamiento a cualquier otra duda o necesidad que pueda surgir por parte de los clientes, y se enviarán emails y mensajes a los clientes con periodicidad muy moderada brindando información o enviando publicidad sutil.

Figura 3.1. Brigadas y puntos de información en el campo



Fuente: BING Copilot Designer (2024).

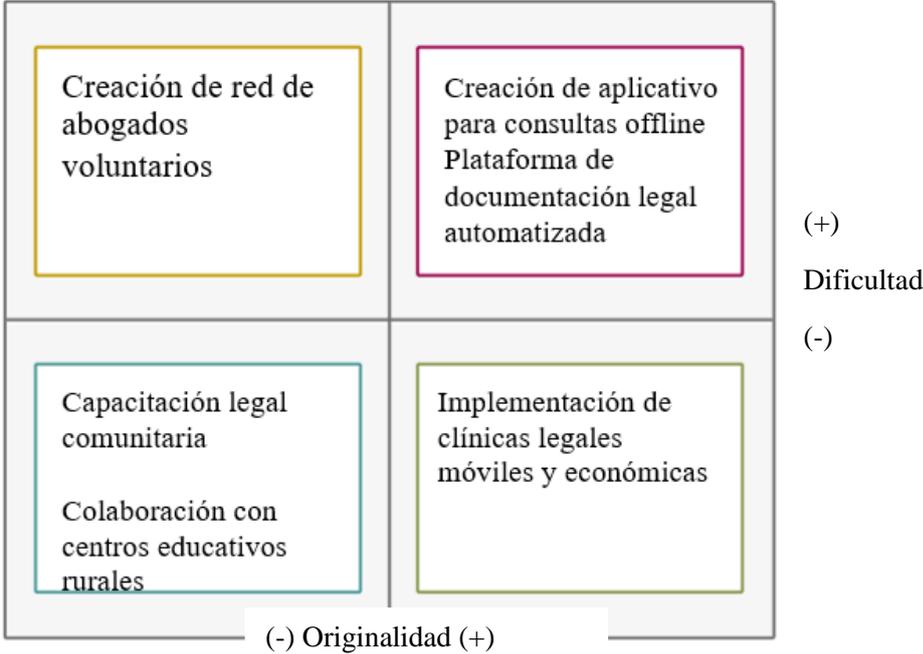
Figura 3.2. Atención a domicilio y reconocimientos de campo



Fuente: BING Copilot Designer (2024).

De entre los canales mencionados, es importante resaltar que los canales más usados serán los propios y directos, tales como las campañas y talleres de información, así como la consulta inicial gratuita organizados con la colaboración de los Gobiernos Autónomos Descentralizados parroquiales (GADs) y las directivas barriales. La distribución en este sentido, comparte propósito con los canales de comunicación, ya que más que distribuir un producto, este negocio presta un servicio, razón por la cual lo que se distribuirá es información.

Gráfico 3.2. Modelo 4x4 para establecer un canal de interacción directa con clientes residentes en zonas rurales



Elaborado por el autor.

3.2.4. Relación con los clientes

Nuestra interacción con actuales y potenciales clientes, se realizará de manera principalmente personalizada en las instalaciones del estudio jurídico, y se brindará un acompañamiento constante mediante el uso de canales telemáticos. Este acompañamiento también tomará la forma de un seguimiento de trámites que los clientes podrán realizar a través de la nube. Las tecnologías de cloud computing permitirán compartir un enlace a los usuarios para que vean en tiempo real el avance de cada etapa de sus trámites, mismas que el estudio jurídico se compromete a actualizar con frecuencia, brindando así tranquilidad al cliente de que sus trámites están siendo atendidos en tiempos razonables.

Fuera de las oficinas, también habrá relación a través de campañas de información y asesoría inicial gratuita organizadas en distintas localidades, que permita a los potenciales clientes tener una idea general de lo que implica su trámite, los requisitos que necesitarán, costos, etc., de manera que puedan asistir a una consulta pagada contando con la información necesaria para aprovechar el tiempo de consulta.

Por sobre todo, la relación estará caracterizada por ética profesional, transparencia en la información, y una comunicación clara desde el inicio, de manera que en todas las fases de los trámites, los clientes tengan claro y sepan que costos y tiempos implicará la resolución de sus

casos. Es común encontrar situaciones en que, por abordar clientes y receptar casos, los abogados creen expectativas poco realistas en cuestión de tiempos de entrega y costos, lo cual empeora la perspectiva negativa general que los usuarios pueden tener. Partiendo de esa base, nuestra relación con los clientes se reforzará a través de una comunicación honesta, asertiva y que inspire confianza.

Para las ventas, se prevé centralizarlas en las oficinas mediante la atención presencial. El objetivo de los canales tanto de comunicación como de distribución, es enganchar a potenciales clientes y atraerlos hacia las oficinas, de manera que puedan disfrutar del servicio personalizado.

No obstante, para futuras etapas del negocio, y tomando en consideración la tendencia de normalización de servicios virtuales, el estudio jurídico también planea repotenciar sus canales de atención telemática, con chatbots y asistentes de inteligencia artificial que ofrezcan información incluso fuera de horarios laborales. Así también se podrán realizar compras y pagos de los servicios en los canales telemáticos mediante un catálogo de servicios con precios transparentes y estandarizados que complementan nuestra propuesta de valor. Esta idea se abordará en el largo plazo, ya que por el momento, tratar de automatizar y virtualizar aún más los servicios resultaría contradictorio con la propuesta de personalización de los servicios, sin embargo no se lo descarta para el futuro.

3.2.5. Fuentes de ingresos

Para abordar esta sección, es importante analizar por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado. Habiendo explicado los anteriores puntos del modelo CANVAS, el segmento de mercado al que la empresa se dirige, es uno que necesita atención integral que solucione los trámites en todas las etapas del proceso. En primer lugar, habrá ingresos provenientes de honorarios profesionales por resolver exitosamente los casos solicitados en tiempos razonables. Además de honorarios, también se tendrá ingresos por concepto de consultas, visitas de campo, talleres y capacitaciones pagadas.

Aunque se propone el abordaje integral de los trámites en todas sus fases, también se ofrecerá el servicio con abordaje parcial de los trámites en alguna etapa específica que requieran los clientes, tales como la elaboración de una minuta, la solicitud de certificados, la inscripción de escrituras, entre otras actividades individuales.

Los precios se fijarán dinámicamente de acuerdo a las características y complejidad de cada tipo de trámite. Hay apertura para la negociación de precios en dos circunstancias: Cuando el

trámite involucre la realización de múltiples escrituras, por ejemplo: aclaratoria, protocolización, cesión de derechos, partición y adjudicación, etc, tal como se pudo observar en el caso “El Boque” expuesto anteriormente; y también cuando el trámite involucra la participación de múltiples clientes, tal como se pudo observar en el caso AISPUR en el cual el precio por cada escritura individual se redujo significativamente debido a los múltiples beneficiarios.

Una vez se haya fijado el precio se ofrecerá una proforma y una garantía de precios de modo que estos no cambien con respecto a la proforma inicial por concepto de honorarios. En caso de que el trámite requiera el acompañamiento técnico de otro profesional, por ejemplo, de un ingeniero civil o un arquitecto en los casos en que se requieran regularizaciones de áreas, declaraciones en propiedad horizontal, entre otras, se referirá a los usuarios a profesionales de otras áreas que tendremos como socios claves, y que trabajarán con la misma garantía de precios y estándares éticos y de comunicación que mantiene el estudio jurídico. Estos servicios serán pagados directamente a los profesionales aliados.

Con respecto a los tipos de ingresos, estos en su mayoría serán derivados de los pagos puntuales de clientes, con una modalidad de pago que en la mayoría de casos, será de la primera mitad para iniciar el trámite, y la segunda mitad al recibir el trámite terminado. Se cobrarán para el estudio jurídico únicamente esos valores, lo cual se ajusta a la garantía de precios proformados inicialmente.

Dada la naturaleza del patrocinio legal, existirán trámites que requieran un acompañamiento prolongado con tiempos de duración inciertos. Siendo específicos, los trámites que lleguen a instancias judiciales pueden tardar meses o años dependiendo del trabajo de las autoridades judiciales, de las actuaciones de las partes procesales, y de cómo se desenvuelva el proceso. En estos casos se contarán con el tipo de ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos mensuales a cambio del patrocinio legal durante la duración de los procesos. En los procesos judiciales también habrá casos en los que se cobren porcentajes de las cuantías, pero esto en su mayoría no aplicará a la realidad del segmento de mercado al cual se refiere el presente trabajo.

En cuanto a las opciones y formas de pago, estarán habilitados los canales para transferencias bancarias con las siguientes instituciones financieras: Banco Pichincha, Banco de Guayaquil, Banco del Pacífico, Produbanco, Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle y Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP, dando así a los clientes una amplia variedad de

opciones que se ajuste a sus necesidades y tengan facilidad para hacer transferencias y depósito. Las instituciones financieras mencionadas se eligieron debido a la presencia de las mismas en localidades rurales en la manera de corresponsales bancarios, tales como “Mi Vecino” y “Banco del barrio” que están presentes en varios negocios populares. Por otra parte, las cooperativas de Ahorro y Crédito elegidas tienen presencia en las parroquias rurales de la segmentación geográfica, especialmente Amaguaña y Conocoto.

Para los clientes que lo prefieran, se contará también con el dispositivo Datafast para pagos con tarjeta, y también hay predisposición para recibir pagos con dinero en efectivo. No se aceptarán cheques.

3.2.6. Recursos clave

Para lanzar campañas de marketing y brindar el acompañamiento constante a nuestros clientes, se necesitarán servicios de telefonía e internet estables, confiables y económicos.

En cuanto a recursos tecnológicos, será importante contar con equipos de computación y telefonía modernos. Respecto a los recursos humanos, será indispensable tener personal con la formación académica necesaria para el área legal, capacitadores, y marketing. Será necesario tener movilización disponible para llevar a cabo las campañas de información en las parroquias rurales. Al inicio se trabajará con cooperativas de transporte de pasajeros y de carga liviana tales como taxis y camionetas. Pero eventualmente se contará con vehículos propios de la empresa.

Respecto a la infraestructura, esta deberá ser cómoda, amplia y apta para recibir a usuarios adultos mayores y personas con discapacidad. Estará localizada en la primera planta para evitar la necesidad de gradas y facilitar la accesibilidad, y geográficamente, deberá estar localizada en una ubicación estratégica, fácilmente accesible con transporte público y en un rango de distancia razonablemente cercano a las instituciones públicas donde se realizan los trámites.

Dada la naturaleza del giro del negocio, los recursos principales girarán en torno al funcionamiento de oficinas, el mantenimiento de una imagen adecuada y la prestación de servicios ágiles, por lo que, a diferencia de otros negocios, no se requerirá de inversiones grandes en maquinaria o mantenimientos.

3.2.7. Actividades clave

El estudio jurídico como existe en la actualidad, se ha limitado a los clientes que llegan por recomendaciones de otros y no ha lanzado planes estratégicos de marketing para captar más clientes, lo cual es una debilidad respecto a otros estudios jurídicos mejor establecidos, pero al mismo tiempo es una oportunidad para implementar campañas y posicionarse en el mercado.

La primera actividad clave será el lanzamiento de campañas de marketing, con canales virtuales a través de redes sociales y anuncios en páginas web externas. Para ello, previamente se tendrá que diseñar y establecer una estrategia para posicionar la marca, incluyendo el logo, objetos distintivos, y demás factores que hará que nuestro estudio jurídico sea más fácil de identificar y más atractivo para visitar, haciendo énfasis en la mejora de branding y customer experience.

La relevancia de estos elementos distintivos radica en que las primeras impresiones tienden a ser visuales, por lo que un logo diseñado, una marca establecida y una oficina bien presentada son importantes para transmitir una sensación de confianza en los clientes. Tomando la pauta de aspectos visuales para generar confianza, se prestará especial atención a los elementos decorativos del estudio jurídico, mismos que incluirán fotografías de clientes satisfechos recibiendo sus escrituras, siendo esta una de las mejores cartas de presentación acerca de la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes con la entrega de resultados. Imágenes como las que se presentan en las fotografías 2.1 y 2.5 expresarán y aportarán mucho más de lo que haría decoración genérica de oficina y contribuirá a la construcción de una relación de confianza con los clientes.

Se creará una página web propia, con enlaces de información y respuestas a las preguntas más frecuentes, foros participativos y canales de mensajería electrónica. Dicha página contendrá blogs informativos, mismos que responderán a las búsquedas realizadas en internet por potenciales usuarios, brindando información suficiente para generar interés en visitar las oficinas.

Más allá de los canales digitales que ciertamente alcanzarán a varios grupos de la población, se enfatizará campañas personales y presenciales para el segmento de clientes al que se pretende apuntar. Se entregará publicidad y se ofertará servicios de manera presencial con las campañas informativas en campo y anuncios publicitarios físicos. Los talleres informativos y clínicas legales móviles gratuitas facilitarán la enseñanza a las comunidades acerca de sus derechos y la manera de acceder y hacer respetar los mismos. Así también esta actividad

permitirá atraer a potenciales clientes de los sectores rurales que están menos familiarizados con los canales digitales, a la vez que se transmite una imagen de servicio y confianza.

Se buscarán y formarán alianzas estratégicas constantemente, con profesionales de otras áreas del derecho, ingenieros, arquitectos, capacitadores, funcionarios notariales, directivas barriales, etc. Esto es crucial para mantener la promesa de la propuesta de valor en torno al abordaje integral e interdisciplinario para la resolución de trámites.

Finalmente, se establecerá un canal de seguimiento en la nube para que los clientes puedan averiguar en cualquier momento la etapa en la que se encuentra su trámite, misma que será actualizada constantemente por los abogados a cargo. Al inicio se utilizará el canal de Google Drive y enlaces compartidos para este propósito, pero a futuro, una vez se hayan adoptado de mejor manera las tendencias hacia la virtualización, esta herramienta de seguimiento se integrará a la página web del estudio jurídico. Es importante enfatizar que este medio de seguimiento deberá ser sencillo de usar y tan intuitivo como sea posible, de manera que esté alineado con la promesa de mayor personalización y menos digitalización.

3.2.8. Socios clave

Las oficinas no contarán con todo el equipo tecnológico para la impresión o digitalización de documentos, por lo que los centros de copiado y plotter para la digitalización de documentos, impresión de planos, impresiones de documentos numerosos, escaneado, y demás actividades que requieran equipos tecnológicos con lo que no contamos en nuestra oficina serán indispensables.

Para el abordaje interdisciplinario de los trámites, se tendrá alianzas con profesionales independientes o empresas prestadoras de servicios de ingeniería civil y arquitectura para los casos que requieran acompañamiento técnico especializado. Se fortalecerá una relación de negocios con estos profesionales de manera que puedan ofrecer precios competitivos y una ética profesional intachable, a cambio de que nosotros enviemos casos constantemente.

Otros aliados estratégicos son las notarías públicas con la capacidad y voluntad de disminuir tiempos de entrega de trámites, que trabajen también los días sábados y que tengan predisposición para prestar el servicio fuera del despacho notarial. Se ha formado alianzas con la Notaría 85 de Quito, ubicada en la parroquia rural de Conocoto, misma que tiene conexión con líneas de transporte público desde la parroquia rural Amaguaña de Quito, el cantón Rumiñahui, y el valle de Los Chillos en general. También se contará con la notaría 3 de Rumiñahui, que presta servicios los días sábados.

Para el alcance de proyectos móviles, los GADs locales y las directivas barriales también serán socios claves para poder organizar las campañas informativas gratuitas en eventos locales, festividades, ferias de emprendimiento, y otros espacios con apertura a colocar un stand informativo.

En los casos en que se requiera, los centros de mediación y negociación para el ejercicio de métodos alternativos de resolución de conflictos brindarán apoyo que permita encontrar soluciones pacíficas a conflictos que puedan surgir entre las partes interesadas. Una problemática común es la serie de desacuerdos a las que pueden llegar vecinos con respecto a sus linderos, o incluso hermanos al momento de la partición y adjudicación de bienes hereditarios.

Finalmente, también se necesitarán gestores tributarios que faciliten las declaraciones de impuestos relacionadas con temas de herencias, donaciones, legados, y otras áreas del derecho.

3.2.9. Estructura de costos

Según los costes, la empresa recortará o dispondrá más gastos en personal dependiendo de la demanda de trámites que se reciba. En un escenario optimista, al tener mayor demanda se contratarían abogados adicionales. Por otra parte, en un escenario pesimista, se tendría que prescindir de personal. Un mayor número de abogados no necesariamente traerá más ingresos ya que estos dependerán de la cantidad de clientes y trámites, por lo que habrá dinamismo y adaptabilidad en ese sentido. El dinamismo no solo se originará de la cantidad de personal contratada, sino también de la inversión que se realizará en los distintos insumos de oficina necesarios para el funcionamiento de la empresa, que también cambiará y responderá dinámicamente al nivel de demanda y a las circunstancias particulares.

Apuntando a la creación de valor de nuestra propuesta, se tiene previsto destinar costos específicamente a las campañas promocionales móviles en las zonas rurales. Si bien es cierto, no se pagará arriendo debido a que se cuenta con locales comerciales propios, pero una cantidad similar de dinero será destinada a la prestación del servicio a domicilio y a campañas informativas y promocionales en las distintas localidades.

Los costos fijos no varían en función del volumen de servicios legales prestados, por lo que serían las remuneraciones de los abogados socios y de la recepcionista. El pago de servicio de telefonía, internet y electricidad también se mantendrá independientemente de la cantidad de

trámites receptados. Así también se mantendrá el alquiler de espacios publicitarios físicos y en línea.

Los costos variables cambiarán en proporción directa al volumen de servicios prestados, por lo que estos serían ciertos gastos administrativos, operativos, y de personal. Se comprarán más útiles de oficina, se destinará más presupuesto a movilización, viáticos y para suplir la demanda se podría contratar más personal. Para lograr ahorros, se adquirirán insumos de oficina y papelería membretada al por mayor. Esto manteniendo la idea de la respuesta dinámica que se tendrá en cuando a la inversión en insumos dependiendo del nivel de demanda de servicios.

Gráfico 3.3. Resumen de Lienzo CANVAS

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> *Centros de copiado, plotter, digitalización. *Ingenieros civiles, arquitectos y otros abogados *Gestores tributarios *Notarías públicas con capacidad de disminuir los tiempos de entrega y con predisposición para prestación del servicio fuera del despacho. Ej. 85 de Quito; 1era de Rumiñahui *GADs locales y directivas barriales *Centro de mediación. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> *Campañas para posicionar la marca *Creación del blog /sitio web / publicidad *Creación de método de seguimiento de trámites *Formación de alianzas *Fortalecer la experiencia del cliente 	<p>Propuestas de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> *‘Tramitología’ sencilla y acompañamiento personalizado *14 años de experiencia *Transparencia en proforma y garantía de precios. *Abordaje integral de los trámites con un equipo técnico y jurídico, notarías y más alianzas estratégicas *Compromiso con la comunidad rural y aporte al ordenamiento territorial. *Sistema de seguimiento sencillo e intuitivo 	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> *Asistencia personalizada en las oficinas y acompañamiento constante con canales telemáticos. *Campañas de información *Ética, transparencia y comunicación clara *Consulta inicial gratuita 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> *General: Ciudadanos mayores de edad residentes en Quito y Rumiñahui.
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> *Servicios de telefonía e internet estables *Recursos tecnológicos. *RRHH, profesionales, capacitadores, marketing *Movilización disponible *Infraestructura adecuada 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> *Redes sociales, webpage, teléfono, recomendaciones. *Espacio en la radio *Publicidad ubicada cerca de instituciones públicas *Campañas y talleres informativos en eventos locales. Articulación GADs 	<ul style="list-style-type: none"> *Nicho específico: clientes que posean inmuebles, particularmente en parroquias rurales, y que estos bienes tengan necesidades legales especiales de saneamiento y regularización.
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> *Costos fijos: Permisos de funcionamiento, alquiler de espacios publicitarios, servicios de telefonía e internet. *Costos variables: Consumo de servicios básicos. Personal adicional y reinversión en insumos para satisfacer la demanda. *Costos directos: Salarios de trabajadores. Página web y contenidos de marketing. Movilización hacia lugares de campañas informativas. Mismos costos para ampliar el campo de actuación 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> *Honorarios profesionales por servicios completados *Consultas, asesorías, talleres. Trámite de escrituras. *Ingresos provenientes del abordaje integral del trámite en todas sus fases, o del abordaje parcial en fases específicas que requiera el cliente; tramitación de certificados o inscripciones. *Los precios se fijan de acuerdo a las características del trámite, y se ofrece una garantía de precios 		

Elaborado por el autor.

Finalmente, es importante mencionar que con el tiempo la empresa ampliará su ámbito de actuación y atenderá casos en otras ramas del derecho, de manera que con el costo ya invertido y el uso de los mismos recursos previstos se diversifiquen las fuentes de ingreso

Capítulo 4. Análisis Económico y Financiero

Mediante el análisis de información de este apartado se podrá definir la cuantía de las inversiones para incorporarla a la proyección del flujo de caja y posibilitar su consecuente evaluación. Aunque el capital requerido puede cambiar durante el transcurso de las operaciones para responder a los cambios en niveles de actividad y demanda de servicios, la mayor parte de las inversiones se realizarán antes del arranque del proyecto. Estas inversiones previas al inicio de operaciones del proyecto se pueden agrupar en tres tipos: inversiones en activos fijos, en activos intangibles y en capital de trabajo (Sapag, Sapag y Sapag 2014, 199).

4.1. Inversión inicial

Para empezar con este apartado, se analizarán las inversiones a ser realizadas previas al arranque del proyecto. Como se ha mencionado antes, la oficina ha venido funcionando como un negocio familiar, por lo que ya se cuenta con varios bienes muebles. Aunque se dará uso a los bienes existentes, para expandir las operaciones y poner en marcha el proyecto será importante adquirir nuevos, y equipar la oficina con todo el mobiliario y tecnologías necesarias para satisfacer la demanda que se proyecta. Cabe mencionar que, debido a que se cuenta con locales comerciales propios, no será necesario el pago inicial de una garantía que se tendría que pagar si se rentaran los locales. A continuación, se desglosarán los montos necesarios, mismos que serán autofinanciados por los 2 socios.

Tabla 4.1. Inversión inicial en mobiliario de oficina

Cantidad	Mueble	Costo
3	Escritorios con sus sillas giratorias	810
1	Counter de recepción	300
3	Archivadores	300
1	Mesa grande para la sala de juntas	600
10	Sillas	400
2	Estanterías	240
2	Muebles de espera	300
	Iluminación, señalética, candados, etc.	120
	Útiles de oficina diversos	200

1	Dispensador de agua	80
	Artículos varios de comedor	50
	Total de inversión en mobiliario	3400

Elaborado por el autor.

Comenzando por la inversión en mobiliario, esta comprende la compra de nuevos muebles de oficina que complementen los ya existentes. Estas compras tienen como objetivo adecuar el espacio de trabajo de manera que sea funcional y cómodo tanto para los trabajadores como para los clientes.

En cuanto a la tecnología, se va a adquirir 4 computadores laptops para reducir el uso de espacio y facilitar la movilización del equipo en campañas móviles. A pesar de que se tendrán centros de copiado como socios clave para trabajos de mayor tamaño, también se ha considerado la compra de una fotocopiadora multifuncional para el estudio jurídico. Adicionalmente se equipará un mini comedor con los electrodomésticos necesarios para que los trabajadores puedan guardar y calentar alimentos y bebidas de forma segura.

Tabla 4.2. Inversión inicial en equipos tecnológicos

Cantidad	Descripción	Costo
4	Computadores laptops	2600
	Equipos de conexión a internet	200
3	Equipos intercomunicadores	150
1	Proyector	300
1	Impresora multifunción de escritorio	250
1	Fotocopiadora multifuncional	960
1	Mini nevera	300
1	Horno microondas	120
1	Cafetera	40
	Total de inversión en tecnología	4920

Elaborado por el autor.

Aparte del mobiliario de oficina y la adquisición de nuevos equipos tecnológicos más adecuados, se invertirá también en servicios tales como publicidad y trabajos de remodelación

del espacio físico. Este último punto en particular es de vital importancia para transmitir una buena primera impresión y contribuir a la experiencia del usuario durante las visitas presenciales de manera que se lleve una imagen memorable de la empresa. Así también se invertirá en intangibles tales como el trámite de constitución, licencias, permisos de operación, patente, creación de página web, consultoría de seguridad y salud ocupacional, etc.

Tabla 4.3 Otras inversiones iniciales en servicios e intangibles

Descripción	Costo
Constitución y permisos	500
Creación de página web	600
Consultoría en Seguridad y Salud Ocupacional	500
Publicidad y papelería membretada	600
Trabajos de remodelación del espacio físico	3200
Total de otras inversiones	5400

Elaborado por el autor.

En resumen, la inversión inicial comprende la compra de muebles de oficina por un valor de \$ 3400, computadores y otros equipos tecnológicos por \$ 4920, y otras inversiones en intangibles, servicios y remodelación del espacio físico por un total de \$ 5400, sumando así una inversión inicial necesaria de \$ 13720. Dicha inversión será autofinanciada con fondos que ambos socios ya poseen. La inversión será del 50% cada uno, es decir, cada socio aportará \$ 6860.

Tabla 4.4. Resumen de la inversión inicial necesaria en dólares

Descripción	Costo
Mobiliario de oficina	3400
Computadores y otros equipos tecnológicos	4920
Otras inversiones (intangibles, servicios, remodelación)	5400
Inversión inicial necesaria	13 720

Elaborado por el autor.

4.2. Gastos

En esta sección se detallarán los costos que la empresa tendrá que cubrir para mantener su producción. Estos serán costos asociados a la prestación del servicio, tales como las remuneraciones del personal y los gastos incurridos en la prestación del servicio a domicilio y campañas móviles. Así también se considerarán los gastos administrativos de la empresa.

4.2.1. Gastos asociados a la prestación del servicio

Con respecto a las remuneraciones, se planifica que el estudio jurídico funcione con tres abogados. Dos de ellos serán los abogados socios, ambos con amplia experiencia en trámites legales relacionados a inmuebles. Un tercer abogado con experiencia y conocimientos de múltiples ramas del derecho que complementará el trabajo con inmuebles, pero que también se encargará de casos relacionados a otras ramas tales como tránsito, familia y derecho penal. También se contará con el trabajo de un pasante, quien será estudiante de derecho y trabajará a medio tiempo; y finalmente una secretaria que también hará las veces de recepcionista. Para el siguiente desglose cabe mencionar que a los abogados socios se les ha asignado una remuneración mensual relativamente baja de 500 dólares únicamente por motivos de registro de nómina y afiliación al seguro social, y la remuneración se mantiene baja ya que al final del ejercicio anual ellos gozarán de las ganancias. Para el cálculo, también se han sumado los décimos y el 11,15% de aporte patronal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, llegando a un total de \$ 37885,14 para el primer año.

Tabla 4.5. Remuneraciones del personal en el primer año en dólares

Cargo	Mensual	Anual	Aporte patronal 11,15%	Décimo tercero	Décimo cuarto	Remuneración año 1
Abogada socia 1	500	6000	669	500	460	7629
Abogado socio 2	500	6000	669	500	460	7629
Abogado	800	9600	1070,4	800	460	11 930,4
Pasante	230	2760	307,74			3067,74
Secretaria	500	6000	669	500	460	7629
Total de remuneraciones del primer año						37 885,14

Elaborado por el autor.

Para la proyección del costo de remuneraciones hacia los próximos cinco años, se aumentarán en un 3% cada año con respecto al año anterior. Esto considerando los posibles cambios futuros en la tasa de inflación, y que del año 2023 al 2024 el incremento porcentual para sueldos y salarios mínimos fue del 2,2%.

Tabla 4.6. Proyección de remuneraciones a 5 años con incrementos del 3% anual

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Abogada socia 1	7629	7857,87	8093,61	8336,41	8586,51
Abogado socio 2	7629	7857,87	8093,61	8336,41	8586,51
Abogado	11 930,4	12 288,31	12 656,96	13 036,67	13 427,77
Pasante	3067,74	3159,77	3254,57	3352,20	3452,77
Secretaria	7629	7857,87	8093,61	8336,41	8586,51
Total	37 885,14	39 021,69	40 192,35	41 398,12	42 640,06

Elaborado por el autor.

Adicionalmente, en términos de gastos asociados al servicio, también se incorporan los fondos utilizados para realizar las campañas de promoción móviles en las zonas rurales. Se estima que mensualmente se utilicen 200 dólares para este fin, lo que se traduce a 2400 para el año 1. Para la proyección a los cinco años siguientes, considerando la tasa proyectada de inflación, cada año se aumentará el valor en 1,46% con respecto al año anterior. Las cifras obtenidas se sumarán a los valores de remuneraciones descritos anteriormente para así obtener el total de gastos asociados a la prestación del servicio.

Tabla 4.7. Proyección de gastos asociados a la prestación del servicio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	37 885,14	39 021,69	40 192,35	41 398,12	42 640,06
Campañas promocionales móviles	2400,00	2435,04	2470,59	2506,66	2543,26
Total:	40 285,14	41 456,73	42 662,94	43 904,78	45 183,32

Elaborado por el autor.

4.2.2. Gastos administrativos

En términos generales, estos son los gastos que están asociados con el mantenimiento y la gestión de la empresa para administrar sus operaciones diarias. Para la proyección de aumento de estos valores a 5 años se ha utilizado la tasa proyectada de inflación de 1,46%, por lo que cada año los gastos aumentarán en dicho porcentaje con respecto al año anterior.

Tabla 4.8. Proyección de gastos administrativos a 5 años con 1,46% de inflación

Descripción	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Telefonía fija e internet	40	480	487,01	494,12	501,33	508,65
Telefonía móvil	30	360	365,26	370,59	376,00	381,49
Agua potable	8	96	97,40	98,82	100,27	101,73
Energía eléctrica	30	360	365,26	370,59	376,00	381,49
Papejería membretada	66	792	803,56	815,30	827,20	839,28
Útiles de oficina	40	480	487,01	494,12	501,33	508,65
Tinta de impresoras	55	660	669,64	679,41	689,33	699,40
Publicidad	100	1200	1217,52	1235,30	1253,33	1271,63
Movilización	150	1800	1826,28	1852,94	1880,00	1907,44
Permisos y licencias		80	81,17	82,35	83,56	84,78
Mantenimiento y limpieza	60	720	730,51	741,18	752,00	762,98
Total	579	7028	7130,61	7234,72	7340,34	7447,51

Elaborado por el autor.

4.3. Ingresos

Los ingresos de un estudio jurídico provienen generalmente de consultas, trámites finalizados exitosamente y patrocinio legal en procesos. El enfoque del presente proyecto de modelo de negocio se centra principalmente en los trámites legales con bienes inmuebles, por lo que a continuación se presentarán las fuentes de ingresos relacionadas, el tipo de trámite, su valor unitario y un estimado de número de trámites y sus ingresos generados mensual y anualmente. Es importante señalar que el valor unitario de los trámites puede variar dependiendo de la complejidad; por ejemplo, una escritura de compraventa sin mayor incidencia podría costar

300 dólares, pero una escritura que requiera trámites o gestiones adicionales costaría 500. Sin embargo, por motivos de simplicidad de análisis, se ha colocado un valor unitario promedio para cada tipo de servicio.

Tabla 4.9. Tipo de servicio y sus ingresos generados en el primer año

Servicio	Valor unitario (\$)	Cantidad mensual	Ingreso mensual (\$)	Ingreso anual (\$)
Consultas	20	40	800	9600
Escrituras de transferencia de dominio	400	6	2400	28 800
Escrituras de propiedad horizontal	400	3	1200	14 400
Otras escrituras	150	3	450	5400
Redacción de contratos y escritos varios	40	9	360	4320
Trámites y certificados	7	15	105	1260
Procesos judiciales relacionados a inmuebles	400	1	400	4800
Total			5715	68 580

Elaborado por el autor.

Cabe destacar que se ha estimado una cantidad de trámites conservadora considerando el número de abogados laborando. Se ha estimado el número de trámites por cada tipo de servicio en múltiplos de 3, de manera que sean distribuidos equitativamente para cada uno de los 3 abogados. Por ejemplo, mensualmente cada uno tomaría 2 escrituras de transferencia de dominio, una de propiedad horizontal, 1 de otro tipo de escrituras (posesión efectiva, aclaratoria, usufructo, etc.), 3 escritos, y 5 certificados. Esta distribución permitirá a los profesionales tener espacio y tiempo para atender otro tipo de casos que lleguen al estudio jurídico. En cuanto a las consultas, se ha estimado que se atenderán 40 al mes en total, lo cual equivale a 2 consultas al día si tomamos los 20 días hábiles de cada mes. Si bien es una cifra baja, esto se debe a que parte de la propuesta de valor es ofrecer la consulta inicial de forma gratuita, lo cual mantiene relativamente bajo el número de consultas pagadas. Con estas estimaciones moderadas, se tiene que el total de ingresos brutos del primero año será de 68580 dólares.

Con el desarrollo del negocio, se prevé que el número de trámites y consultas crezca. Para tener una proyección de ingresos para cinco años, se estima que estos aumenten

progresivamente en un 10% cada año con respecto al año anterior debido al mayor número de clientes. Un aumento moderado del 10% anual permitirá que se satisfaga la demanda con el mismo número de trabajadores.

Tabla 4.10. Ingresos proyectados a 5 años con un incremento de 10% anual

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	68 580,00	75 438,00	82 981,80	91 279,98	100 407,98

Elaborado por el autor.

4.4. Evaluación económica y financiera

Habiendo reunido la información de inversión, gastos e ingresos, se cuenta con los datos necesarios para proyectar un estado de pérdidas y ganancias para los próximos cinco años y así determinar cuan aceptable es la inversión en el proyecto. De los ingresos brutos provenientes de la prestación de servicios legales, se descontarán los gastos asociados al servicio y gastos administrativos. Posteriormente se descontará el porcentaje correspondiente a utilidades para los trabajadores del 15%, para después descontar el 25% de impuesto a la renta para sociedades señalado en el artículo 37 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Tabla 4.11. Estado de pérdidas y ganancias proyectado a cinco años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos brutos por prestación de servicios (\$)	68 580	75 438	82 981,80	91 279,98	100 407,98
(-) Gastos asociados al servicio	40 285,14	41 456,73	42 662,94	43 904,78	45 183,32
(-) Gastos administrativos	7028,00	7130,61	7234,72	7340,34	7447,51
(=) Utilidad bruta	21 266,86	26 850,66	33 084,15	40 034,86	47 777,15
(-) 15% Utilidades	3190,03	4027,60	4962,62	6005,23	7166,57
(=) Utilidad antes de IR	18 076,83	22 823,06	28 121,53	34 029,63	40 610,58
(-) 25% Impuesto a la renta	4519,21	5705,76	7030,38	8507,41	10 152,64
(=) Utilidad antes de RL	13 557,62	17 117,29	21 091,14	25 522,22	30 457,93
(-) 10% Reserva legal	1355,76	1711,73	2109,11	2552,22	3045,79
Total de ingresos (\$):	12 201,86	15 405,56	18 982,03	22 970,00	27 412,14

Elaborado por el autor.

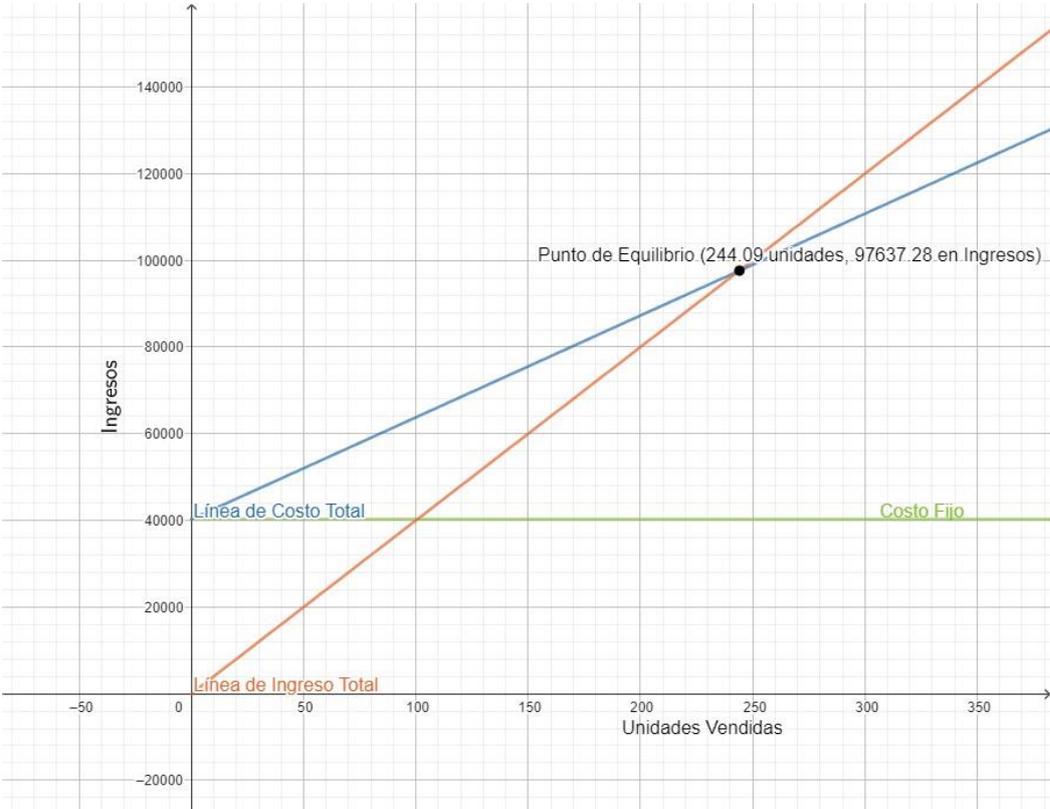
Finalmente, también se ha considerado un 10% de reserva legal para eventualidades que puedan surgir en la empresa. Todos los detalles recopilados anteriormente se incorporarán a continuación.

Este estado de pérdidas y ganancias, también conocido como estado de resultados nos da una idea general de los ingresos y gastos durante el ejercicio y proporciona visión sobre cómo se desenvolvería a futuro la empresa. Sin embargo, para aplicar otros criterios de evaluación es necesario también estimar los flujos de caja.

4.4.1. Punto de equilibrio

Para este cálculo, se tomarán los gastos asociados a la prestación del servicio como costos fijos (CF), ya que estos gastos están compuestos principalmente por las remuneraciones, mismas que serán pagadas a los trabajadores independientemente de la cantidad de trámites que ingresen. Para simplicidad de análisis, se tomarán las escrituras de transferencias de dominio como el producto principal, el cual tiene un precio de venta unitario (PVu) de 400 dólares. Para estimar el costo variable unitario (CVu) de este servicio se toma en cuenta la proporción de los costos fijos con respecto a los ingresos.

Gráfico 4.1. Punto de equilibrio con un servicio valorado en 400 dólares



Elaborado por el autor.

En el año 1, los ingresos brutos son de 68580, y los gastos asociados al servicio son de 40285,14. Estos últimos representan el 58,74% de los ingresos brutos. Tomando esa proporción, el costo de ofrecer una unidad de servicio es el 58.74% de 400, es decir el CVu será de 234.96 dólares.

Se tienen los siguientes datos:

$$\text{Costo Fijo (CF)} = 40285.14$$

$$\text{Costo Variable Unitario (CV}_U) = 234.96$$

$$\text{Precio de Venta Unitario (PV}_U) = 400$$

El punto de equilibrio se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio (PEQ)} = \text{CF} / (\text{PV}_U - \text{CV}_U)$$

Reemplazando los valores tendríamos:

$$\text{PEQ} = 40285.14 / (400 - 234.96)$$

$$\text{PEQ} = 40285.14 / 165.04$$

$$\text{PEQ} = 244.09$$

Según estos resultados, se necesita vender 244,09 unidades para lograr el punto de equilibrio. Es decir, se tendría que prestar el servicio para realizar 244,09 escrituras de bienes inmuebles para que la empresa obtenga 97637,28 dólares en ingresos y utilizaría la misma cantidad en sus costos, de manera que no pierda ni gane.

4.4.2. Flujo de caja y evaluación de viabilidad económica y financiera

Debido a que la empresa se dedica a la prestación de servicios, el flujo de caja va a ser casi idéntico al estado de pérdidas y ganancias, ya que, a diferencia de otras empresas productoras de bienes, el estudio jurídico no tendrá que invertir en materias primas para transformarlas y comercializarlas como lo haría otro tipo de empresas. Previo a la evaluación de indicadores financieros, y adicional a los datos del flujo de caja, es necesario determinar la tasa de descuento del proyecto. Para este análisis se tomará en cuenta la tasa de interés activa referencial para el segmento de crédito de consumo, que es del 16,27% anual según el Banco Central del Ecuador (2024), la cual corresponde al promedio ponderado por monto de las tasas de interés efectivas pactadas en las operaciones de crédito concedidas por instituciones financieras.

Por simplicidad en los cálculos, se fijará la tasa de descuento en 16%. Esta tasa, los datos del flujo y la inversión inicial permiten obtener el Valor Actual Neto (VAN) que determina el

valor que tiene la inversión actualmente sobre la base de los importes que se percibirán en plazos determinados, ajustados con la tasa de descuento; y la Tasa Interna de Retorno (TIR) que es un indicador de rentabilidad del proyecto refiriéndose a la tasa porcentual de rendimiento anual acumulado que genera la inversión. Su formulación busca una tasa de rendimiento que sea igual a la inversión inicial con los flujos netos de caja. Estos dos indicadores se complementan mutuamente y juntos ofrecen un panorama más claro de la factibilidad de la inversión.

Tabla 4.12. Flujo de caja proyectado a cinco años en condiciones normales

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	13 720					
Ingresos brutos por servicios		68 580,00	75 438,00	82 981,80	91 279,98	100 407,98
(-) Costos asociados al servicio (Remuneraciones y campañas móviles)		40 285,14	41 456,73	42 662,94	43 904,78	45 183,32
(-) Gastos administrativos (servicios, internet, útiles, mantenimiento, etc.)		7028,00	7130,61	7234,72	7340,34	7447,51
(=) Utilidad bruta		21 266,86	26 850,66	33 084,15	40 034,86	47 777,15
(-) 15% Utilidades		3190,03	4027,60	4962,62	6005,23	7166,57
(=) Utilidad antes de IR		18 076,83	22 823,06	28 121,53	34 029,63	40 610,58
(-) 25% Impuesto a la renta		4519,21	5705,76	7030,38	8507,41	10 152,64
(=) Utilidad antes de RL		13 557,62	17 117,29	21 091,14	25 522,22	30 457,93
(-) 10% Reserva legal		1355,76	1711,73	2109,11	2552,22	3045,79
Utilidad del ejercicio		12 201,86	15 405,56	18 982,03	22 970,00	27 412,14
Flujo de caja	-13 720	12 201,86	15 405,56	18 982,03	22 970,00	27 412,14
Flujos acumulados		12 201,86	27 607,43	46 589,46	69 559,46	96 971,59
Tasa de descuento	16%					
V.A.N. a cinco años	46 144,83					
T.I.R. a cinco años	106,14%					

Valor positivo. Inversión (en principio) factible

Valor superior a la tasa. Inversión (en principio) factible

Elaborado por el autor.

Según ambos indicadores, la inversión en el proyecto es factible debido a que el V.A.N. es mayor a cero y la T.I.R. es muy superior a la tasa de descuento. Las cifras añadidas para el cálculo del flujo fueron tomadas de condiciones normales, es decir, con ingresos y gastos estables y una cantidad moderada de clientes. Posteriormente se evaluará la viabilidad de la inversión en un escenario optimista y otro pesimista.

Con respecto al periodo de recuperación de la inversión (P/RC), de acuerdo al flujo acumulado, se observa que el capital inicial será recuperado durante el ejercicio del segundo año. La inversión se recupera en un tiempo muy inferior a la duración del proyecto, por lo que también hay viabilidad según este indicador.

4.4.3. Análisis de sensibilidad

La viabilidad del proyecto puede verse afectada por factores que influyan en los niveles de ingresos y costos. A continuación, se presentarán dos escenarios, uno pesimista en el que se asume que la demanda de servicios, y por lo tanto el nivel de ingresos se reduzca; y otra optimista en el que exista una demanda superior a la esperada.

Para el escenario pesimista, se asumirá que el número de trámites, y consecuentemente los ingresos se reducirán en un 30% con respecto a los ingresos en las condiciones normales presentadas anteriormente.

Tabla 4.13. Flujo de caja en escenario pesimista a cinco años

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	13 720					
Ingresos brutos por servicios		48 006,00	52 806,60	58 087,26	63 895,99	70 285,58
(-) Costos asociados al servicio (Remuneraciones y campañas móviles)		28 354,74	29 168,42	30 005,98	30 868,11	31 755,55
(-) Gastos administrativos (servicios, internet, útiles, mantenimiento, etc.)		7028,00	7238,84	7456,01	7679,69	7910,08
(=) Utilidad bruta		12 623,26	16 399,34	20 625,28	25 348,19	30 619,96
(-) 15% Utilidades		1893,49	2459,90	3093,79	3802,23	4592,99

(=) Utilidad antes de IR		10 729,77	13 939,44	17 531,49	21 545,96	26 026,97
(-) 25% Impuesto a la renta		2682,44	3484,86	4382,87	5386,49	6506,74
(=) Utilidad antes de RL		8047,33	10 454,58	13 148,62	16 159,47	19 520,22
(-) 10% Reserva legal		804,73	1045,46	1314,86	1615,95	1952,02
Utilidad del ejercicio		7242,60	9409,12	11 833,75	14 543,53	17 568,20
Flujo de caja	-13720	7242,60	9409,12	11 833,75	14 543,53	17 568,20
Flujos acumulados		7242,60	16 651,72	28 485,47	43 029,00	60 597,20
Tasa de descuento	16%	Valor positivo. Inversión (en principio) factible				
V.A.N. a cinco años	23 492,8					
T.I.R. a cinco años	65,77%					

Elaborado por el autor.

Al reducirse la cantidad de trámites receptados, sería contraproducente mantener el mismo número de empleados, por lo que se prescindirá del tercer abogado en la nómina y los gastos en remuneraciones disminuirán acordeamente. Finalmente, se asumirá una tasa de inflación del 3% en lugar del 1,46% proyectado anteriormente para el cálculo de gastos administrativos.

En el escenario pesimista, el flujo de caja disminuye considerablemente con respecto al escenario en condiciones normales, teniendo como consecuencia un nivel de productividad más bajo. No obstante, el V.A.N. se mantiene en números positivos por lo que en principio, seguiría siendo factible la inversión, así como también la T.I.R. es superior a la tasa de descuento. La disminución de ingresos en un 30% involucra aceptar casi un tercio menos de los trámites que se tenían previstos anteriormente, por lo que la clave para mantener el proyecto factible, fue prescindir de uno de los tres abogados para así disminuir los gastos en remuneraciones acordeamente. A pesar de que los indicadores V.A.N. y T.I.R. indican factibilidad con respecto a la inversión inicial, cabe señalar que los resultados del ejercicio anual son menos atractivos para los socios.

Por otra parte, también puede darse un escenario optimista, en el que el número de trámites receptados y por tanto los ingresos se incrementen en un 30% con relación a lo previsto en condiciones normales. Con una demanda superior, sería necesario contratar un abogado adicional, por lo que el gasto en remuneraciones incrementará. En el primer año también

tendrá que darse una reinversión de 1200 dólares para adquirir muebles y otro computador para el nuevo empleado, y los gastos administrativos también reflejarán un incremento. En este caso, la tasa de inflación se mantendrá en 1,46%.

En el escenario optimista el flujo de efectivo aumenta significativamente, así como los indicadores V.A.N y T.I.R. que muestran cifras aún más favorables a pesar de que se haya tenido que contratar un nuevo abogado para hacer frente al incremento en la demanda de servicios. Se debe mencionar también que en este escenario la inversión inicial se recupera antes de finalizar el primer año. Los resultados del ejercicio demuestran cifras más atractivas para los socios.

Tabla 4.14. Flujo de caja en escenario optimista a cinco años

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	13 720					
Ingresos brutos por servicios		89 154,00	98 069,40	107 876,34	118 663,97	130 530,37
(-) Costos asociados al servicio (Remuneraciones y campañas móviles)		52 215,54	53 745,05	55 319,90	56 941,45	58 611,09
(-) Reinversiones		1200,00				
(-) Gastos administrativos (servicios, internet, útiles, mantenimiento, etc.)		7868,00	7982,87	8099,42	8217,67	8337,65
(=) Utilidad bruta		27 870,46	36 341,48	44 457,02	53 504,85	63 581,63
(-) 15% Utilidades		4180,57	5451,22	6668,55	8025,73	9537,24
(=) Utilidad antes de IR		23 689,89	30 890,26	37 788,47	45 479,12	54 044,39
(-) 25% Impuesto a la renta		5922,47	7722,56	9447,12	11 369,78	13 511,10
(=) Utilidad antes de RL		17 767,42	23 167,69	28 341,35	34 109,34	40 533,29
(-) 10% Reserva legal		1776,74	2316,77	2834,13	3410,93	4053,33
Utilidad del ejercicio		15 990,68	20 850,92	25 507,21	30 698,41	36 479,96
Flujo de caja	-13 720	15 990,68	20 850,92	25 507,21	30 698,41	36 479,96
Flujos acumulados		15 990,68	36 841,60	62 348,82	93 047,22	129 527,19

Tasa de descuento	16%	
V.A.N. a cinco años	66 223,04	Valor positivo. Inversión (en principio) factible
T.I.R. a cinco años	138,05%	Valor superior a la tasa. Inversión (en principio) factible

Elaborado por el autor.

De la revisión de los resultados en condiciones normales, y en escenarios pesimista y optimista, se puede sugerir que la inversión será factible en los tres casos, y esto se debe en gran parte a que la inversión inicial es baja comparado a otro tipo de empresas. Un estudio jurídico no requiere un espacio físico demasiado grande o inversiones en maquinarias o materias primas. Básicamente requerirá que se invierta en equipo tecnológico y mobiliario de oficina que sea funcional para el número de trabajadores y la cantidad de clientes. Dado que la inversión inicial se mantendrá baja, la clave para mantener la viabilidad del proyecto estará en mantener un número estable de clientes para que se cumpla la proyección de crecimiento del negocio, y dependiendo de ello se responderá con reinversiones en equipos tecnológicos, mobiliario y contratación de nuevo personal. Dentro de la frontera de los cinco primeros años del proyecto, se estima que la cantidad de empleados, el espacio físico y activos sean suficientes para satisfacer la demanda, pero más allá de los cinco años y si el crecimiento del negocio se mantiene estable, será necesario otro espacio físico más grande, pago de arriendo, más empleados y reinversiones adicionales.

Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo ha cumplido con los tres objetivos planteados inicialmente, mismos que incluyen el análisis del entorno para contextualizar a la empresa con la realidad actual, encontrando que sí existe potencial para ofrecer valor competitivo en el entorno. A partir de ello y del análisis FODA, se aplicó la metodología CANVAS para sistematizar el análisis de la propuesta de valor que se pretende ofrecer y se ha identificado al segmento de clientes más importante y el problema que se les ayudará a solucionar. Finalmente se realizó una evaluación económica y financiera que pronostica un ejercicio económico exitoso y con proyección de crecimiento principalmente a partir del tercer año.

Carrera & Lema Asesores Jurídicos ya cuenta con un punto de partida establecido debido a los años que ha estado en el mercado. La dinámica de negocio familiar con la que se ha venido manejando ha limitado su crecimiento y ha hecho que la empresa dependa de recomendaciones y referencias para tener clientes. El presente estudio ha tenido el propósito de crear un proyecto de modelo de negocio para explotar el nicho de mercado de la prestación de servicios legales en el cantón Rumiñahui y varias parroquias del cantón Quito, con un énfasis en escrituras relacionadas a inmuebles, que es la fortaleza que se pretende explotar debido a la amplia experiencia. A diferencia de otros competidores, Carrera & Lema Asesores Jurídicos tendrá un área especializada en la prestación de servicios legales para inmuebles rurales, que muchas veces por sus complejidades técnicas son puestos de lado por la competencia. La propuesta de valor y los elementos diferenciadores se han enmarcado en la atención personalizada en un contexto de virtualidad, transparencia en costos para crear relaciones de confianza con los clientes, un abordaje integral de los trámites en todas sus etapas técnicas y legales, con un seguimiento sencillo e intuitivo.

Del análisis del entorno se desprende que efectivamente existe un mercado en el cual se puede incursionar, con espacio para innovar y oportunidades de desarrollo facilitadas por la adopción de la virtualidad para la gestión de trámites en línea. No obstante, las tendencias de rápida adopción de tecnología sugieren que la población podrá adquirir experiencia en trámites con el uso de medios tecnológicos gradualmente, y con ello será cuestión de tiempo hasta que puedan hacer uso de los recursos en línea disponibles para autoaprendizaje y autogestión.

En ese contexto, será fructífero explotar la ventaja competitiva actual para llegar a tantos clientes como sea posible, y sentar el precedente local del estudio jurídico como una empresa

especializada en el área de servicios legales inmobiliarios, a precios competitivos y con una ética transparente y honesta.

Del análisis de factores financieros, el estudio jurídico no requerirá inversión inicial fuerte debido a que ya se cuenta con infraestructura en el cantón Rumiñahui para el funcionamiento del establecimiento. La inversión inicial requerirá compra de equipos tecnológicos y adecuación del lugar con redecoración y muebles, lo cual supone una inversión inicial favorable, baja en capital que permitirá recuperar la inversión pronto. Habiendo considerado escenarios moderado, pesimista y optimista con los resultados de cálculo de VAN y TIR, se puede sugerir que el negocio será productivo y tendrá viabilidad económica para su desarrollo y funcionamiento en el futuro.

No obstante, luego de descontar los costos de operación, gastos administrativos, salarios, utilidades e impuestos, la ganancia neta anual es relativamente baja. La empresa estará creando valor para sus clientes, y generando empleo para sus trabajadores, pero las ganancias netas, especialmente durante los dos primeros años, no son lo suficientemente altas. Esto puede deberse a que para simplificar el cálculo de ingresos se tomó en cuenta únicamente los ingresos por concepto de escrituras y consultas relacionadas; es decir, se ha centrado el análisis en un servicio particular con bienes inmuebles en zonas rurales. Si se tomara en consideración los ingresos provenientes de trámites realizados en otras materias del derecho que el estudio jurídico está capacitado para asumir, pues la rentabilidad será más alta.

El presente trabajo se enfocó en el análisis de un servicio en particular, y como un proyecto individualizado dentro de un área del estudio jurídico, demuestra tener un nicho de mercado adecuado, demanda del servicio, recursos, experiencia y fortalezas que promoverán su viabilidad. Esto servirá para posicionar al estudio jurídico como un referente en la localidad, que atraerá una variedad de clientes que al llegar al lugar puede también interesarse en el resto del catálogo de servicios que la empresa puede ofrecer en distintas materias.

Para una adecuada implementación del proyecto, se recomienda que la empresa aproveche la temporalidad de la demanda de servicios legales en esta área y la novedad de los servicios virtuales antes de que se estandaricen en su totalidad. Una adopción temprana del proyecto permitirá posicionarse como un referente antes que otros competidores y tramitadores. Se debe reafirmar los elementos claves de la propuesta de valor, que es brindar un servicio personalizado en el contexto de la virtualidad y aunque se promoverá la atención presencial tanto en oficinas como en las distintas localidades rurales, también es importante simplificar

el seguimiento de los trámites. El sistema de seguimiento deberá ser sencillo, intuitivo y accesible, por lo que Google Drive y su plataforma de Cloud Computing brindarán esta funcionalidad al inicio, pero con el desarrollo de la empresa se debería generar un sitio web propio para este propósito con notificaciones automatizadas.

También se recomienda que uno de los proyectos de la empresa sea adquirir el vehículo todoterreno propio para las visitas de campo. No se lo ha considerado en las etapas iniciales de formación del presupuesto ya que el vehículo no es prioritario en las etapas tempranas del proyecto. Inicialmente, la movilización podrá realizarse con transportistas, pero una vez se haya incrementado la demanda de servicios, como se ha previsto en el escenario optimista después del tercer año, será muy útil contar con movilización propia.

Finalmente, un pilar esencial de la propuesta de valor es el abordaje integral de los trámites, con el equipo técnico especializado que inicialmente trabajará como un aliado estratégico. No obstante, aunque sea un aliado sigue siendo un actor externo. Ciertamente no se puede depender de los tiempos de gestión de las instituciones públicas, lo cual ya ralentiza la entrega de resultados. De una manera similar, no se debe depender de profesionales externos que trabajen de manera independiente, ya que las alianzas estratégicas pueden terminarse o deteriorarse por diversos motivos. Es así que también se recomendaría que, en el largo plazo, el estudio jurídico incorpore a uno o varios profesionales técnicos en su nómina para dejar de depender de actores externos.

Referencias

- BCE (Banco Central del Ecuador). 2023. “La Economía Ecuatoriana registró un crecimiento interanual del 0.7% en el primer trimestre de 2023”. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-registro-un-crecimiento-interanual-de-0-7-en-el-primer-trimestre-de-2023>
- 2024. “Tasas de interés activas efectivas referenciales. Abril 2024”. 10 de abril. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Bermeo, Esteban. 2024. "La manifestación de la voluntad en el trabajo notarial telemático en Quito a partir de la vigencia de la Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico de la función judicial." Tesis de grado, UISEK. <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/5251>
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). 2023. “Economías de América Latina y el Caribe mantendrán bajos niveles de crecimiento en 2023 y 2024”. <https://www.cepal.org/es/comunicados/economias-america-latina-caribe-mantendran-bajos-niveles-crecimiento-2023-2024>
- Coba, Gabriela. 2023. “Negociaciones en el mercado de valores cayeron 14% en 2022”. *Primicias*, 12 de enero. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/negociaciones-mercado-valores-contraccion-impagos/>
- DMQ (Distrito Metropolitano de Quito). 2024. “Información sobre demografía Quito Cómo Vamos 2023”. 12 de febrero. https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2024/02/01Factsheet_Demografia.pdf
- El Comercio. 2021. “210 trámites municipales se pueden realizar de forma virtual en Quito”. 18 de junio. <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/tramites-municipales-realizar-forma-virtual-quito.html>
- 2023. “En Quito, estos tres trámites municipales causan malestar”. 19 de mayo. <https://www.elcomercio.com/actualidad/en-quito-estos-tres-tramites-municipales-causan-malestar.html>
- El Universo. 2019. “Computadores, tabletas y celulares ya ingresan al Ecuador con cero aranceles”. 21 de octubre. <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/10/21/nota/7569929/computadores-tabletas-telefonos-inteligentes-ya-ingresan-ecuador/>
- 2022. “El 83% de ecuatorianos no confía en la justicia. Aquí las razones”. 7 de febrero. <https://www.eluniverso.com/noticias/politica/el-83-de-los-ecuatorianos-no-confia-en-la-justicia-aqui-las-razones-nota/>
- González, María y Roberto Bein. 2018. “Tendencias deformantes y paratextos en la traducción al inglés de Huasipungo, de Jorge Icaza.” *Trabalhos em Linguística Aplicada* 57: 89-108. <https://www.scielo.br/j/tla/a/QKyCKKQbSLtH3tmRF37dqC/?format=pdf&lang=es>
- Huertas Cuastumal, Jimmy. 2020. "Evaluación de la calidad de los datos del Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito." Tesis de grado, Escuela Politécnica Nacional. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/21008>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). 2023. “Boletín Técnico N ° 05-2023-ENEMDU”. Acceso 12 de noviembre de 2023. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Anual/Bolet%20C3%ADn%20t%20C3%A9cnico%20anual%20enero-diciembre%202022.pdf>

- 2024. “Índice de Precios al Consumidor (IPC). Base: 2014”. 15 de febrero. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2024/Enero/01_ipc_Presentacion_IPC_ene2024.pdf
- Jordán, Fausto. 2003. “Reforma Agraria en el Ecuador”. En *Proceso Agrario en Bolivia y América Latina*, editado por CIDES-UMSA, 285-315. La Paz: PLURAL editores. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/Bolivia/cides-umsa/20120904031218/13reforma.pdf>
- La Hora. 2023. “Cuatro de cada diez ecuatorianos ahorra y solo el 11% tiene un fondo de emergencia”. 31 de octubre. <https://www.lahora.com.ec/pais/cuatro-cada-diez-ecuatorianos-ahorran-fondo-emergencia/>
- Machado, Jonathan. 2023. “Quito sigue creciendo de forma desordenada: 400 barrios son irregulares”. *Primicias*, 8 de octubre. <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/barrios-quito-regularizacion-pabel-munoz/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2023. “Economic Outlook, Interim Report September 2023: Confronting Inflation and Low Growth”. Acceso el 12 de noviembre de 2023. <https://www.oecd.org/economic-outlook/september-2023/>
- Orozco, Mónica. 2023. “Biess invertirá USD 1.500 millones en el mercado de valores en 2023”. *Primicias*, 3 de febrero. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/biess-inversion-mercado-valores/>
- Ortega, Eugenia, Joselyn Enríquez Narváez, Gabriela Rodríguez y Cristina Rosero. 2022. "La influencia de la pandemia en el ejercicio profesional de los abogados. Caso: Tulcán, Ecuador." *Iustitia Socialis: Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas y Criminalísticas* 7(2): 918-929.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves. 2021. *Generación de modelos de negocios*. (23 ed.). Barcelona: Deusto.
- Primicias. 2023. “Salario Básico Unificado en Ecuador será de USD 460 en 2024”. 15 de diciembre. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/salario-basico-aumento-gobierno-noboa/>
- Real Utreras, Mercy Estefania. 2022. “Modelo de gestión pública por procesos para la Dirección Metropolitana de Gestión de Bienes Inmuebles del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito”. Tesis de maestría, Universidad Israel. <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/3114>
- Sapag Chain, Nassir, Reynaldo Sapag Chain, y José Manuel Sapag. 2014. *Preparación y evaluación de proyectos*. México D.F: Mc Graw Hill educación
- Sarzosa, Richard. 2022. “La producción inmobiliaria de ciudadelas privadas cerradas en el Valle de Los Chillos: Procesos de segregación residencial y fragmentación territorial entre 2000 y 2020”. Tesis de maestría, FLACSO Ecuador. <http://hdl.handle.net/10469/18172>
- Statista. “Evolución de la tasa de inflación en Ecuador desde 2015 hasta 2029”. 19 de abril 2024. <https://es.statista.com/estadisticas/1190037/tasa-de-inflacion-ecuador/>
- Tapia, Evelyn. 2024. “Qué bienes y servicios pagarán más IVA desde el 1 de abril de 2024”. *Primicias*, 14 de febrero. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/iva-alza-productos-servicios-precios-almuerzos-gasolina>

Anexos

Entrevista a Lourdes P., beneficiaria y dirigente de los moradores del sector AISPUR, Amaguaña, 25 de febrero de 2024

Autor: ¿Qué le hizo decidir trabajar con el estudio jurídico?

Lourdes: Unos amigos del sector de Miranda Baja nos recomendaron que trabajemos con el doctor Lema, y por coincidencia era conocido de mi prima entonces decidimos darle el caso.

Autor: ¿Qué trámite realizó usted con el estudio jurídico?

Lourdes: Queríamos tener escrituras de los terrenos en los que habitamos. El doctor nos explicó que es una escritura en derechos y acciones que son como porcentajes, pero lo importante es que todos tendríamos una escritura para justificar que somos propietarios de las tierras en las que por tantas décadas ya han vivido nuestros familiares y nosotros. También nos ayudaron a hacer la regularización y unos poderes.

Autor: ¿Había intentado realizar este trámite anteriormente con otros abogados?

Lourdes: Sí y no solo con abogados también con unos arquitectos. Esto ya se intentó por muchísimos años, algunas directivas intentaron hacer los trámites.

Autor: ¿Cómo fue su experiencia al intentar realizar este trámite anteriormente?

Lourdes: La verdad que era decepción tras decepción. Uno seguía pagando, pero no había resultados y esto afecta mucho porque a la final no es plata mía, sino es plata de varios moradores del barrio. Antes del 2020 como quiera uno podía ir a presionar al abogado o si él me decía que ya está el trámite ingresado en el municipio, pues nosotros ya nos organizábamos e íbamos a averiguar si mismo están avanzando o no. Pero luego de la pandemia ya no podíamos averiguar nada. Íbamos al municipio y nos decían que todo es en línea, que hace falta firmar algo electrónicamente, que hace falta autorización de todos los copropietarios, que en el internet está todo y ahí si pues ni como averiguar nada.

Autor: ¿Cómo fue su experiencia al trabajar con Carrera & Lema?

Lourdes: Sí nos ayudaron bastante, sobre todo porque se daban tiempo de reunirse, de visitar y de explicar todo. Lo que el municipio no explicaba, los doctores sí sabían y si algo no sabían de los planos o las regularizaciones, ya llamaban al ingeniero Suntasig para que nos explique. Esos trámites en línea que no sabíamos cómo hacer, la doctora solo nos pedía los

papeles y luego ella se encargaba de hacer. No había como verificar porque era en línea, pero en cambio sí se veían resultados, poco a poco se iba avanzando.

Autor: ¿Qué aspectos positivos puede resaltar?

Lourdes: Lo mejor fue que organizaron para que la notaría envíe un funcionario a tomar firmas acá arriba en el terreno. Como somos bastantes vecinos, no sabe lo difícil que hubiera sido llevarles a toditos a la notaría entre semana por los trabajos de cada uno. Nos ayudó muchísimo que vengan a tomar las firmas en el terreno y así hasta más fácil fue organizar a los vecinos. Trajimos sillas, pusimos carpa, preparamos una comidita para recibir a los señores (tradentes), a los abogados y al funcionario de la notaría. Imagínese después de tantos años, de generaciones de familiares, que finalmente podamos hacer escrituras, y que se firme en la misma tierra por la que hemos venido trabajando tanto. De los acreedores originales solo doña Manuelita y doña Inés vivieron para estar presentes, para poner la huella y tener escritura. Para la firma de la segunda escritura hasta el señor de España vino porque quería estar presente en ese acto.

Otra cosa que me gustó mucho es que al final cuando entregaron las escrituras la doctora nos hizo un desglose de todos los gastos con comprobantes de pago e incluso nos devolvieron unos valores que habían sobrado.

Autor: ¿Qué aspectos negativos recomienda que se deberían mejorar?

Lourdes: Lo malo sería que a veces no nos atendían las llamadas telefónicas. No tanto por mí, sino que como somos varias personas, algunos no me creían y querían averiguar directamente con el doctor el estado del trámite y decían que cuando llamaban no les contestaba el teléfono. No sé si tal vez sea porque no contesta números desconocidos o algo así, pero sí me hubiera gustado que tengan más disponibilidad de tiempo para que estén pendientes de las llamadas, porque si el doctor no les contestaba, ya venían luego a preguntarme y presionarme a mí como dirigente.

A veces también pienso que faltaba un poco más de iniciativa en la organización. Cierto es que sí nos daban el espacio y el tiempo cuando tocaba reunirse con todo el grupo, incluso venía el doctor a veces, pero las reuniones me tocaba coordinar a mí misma.

Por último, también es la puntualidad. Más de una vez cuando el doctor ofrecía venir acá para reunirnos en el terreno, nos terminó haciendo esperar un buen rato. Se acordaba una hora y llegaba más tarde. Verdad es que queda algo lejos, que no llegan acá los buses y que toca

subir en camioneta, pero si ofrece estar aquí a una hora, pues a esa hora debería estar, eso nomás.

Autor: ¿Considera que la calidad del servicio justifica los precios?

Lourdes: Sí nos sentimos satisfechos con lo que pagamos. Igual nos descontó bastante de los honorarios. Por lo general cobran 400 dólares de honorarios por hacer una escritura, pero esta vez como somos 13 personas nos cobro incluso menos de la mitad de eso a cada uno, y así pagando en grupo sale más cómodo y los vecinos también se motivan más para continuar. El ingeniero que trajeron también cobró razonablemente viendo que somos algunos clientes. Lo más importante es que ya tenemos las escrituras en nuestras manos, entonces sí recomendaría sus servicios por calidad y precio.

Entrevista a Susana Ll. y Carmen Ll., copropietarias de caso el Bosque en Cotogchoa, Sangolquí, 2 de marzo de 2024

Autor: ¿Qué les hizo decidir trabajar con el estudio jurídico?

Susana: Somos 6 copropietarios y todos queríamos tener nuestra propia escritura, pero cuando íbamos a buscar abogados nos daban asesoría variada. Entre nosotros íbamos a buscar distintos abogados, pero no nos poníamos de acuerdo. Algunos decían una cosa, otros otra cosa hasta que unos amigos de Fajardo nos recomendaron trabajar con ustedes (Carrera & Lema Asesores Jurídicos). Dijeron que a ellos les pudieron solucionar un caso y que el precio estuvo decente entonces por eso nos animamos.

Autor: ¿Qué trámite realizaron ustedes con el estudio jurídico?

Susana: Hay un lote que entre 6 tenemos en derechos y acciones y queríamos hacer una subdivisión para que todos tengamos nuestras propias escrituras individuales, pero ya en eso nos íbamos enterando que había que corregir unas escrituras antiguas y tocó hacer una aclaratoria, luego hacer planos, regularizar el área, hacer una escritura a favor del municipio y recién ahí ya pudimos hacer las escrituras de partición y adjudicación para cada uno de nosotros.

Autor: ¿Habían intentado realizar este trámite anteriormente con otros abogados?

Carmen: Sí intentamos, pero como teníamos que hacer el trámite entre 6 copropietarios la verdad es que no nos poníamos de acuerdo en qué abogado elegir. Algunos inspiraban confianza, otros no, unos ya querían coger plata ofreciendo solucionar rápido y otros parecían más reservados porque el trámite estaba complicado según nos íbamos dando cuenta.

Autor: ¿Cómo fue su experiencia al intentar realizar este trámite anteriormente?

Susana: Durante años intentamos con varios abogados, pero daban largas, decían que faltaba más dinero, más pagos, nos mandaban a nosotros mismos a tramitar y reunir los requisitos, y a la final el grupo se desmotivaba o el mismo abogado parecía que ya no sabía cómo hacer, entonces ahí dejábamos. Por eso más bien con las recomendaciones ya decidimos mejor trabajar con ustedes.

Autor: ¿Cómo fue su experiencia al trabajar con Carrera & Lema?

Susana: No le voy a mentir, al inicio sí nos estábamos preocupando. Nosotros queríamos tener escrituras y nos dicen que toca hacer tantos trámites previos para poder llegar ahí, entonces sí preocupaba el hecho de que muchos abogados por seguir cobrando a veces quieren seguir haciendo un trámite tras otro y uno como no sabe, pues tranquilamente puede estar pagando. Pero ya cuando por fin todos tuvimos nuestra escritura pues toda la espera, el esfuerzo y paciencia valió la pena entonces sí quedamos contentos con el resultado. Tardó 3 años pero valió la pena.

Carmen: La experiencia con el estudio jurídico sí fue buena, había predisposición para trabajar y nos ayudaron a ponernos de acuerdo entre los copropietarios. El problema y lo que más difícil nos pareció fue hacer las gestiones con el municipio y con la notaría. Del municipio la funcionaria no tenía voluntad de servicio y hacía mal los escritos, y cuando ustedes hicieron las observaciones de lo que debían corregir, en el municipio hasta parecía que se ofendían por indicarles los errores que habían cometido. Pero lo peor fue esa notaría que nos sortearon. Pésimo el servicio, nos hicieron demorar muchísimo, no nos trataban bien ni nos orientaban cuando estábamos ahí y como tenían que tomar la firma del alcalde, peor se demoraron. Decían que el funcionario encargado está de vacaciones, la notaría era más grosera. Creo que piensan que nos están haciendo un favor como si no estuvieran cobrando. Ya porque han sorteado ahí tocó regresar más de una vez a ver malas caras.

Autor: ¿Qué aspectos positivos pueden resaltar?

Carmen: En todo lo que duró el trámite, el doctor y la doctorita siempre tuvieron disposición para reunirnos y nos acompañaron en casi todo lo que había que hacer. Cuando tocaba hacer los planos con el ingeniero, el doctor mismo vino, visitó el terreno y mientras el ingeniero iba tomando las medidas el doctor seguía explicando. La doctorita en cambio sí nos acompañaba al municipio, a pesar de las malas caras ella insistía para que la funcionaria haga las

correcciones en la minuta, habló con el procurador síndico y se encargó de pasar por eso entonces no nos tocó ir a nosotros mismo.

Susana: En la notaría igual, ella insistía para que nos hagan las correcciones entonces aunque para aguantar malas caras pero íbamos juntos, nos acompañaba. Otra cosa es que como somos algunos, siempre había uno que tenía dudas o desacuerdos y tocaba hacer reuniones y sí nos ayudaban los doctores. Eso y que para el pago de los honorarios sí nos hicieron descuentos porque fueron varias escrituras y somos 6 personas. Y de lo que no eran honorarios, nos indicaron comprobantes de los pagos que tocaba hacer aparte para el municipio, notaría y registro entonces sí daba confianza.

Autor: ¿Qué aspectos negativos recomiendan que se deberían mejorar?

Susana: Por la cantidad de trámites previos, todo sí se demoró más de lo que esperábamos, casi 3 años, y aunque sí veíamos avances, también teníamos incertidumbre de qué pasará. Ya sabe cómo son los abogados a veces, quieren hacer trámite tras trámite para seguir cobrando entonces sí daba desconfianza. Lo bueno que sí nos reuníamos para conversar del avance y ver qué pasaba. Otra cosa es que aunque sí había apertura para hacer las reuniones, a veces nos tocaba esperar afuera cuando habían otros clientes hasta que se desocupe. Sí sería bueno que tengan un local más espacioso, sobre todo para reuniones cuando somos bastantes personas.

Autor: ¿Consideran que la calidad del servicio justifica los precios?

Carmen: En cuestión de dineros es complicado ponerse de acuerdo, sobre todo cuando somos un grupo.

Susana: Lo más caro eran tantos impuestos del municipio, pagos de notaría y del registro de la propiedad que ha tocado pagar para hacer los trámites y por eso también hasta reunir el dinero nos demoramos más. Lo que sí, muy agradecidos por el descuento que nos hizo el abogado por los honorarios por lo que somos algunos (copropietarios) pero sí fue duro reunir para pagar lo demás ... y aunque teníamos desconfianza a veces por los pagos que tocaba hacer, al final la doctorita sí nos entregó detallado lo que se pagó con todos los comprobantes.

Entrevista a Santiago P., dirigente barrial, barrio Santa Rosa, 9 de marzo de 2024

Autor: ¿Qué le hizo decidir trabajar con el estudio jurídico?

Santiago: Nos recomendó un funcionario de la notaría en donde hicimos un trámite de declaración juramentada con todos los vecinos del barrio.

Autor: ¿Qué trámite realizó usted con el estudio jurídico?

Santiago: Una donación de derechos y acciones para los copropietarios del barrio.

Autor: ¿Había intentado realizar este trámite anteriormente con otros abogados?

Santiago: No realmente. O sea, he realizado escrituras individuales con otros abogados, es decir cuando hay un tradente y un adquirente, pero en este caso quisimos hacer de un tradente para cerca de 15 vecinos en una sola escritura para así abaratar costos, y esto no le interesaba mucho a los otros abogados así que esta escritura grupal estaba en stand by y les dimos al estudio jurídico desde cero.

Autor: ¿Cómo ha sido su experiencia con otros abogados?

Santiago: No me puedo quejar tanto ya que al final sí me entregaron escrituras finalizadas. Lo que no me gustaba es que me pedían a mí mismo que saque los certificados de gravámenes y de ventas, que yo mismo insista en el registro cuando esto se demoraba, y me tocaba estar constantemente presionando e insistiendo para que me informen del estado del trámite.

Autor: ¿Cómo fue su experiencia al trabajar con Carrera & Lema?

Santiago: Todavía no podría decirle con certeza ya que la escritura todavía está en proceso. Una vez tengamos la escritura finalizada sabría decirle. Hasta ahora sí se han visto avances, hay predisposición, se ve que sí saben del tema y nos mantienen constantemente informados, eso es muy bueno.

Autor: ¿Qué aspectos positivos puede resaltar?

Santiago: A diferencia de experiencias anteriores, ustedes (el estudio jurídico) se encargan de todo. Me dieron haciendo los acuerdos de medios, sacando los certificados, gestionando con la notaría. Me gustó que no me pongan a hacer a mí mismo ciertas cosas. Por algo estoy pagando.

Autor: ¿Qué aspectos negativos recomienda que se deberían mejorar?

Santiago: Aunque me dieron proformando y solicitando los certificados al registro, sí me pidieron que les oriente un poco con respecto al historial de ventas de derechos y acciones. No me molesta tanto ya que yo soy quien más conoce la realidad y los antecedentes del barrio, pero igual, sería bueno que se encarguen de estudiarlo todo. Me han pedido mi ayuda para responder a observaciones del registro de la propiedad en el proceso de inscripción.

Otro punto es el espacio donde atienden. Es un local pequeño, sí deberían tener un lugar con más espacio y más cómodo para atender a la gente, sobre todo con un grupo grande como el nuestro. Por eso es que hemos optado por manejarnos también con reuniones virtuales por Zoom y con grupos de Whatsapp.

Autor: ¿Considera que la calidad del servicio justifica los precios?

Santiago: Resultó conveniente que los honorarios salieron mucho más baratos incluyendo a todos los vecinos en una sola escritura, cosa que otros abogados no quisieron hacer. Me gustaría poder decirle más, pero como el trámite aún está en proceso de inscripción, no puedo decirle si valió o no la pena lo que pagamos. Hasta que no tengamos las escrituras en nuestras manos no podremos dar esto por terminado.