

### **Información Importante**

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Plan prospectivo estratégico VGCD Abogados 2020 - 2025**

**Pedro Julián Merchán Zamora y Sergio Daniel Moreno Vargas**

**Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Administración Deportiva**

**Director**

**Darío Sierra Arias**

**Magister**

**Universidad Santo Tomás**

**Facultad de Cultura Física, Recreación y Deporte**

**Especialización en Administración Deportiva**

**Floridablanca, 2019**

**Tabla de contenido**

|                                                   | Pág. |
|---------------------------------------------------|------|
| 1. Planteamiento del problema                     | 1    |
| 2. Introducción                                   | 12   |
| 3. Marco Teórico                                  | 13   |
| 3.1 Planeación                                    | 13   |
| 3.1.1 Algunas clasificaciones.                    | 14   |
| 3.2 Planeación estratégica                        | 15   |
| 3.3 La matriz de análisis íntimo y externo (DOFA) | 16   |
| 3.4 Modelos de planeación estratégica             | 18   |
| 3.5 Prospectiva                                   | 19   |
| 3.6 Estrategia                                    | 20   |
| 3.7 Prospectiva estratégica                       | 20   |
| 3.8 Prospectiva estratégica sectorial             | 21   |
| 3.9 Escenarios                                    | 21   |
| 3.10 Historia en el sector                        | 22   |
| 4. Objetivos                                      | 23   |
| 4.1 Objetivo general                              | 23   |
| 4.2 Objetivos específicos                         | 24   |

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO VGCD ABOGADOS                   | 4  |
| 5. Planeación estratégica                                    | 24 |
| 5.1 Misión                                                   | 24 |
| 5.1.1 Análisis de la misión.                                 | 25 |
| 5.2 Visión                                                   | 25 |
| 5.2.1 Análisis de la visión.                                 | 25 |
| 5.3 Filosofía                                                | 25 |
| 5.4 Competencias esenciales                                  | 26 |
| 5.5 Visión estratégica                                       | 26 |
| 5.6 Posturaséticas                                           | 27 |
| 5.7 Historia VGCD Abogados                                   | 27 |
| 6. Análisis interno                                          | 28 |
| 6.1 Árbol de competencias.                                   | 28 |
| 6.2 Árbol de competencias VGCD Abogados                      | 29 |
| 6.3 Análisis tendencial de variables endógenas               | 31 |
| 6.4 Evaluación de factores internos y análisis del resultado | 33 |
| 7. MEFI                                                      | 34 |
| 7.1 Listado de fortalezas y debilidades.                     | 34 |
| 7.1.1 Fortalezas.                                            | 36 |
| 7.1.2 Debilidades.                                           | 38 |
| 8. Análisis del sector                                       | 39 |

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO VGCD ABOGADOS                         | 5  |
| 8.1 Análisis del macro Entorno                                     | 40 |
| 8.2 PESTEL                                                         | 41 |
| 8.3 Evaluación de factores externos.                               | 44 |
| 8.3.1 Oportunidades.                                               | 45 |
| 8.3.2 Amenazas.                                                    | 48 |
| 8.4 Postura estratégica de la organización                         | 50 |
| 9. MEFI VS MEFE.                                                   | 51 |
| 10. Formulación de la estrategia                                   | 52 |
| 10.1 Matriz de planeación estratégica                              | 53 |
| 10.2 Identificación y fundamentación de la estrategia seleccionada | 53 |
| 11. Capítulo prospectiva                                           | 55 |
| 11.1 Análisis estructural                                          | 55 |
| 11.1.1 Listado de variables internas y externas.                   | 55 |
| 11.1.2 MICMAC.                                                     | 56 |
| 11.1.3 Matriz.                                                     | 56 |
| 11.1.4 Características de la matriz.                               | 56 |
| 11.1.5 Otras características de la matriz.                         | 58 |
| 11.2 Mapa de influencia/dependencia directa                        | 59 |
| 11.3 Mapa de influencia/dependencia indirecta                      | 60 |
| 11.4 Listado de variables estratégicas                             | 61 |

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO VGCD ABOGADOS    | 6  |
| 12. Descripción de las variables estratégicas | 62 |
| 12.1 Diseño y construcción de escenarios      | 69 |
| 13. Conclusiones                              | 75 |
| Referencias                                   | 77 |

**Listado de tablas**

|                                                                   | Pág. |
|-------------------------------------------------------------------|------|
| Tabla 1. Árbol de competencias VGCD Abogados                      | 29   |
| Tabla 2. Análisis tendencial de variables endógenas (Fortalezas)  | 31   |
| Tabla 3. Análisis tendencial de variables endógenas (Debilidades) | 32   |
| Tabla 4. Listado de fortalezas y debilidades                      | 34   |
| Tabla 5. Matriz MEFI                                              | 35   |
| Tabla 6. Listado de oportunidades y amenazas                      | 42   |
| Tabla 7. Evaluación de factores externos (Oportunidades)          | 44   |
| Tabla 8. Evaluación de factores externos (Amenazas)               | 44   |
| Tabla 9. MEFI vs MEFE                                             | 51   |
| Tabla 10. Matriz SPACE (PEYEA)                                    | 52   |
| Tabla 11. Matriz MICMAC                                           | 57   |
| Tabla 12. Características de la matriz                            | 58   |
| Tabla 13. Hipótesis objetivo 1                                    | 62   |
| Tabla 14. Acciones objetivo 1                                     | 63   |
| Tabla 15. Hipótesis objetivo 2                                    | 64   |
| Tabla 16. Acciones objetivo 2                                     | 64   |
| Tabla 17. Hipótesis objetivo 3                                    | 65   |

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO VGCD ABOGADOS                         | 8  |
| Tabla 18. Acciones objetivo 2                                      | 65 |
| Tabla 19. Hipótesis objetivo 4                                     | 66 |
| Tabla 20. Acciones objetivo 4                                      | 66 |
| Tabla 21. Hipótesis objetivo 5                                     | 67 |
| Tabla 22. Acciones objetivo 5                                      | 67 |
| Tabla 23. Hipótesis objetivo 6                                     | 68 |
| Tabla 24. Acciones objetivo 6                                      | 68 |
| Tabla 25. Escenarios arrojados por el Smic                         | 69 |
| Tabla 26. Escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia          | 71 |
| Tabla 27. Escenario probable 1                                     | 72 |
| Tabla 28. Escenario probable 64                                    | 72 |
| Tabla 29. Escenario probable 2                                     | 73 |
| Tabla 30. Escenario probable 9                                     | 73 |
| Tabla 31. Construcción del escenario apuesta. Árbol de pertinencia | 73 |
| Tabla 32. Matriz IGO                                               | 74 |

**Listado de figuras**

|                                                                    | Pág. |
|--------------------------------------------------------------------|------|
| Figura 1. Historia VCGD Abogados.                                  | 28   |
| Figura 2. Gráfico y matriz SPACE (PEYEA).                          | 51   |
| Figura 3. Matriz de Planeación Estratégica                         | 54   |
| Figura 4. Relación e influencia de variables.                      | 58   |
| Figura 5. Mapa de influencia/dependencia directa.                  | 59   |
| Figura 6. Mapa de influencia/dependencia directa.                  | 60   |
| Figura 7. Plano de desplazamiento.                                 | 61   |
| Figura 8. Acciones objetivo 1.                                     | 63   |
| Figura 9. Acciones objetivo 2.                                     | 64   |
| Figura 10. Acciones objetivo 3.                                    | 65   |
| Figura 11. Acciones objetivo 4.                                    | 66   |
| Figura 12. Acciones objetivo 5.                                    | 67   |
| Figura 13. Acciones objetivo 6.                                    | 68   |
| Figura 14. Matriz de probabilidad simple por grupo                 | 69   |
| Figura 15. Matriz IGO. Relación entre importancia y gobernabilidad | 75   |

## **1. Planteamiento del problema**

VGCD Abogados es una de las muchas firmas o Bufetes de Abogados existentes en Colombia, la historia nos remonta a pocos años atrás donde los procesos legales eran dirigidos y encargados por unos pocos o firmas independientes. En la actualidad el posicionamiento y las referencias comerciales gracias al voz a voz y a los resultados son el factor más importante para el crecimiento empresarial y sectorial de los Bufetes de abogados.

La base conceptual del diagnóstico se asemeja a la medicina, donde una empresa (que puede ser el paciente) tiene problemas y acude en busca de ayuda a un especialista (el médico); éste la examina, detecta las causas de los problemas y prescribe una solución. Se entiende como diagnóstico: el proceso de investigar cómo funciona la empresa en el presente y obtener información precisa para planear las intervenciones del cambio. El diagnóstico de la empresa también se entiende como la conclusión del estudio de investigación de la situación real de la compañía, que detectan alteraciones negativas, como las debilidades y amenazas, que serán la base para planear el cambio y perfeccionar el funcionamiento.(González, 2014, p. 4)

Se estima que año a año el sector legal ha crecido de manera notable, esto se ve reflejado en los números y en la rentabilidad que ha tenido en el último tiempo, según el Diario La República para este año se espera un incremento del 13 % en el sector legal. El dinamismo del sector legal impacta positivamente a la economía del país, bajo dos tendencias, la primera es un área de práctica permanente como lo son los litigios, tributarios, laborales, comercio, competencia, sociedad y unos nuevos escenarios como lo son las nuevas vinculaciones con empresas extranjeras y a las tendencias tecnológicas permiten la interacción entre el sector legal y la industria, el comercio y la tecnología.

La incursión de las firmas de segundo nivel en Colombia en su portafolio de servicios es decir incrementar y diversificar la oferta para aumentar la demanda es lo que puede hacer posible que el sector legal en Colombia alcance su meta de crecimiento. En la actualidad VGCD Abogados se encuentra entre los primeros 35 lugares teniendo en cuenta sus ingresos facturados, por consiguiente, lo que se busca al realizar un plan prospectivo es visualizar, identificar y afianzar todos aquellos factores que lleven a esta compañía escalar puestos y por consiguiente mejorar sus ingresos y su rentabilidad.

Ser una empresa innovadora que satisfaga las necesidades de sus clientes actuales y busque aumentar el número de estos, VGCD Abogados busca expandirse y entrar en la lista de los Bufetes más reconocidos en Colombia.

En la actualidad la firma de abogados debe velar por incrementar sus ingresos económicos y su reconocimiento a nivel local y a nivel mundial gracias a su participación en redes legales, sin embargo, un crecimiento exponencial no se puede lograr si no se tienen claros los parámetros y métodos que se deben implementar para cumplir los objetivos planteados por la compañía. Para esto es indispensable realizar una serie de pasos que permitan generar aquellas estrategias que se deben ejecutar de manera adecuada e inmediata para mitigar todos aquellos aspectos que hacen a la organización vulnerable y potencializar aquellas que lleven a la empresa a niveles de producción altos.

Los bufetes de abogados más prestigiosos en Colombia cuentan con un personal calificado, un reconocimiento en el sector y métodos de atención al cliente adecuados, esto y otros ítems son los que pueden cambiar la imagen de una compañía sin embargo saber que se debe implementar según los requerimientos y necesidades nos puede llevar a mejorar el rendimiento y poder solucionar problemas a futuro.

## 2. Introducción

En la actualidad todas las organizaciones buscan potencializar sus virtudes y fortalezas además de minimizar riesgos gracias un conocimiento previo y a un estudio de todas aquellas variables, aspectos y demás factores que pueden cambiar el rumbo de una organización.

“Los gerentes adquieran una mejor comprensión tanto de la competencia como de los mercados, precios, proveedores, distribuidores, gobiernos, acreedores, accionistas y clientes de todo el mundo”(David, 2008, p. 4).Este apartado muestra la importancia de relacionar la toma de decisiones en un momento adecuando con un análisis de los futuros posibles relacionados con todas las variables que pueden afectar positivamente a una empresa. Para esto es de vital importancia un conocimiento casi perfecto de la organización; además de un estudio de mercado, de los competidores y del entorno directo e indirecto; en si de un total conocimiento de la organización con el único fin de llevarla al éxito en el mejor futuro posible.

La reflexión prospectiva es una herramienta fundamental previa a la toma de las decisiones estratégicas, es movilizadora y permite a cada actor resituar su posición y darle un mayor sentido a la acción, al tiempo que moviliza a los trabajadores de las empresas a todos los niveles y les prepara mejor para afrontar, con flexibilidad y anticipación, los retos que nos depara el futuro. La prospectiva es también una estrategia que es elaborada desde los propios trabajadores, con visión global y que atiende el largo plazo, por ellos y para ellos. (Gabina, 2009, p. 16)

Dicho todo esto se debe observar a las empresas enfrentan todo tipo de adversidades que pueden llevar al fracaso total, sin embargo lo ideal sería poder controlar estos aspectos y

poder orientar una estrategia que garantice un crecimiento en todos os ámbitos de la organización minimizando todos los riesgos.

Dicho lo anterior, a través de una propuesta prospectiva a 5 años estableceremos los mejores escenarios para la compañía VCGD abogados. Estos escenarios nos permitirán conocer que debemos hacer y qué actos o que procesos llevar para poder cumplir las metas planeadas. Para esto se debe realizar una recolección de información de la empresa, con el fin de identificar aquellas influencias negativas y positivas y así poder estar preparados ante cualquier contingencia.

### **3. Marco Teórico**

#### **3.1 Planeación**

La planeación es la acción de la elaboración de estrategias que permiten alcanzar una meta ya establecida, para que esto se puede llevar a cabo se requieren de varios elementos, primero se debe comprender y analizar una cosa o situación en específica, para luego pasar a la definir los objetivos que se quieren alcanzar, de cierta forma, el planear algo define el lugar o momento en donde se encuentra algo o alguien, plantea a donde se quiere ir e indica paso a paso lo que se debe hacer para llegar hasta allí.

La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y

espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos. (Rojas, 2011, p. 14)

Sin embargo, su éxito dependerá del grado de conocimiento, análisis e intuición de quienes la ejecuten, y en ambos casos se podría dar un meticuloso plan de acción, sin importar la formalidad de cada uno.

### **3.1.1 Algunas clasificaciones.**

Es posible clasificar la planeación de distintas maneras, según las expectativas temporales, la amplitud y la especificidad. Veamos algunos ejemplos a continuación:

- Planeación táctica: suele relacionarse con la toma de decisiones a corto plazo, en general para sobrellevar una crisis inesperada. Cuando un producto vende menos de lo previsto, por ejemplo, es necesario actuar, sea bajando el precio o mejorando la oferta mediante la inclusión de accesorios o la elaboración de paquetes (bundles). Estas acciones deben estar de acuerdo con el plan estratégico que se trazó en un principio.
- Planeación operativa: se refiere a la organización de los recursos y del personal de una compañía para la resolución de problemas. Es esencial para toda empresa, ya que traza el plan de acción y la relación que tendrán los distintos departamentos entre sí para el desarrollo de las tareas en un tiempo generalmente estipulado por el departamento directivo. En grupos de trabajo compuestos por un equipo y su líder, éste recibe proyectos y sus correspondientes fechas de entrega, y decide cómo se procederá, qué integrante se ocupará de cada tarea, etcétera.

- Planeación normativa: se trata de una serie de reglas y normas que se crean para el correcto funcionamiento de una empresa. Desde la vestimenta de los empleados, hasta los horarios de trabajo y de pausas, todo debe estar previamente establecido para asegurar que se trabaje de manera ordenada.
- Planeación interactiva: es la más utilizada por empresas que ofrecen productos tecnológicos. Se basa en trazar soluciones a problemas en un futuro ideal, así como el camino para alcanzar dicho futuro. Cuando no se cuenta con las herramientas o la infraestructura necesaria para lograr ciertos objetivos, se analiza el accionar necesario para conseguir esos recursos.

### **3.2 Planeación estratégica**

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realiza un “mapa” de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, ONG o institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de que pasara en el futuro y como actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. (Vanegas, n.d., p. 52)

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas,

todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medioambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.(Evoli, 2009, p. 26)

La Planificación Estratégica es un proceso que reúne todos aquellos aspectos que pueden influenciar positiva o negativamente a una organización, un análisis crítico, reflexivo y estructurado que tiene como fin generar objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, para esto se recopilar información externa e interna, responde a las demandas del entorno y de la propia institución, y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación.

Sin perder el rumbo del camino de la empresa los objetivos instituciones son la guía de partida de evaluación, por medio de planes que permitan consolidar la corporación a la cual se le realiza esta planificación.

### **3.3 La matriz de análisis íntimo y externo (DOFA)**

El nombre de FODA se forma con las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en la aplicación del instrumento; es decir: F de Fortalezas; O de Oportunidades; D de Debilidades; y A de Amenazas.

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos por la empresa. Los conceptos de fortalezas y debilidades de la empresa los vimos antes: ambos se refieren a características internas a la empresa. Por su parte, se entiende por oportunidades las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos; mientras que amenazas son las situaciones del entorno que podrían afectar negativamente a dicho logro. Toda debilidad o amenaza que se logre resolver se convierte, automáticamente, en una fortaleza o una

oportunidad. Al concluir el análisis FODA, el empresario o directivo se puede encontrar, para cada objetivo analizado, con una de las siguientes posibilidades: a) mantenimiento del objetivo, b) revisión al alza del objetivo, c) revisión a la baja del objetivo o d) invalidación y reelaboración del objetivo.

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades extremas con las fortalezas y debilidades íntimas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores íntimos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente, una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- La estrategia FO: Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

- La estrategia FA: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- La estrategia DA: Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- La estrategia DO: Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Por todo ello se propone la matriz DOFA como herramienta de análisis poderosa que nos aporta esa visión a la que nos referimos.

### **3.4 Modelos de planeación estratégica**

Los modelos más conocidos y representativos son:

- Balancedscorecard. A partir de cuatro áreas de interés, entendidas como tarjetas independientes pero interconectadas, permite definir el funcionamiento de una organización. Estas cuatro áreas son: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos y la perspectiva del aprendizaje y conocimiento (control). En cada tarjeta se

plantean los objetivos estratégicos de rigor y los temas a los que prestar atención particular. Así se tiene una mirada global de la estrategia de la organización.

- Mapa estratégico. Diseñado como un organigrama jerárquico, útil para comunicar el plan estratégico de la organización, contemplando las mismas cuatro áreas de comprensión del ejemplo anterior: finanzas, cliente, procesos internos y control. De cada una se desprenden las líneas de vínculo que determinan en una suerte de árbol genealógico qué viene primero y qué después, y qué depende de quién en materia de recursos o procesos.
- Análisis FODA. De uso muy común en diversas áreas, su nombre proviene de las siglas de los cuatro elementos que busca evaluar en cualquier organización: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las dos primeras atañen a lo interno y las dos últimas a lo externo, lo cual dibuja una cuadrícula bastante didáctica de la situación estratégica de la organización y permite diseñar a futuro.
- Análisis PEST. Su nombre viene de las palabras: política, economía, sociocultural y tecnológico. Estas, son las cuatro áreas estratégicas que propone este modelo para comprender cualquier organización. Es análisis es ideal para entornos industriales y suele representar estos cuatro factores mediante círculos concatenados (ya que dependen en muchas cosas el uno del otro).

### **3.5 Prospectiva**

La prospectiva bien ejercida, se reconoce más bien como un proceso sistemático, participativo, de construcción de una visión a largo plazo para la toma de decisiones en la actualidad y a la movilización de acciones conjuntas. Y es por ello por lo que rápidamente se

asocia casi de manera natural y completándolas, a la planeación y a la reflexión estratégica como una aliada natural y un importante elemento de apoyo como veremos más adelante.

### **3.6 Estrategia**

Podemos definir la estrategia, como el conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Se atribuye a Alfred D. Chandler Jr. (1962/1998) la definición de estrategia como “la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” (p. 4).

### **3.7 Prospectiva estratégica**

La prospectiva estratégica es una convergencia de varios campos disciplinarios como la prospectiva y los estudios de futuro, la planeación estratégica, la prospectiva científica y tecnológica, el desarrollo organizacional, y cuyo inicio podemos fijar a finales de los años ochenta del siglo XX.

Desde hace tiempo y especialmente en obras como “La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios” (Godet & Durance, 2011), el profesor Godet señala como consecuencia de la falta de previsión, el presente está repleto de preguntas que antes eran insignificantes, pero que hoy se han hecho urgentes y que hay que solucionar rápido, si no se corre el riesgo de sacrificar el desarrollo a largo plazo. En un mundo en permanente mutación, en el que las fuerzas del cambio trastocan constantemente la inercia y los hábitos del pasado, las organizaciones y empresas se ven obligadas a hacer un esfuerzo prospectivo cada vez mayor para reaccionar con flexibilidad pero sin perder el rumbo y así, dar pruebas de flexibilidad estratégica.

Para controlar el cambio en vez de sufrirlo, las empresas deberán prever correctamente ni demasiado temprano, ni demasiado tarde los diversos virajes técnicos, organizativos, reglamentarios, etc.

### **3.8 Prospectiva estratégica sectorial**

Rodríguez Cortezo (2016), define la prospectiva como el ejercicio colectivo de análisis y comunicación entre expertos para identificar las componentes probables de escenarios de futuro: las proyecciones tecnológicas de los mismos, sus efectos sociales y económicos, obstáculos y fuerzas a favor.

Por otro lado, los factores críticos de éxito de la aplicación de la prospectiva estratégica mencionados por las grandes organizaciones europeas consultadas por la University of St Gallen, fueron los siguientes:

- Lograr la participación de la alta dirección.
- Fijar metas y objetivos explícitos, con control de resultados.
- Realizar evaluación y revisión periódica del proceso. Es decir dar continuidad a la prospectiva estratégica en la organización.
- Prestar atención a la importancia del trabajo en red, a la creación de comunidad, a comercialización de la prospectiva corporativa, a la utilización de portavoces, comunicadores o difusores de los trabajos de prospectiva.

### **3.9 Escenarios**

Para poder analizar el futuro es necesaria la construcción de escenarios, los cuales son descripciones provisionales y exploratorias de un futuro probable. Se define el escenario como

un retrato significativo y detallado de un plausible (aprobable), admisible, recomendable, coherente, mundo futuro.

Los escenarios son situaciones que aún no han ocurrido pero que tienen alguna probabilidad de que ocurra, y como es algo que en cualquier momento puede presentarse es necesario que las empresas estén preparadas para ello. Los escenarios revisten gran importancia porque su construcción permite profundizar el conocimiento que se tenga del presente de la organización y controlar la incertidumbre que se genera de la misma, con el fin de proponer posibles cambios y medidas de contingencia para un mejor desarrollo de la organización.

### **3.10 Historia en el sector**

Según Amore(2017), en la publicación realizada en la revista dinero en el artículo “Un sector en evolución” la directora de la cámara de servicio legales de la Andi, el mercado legal colombiano ha evolucionado a través de los años. Hasta la década de los 70, los servicios jurídicos eran prestados en su gran mayoría por abogados independientes y solo hasta finales de este periodo el concepto actual de firmas de abogados comenzó a implantarse en el país.

La demanda masiva de servicios jurídicos especializados requirió un modelo de asesoría legal diferente al que se daba en años anteriores. Para los noventa, las firmas existentes empezaron de manera sistemática a construir relaciones internacionales a través de redes especializadas y estableciendo alianzas particulares con firmas en el exterior. A pesar de estos acercamientos, los prestadores de servicios legales mantuvieron su origen netamente local.

Así, desde 2010, con excepción de Baker McKenzie, firma que aterrizó en Colombia de la mano de Raisbeck Lara Rodríguez & Rueda en 1976, nuevos bufetes extranjeros

comenzaron a desembarcar en el país. La llegada de Macleod Dixon en 2011, firma que se convirtió en Norton Rose Fulbright, marcó la llegada a Colombia de otros bufetes internacionales de origen norteamericano, inglés y español, así como el nacimiento de organizaciones multilatinas en 2012.

Si bien las firmas de abogados en nuestros días son fruto de la modernización de la economía y de la legislación en las últimas décadas, el país se ha beneficiado del aporte de las empresas de servicios legales. En Colombia, los asesores legales han usado diversos modelos para enfrentar la realidad del mercado ante la internacionalización.

A pesar de la desaceleración, su peso es cada vez mayor y el ajuste en su oferta, ante la coyuntura, es más evidente. Así se desprende de una encuesta realizada por Dinero a más de un centenar de firmas en el país, entre el 12 de junio y el 22 de julio. Según la encuesta, en 2016 la facturación de los bufetes contactados fue de cerca de \$1 billón, aunque varios de ellos no respondieron (Amore, 2017).

Solamente estos 15 bufetes, que corresponden a los más grandes del país, obtuvieron ingresos superiores a los \$600.000 millones en 2016, con un incremento mayor a 19% frente al año anterior. Esto demuestra que, pese a una desaceleración de la economía, la industria legal puede aprovechar un ciclo más complejo y retador (Amore, 2017).

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

Construir el plan estratégico prospectivo para el año 2025 de VGCD Abogados que permita visualizar los posibles futuros con el fin de plantear las estrategias adecuadas que

lleven a la empresa a posicionarse en los principales puestos en el sector legal por su trabajo, rentabilidad y resultados positivos en el sector.

#### **4.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa
- Recopilar la mayor información posible por las diferentes áreas administrativas de VGCD abogados.
- Realizar un estudio interno y externo de la compañía para evaluar su estado actual en relación con la competencia.
- Analizar su misión y visión, para determinar sus objetivos principales y determinar hacia donde se dirige esta.
- Analizar sus debilidades y fortalezas, para lo cual nos lleva a desarrollar las diferentes matrices de análisis y poder desarrollar diferentes estrategias a futuro.
- Identificar los posibles escenarios que permitan tener un crecimiento óptimo a la empresa.
- Establecer un rumbo que permita concretar las estrategias, los proyectos y metas a seguir con el objetivo de alcanzar el escenario adecuado.

### **5. Planeación estratégica**

#### **5.1 Misión**

VGCD busca representar con entrega y decisión los intereses de sus clientes, así como contribuir en forma leal y proactiva en la prevención del riesgo legal y en la planeación y

búsqueda de soluciones estratégicas a eventuales problemas. De igual manera, mantiene presencia a nivel nacional e internacional por medio de firmas corresponsables líderes en las principales ciudades de Colombia y el mundo.

#### **5.1.1 Análisis de la misión.**

- ¿Qué?: VGCD busca representar con entrega y decisión los intereses de sus clientes.
- ¿Cómo?: Contribuir de forma leal y proactiva en la prevención de riesgo legal.
- ¿A quién?: No habla de clientes específicos.
- ¿En dónde?: A nivel nacional e internacional con firmas corresponsables líderes en las principales ciudades de Colombia y el mundo.

### **5.2 Visión**

Que nuestra firma se posicione como la firma legal líder en Colombia y una de las más reconocidas a nivel Internacional por su calidez, confianza y un alto nivel profesionalismo.

#### **5.2.1 Análisis de la visión.**

- ¿Cómo se satisfacen las necesidades?: La firma líder en Colombia.
- ¿A quién se satisfacen las necesidades?: Al cliente nacional o internacionalque necesite de los servicios.
- ¿En dónde satisfacemos necesidades?: A nivel Colombia, Latinoamérica y Mundial

### **5.3 Filosofía**

- ¿Cuáles son los principios y valores hoy en día?: Los socios se caracterizan por mantener una relación estrecha y de largo plazo con los clientes y por el decidido compromiso de coordinar personalmente la atención de los proyectos y asuntos que les son encomendados.
- ¿Cuáles son los valores y principios deseables?: VGCD busca representar con entrega y decisión los intereses de sus clientes, así como contribuir en forma leal y proactiva en la prevención del riesgo legal y en la planeación y búsqueda de soluciones estratégicas a eventuales problemas.

#### **5.4 Competencias esenciales**

- ¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?: La firma presta servicios a sus clientes con cuatro socios y un equipo de veintitrés abogados, cada uno con experiencia en una variedad de áreas de práctica.
- ¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?: Esta firma de servicio completo tiene una sección transversal de áreas de práctica, que incluyen las siguientes: ley de intercambio; derecho laboral; derecho Corporativo; fusiones y adquisiciones; ley Pública; derechos civiles; derechos familiares protección de datos personales; derecho de la competencia y consumidor; derecho inmobiliario litigios, arbitraje e insolvencia; derecho tributario y planificación fiscal; derecho financiero y de valores; propiedad intelectual, industrial y derechos de autor; y derecho minero.
- ¿Por qué nos escogen nuestros clientes?: Son un grupo de abogados y confiables que prestan sus servicios a sus clientes con el mayor profesionalismo.

#### **5.5 Visión estratégica**

VGCD busca consolidarse en el mercado nacional como el mayor grupo de abogados que facture al año, con lo cual conlleva que el número de clientes aumenta, y su confiabilidad y seguimiento hacia el grupo de abogados los siga eligiendo como los mejores en su campo, Seguir con las aperturas de oficinas en las principales ciudades de Colombia surgiendo en este campo de las leyes, y con las grandes empresas donde realizan asesorías tener un grupo de personas que se desarrollen en el ámbito legal internacional y poderse expandir y globalizarse ante un continuo crecimiento de la competencia.

## **5.6 Posturas éticas**

La postura ética de VGCD está diseñada a largo plazo de los accionistas, ya que ellos pretenden seguir en firmeza de crecimiento a nivel nacional e internacional y poder abarcar grandes empresas y poder así ser una de las más grandes firmas de abogados que pueda facturar grandes sumas de dinero como lo son las que están liderando en estos momentos este mercado de las leyes y asesorías legales.

## **5.7 Historia VGCD Abogados**

En el 2012 se crea la sociedad GyC Abogados SAS con Tres socios los cuales tenían sus empresas independientes pero decide crear una sola.

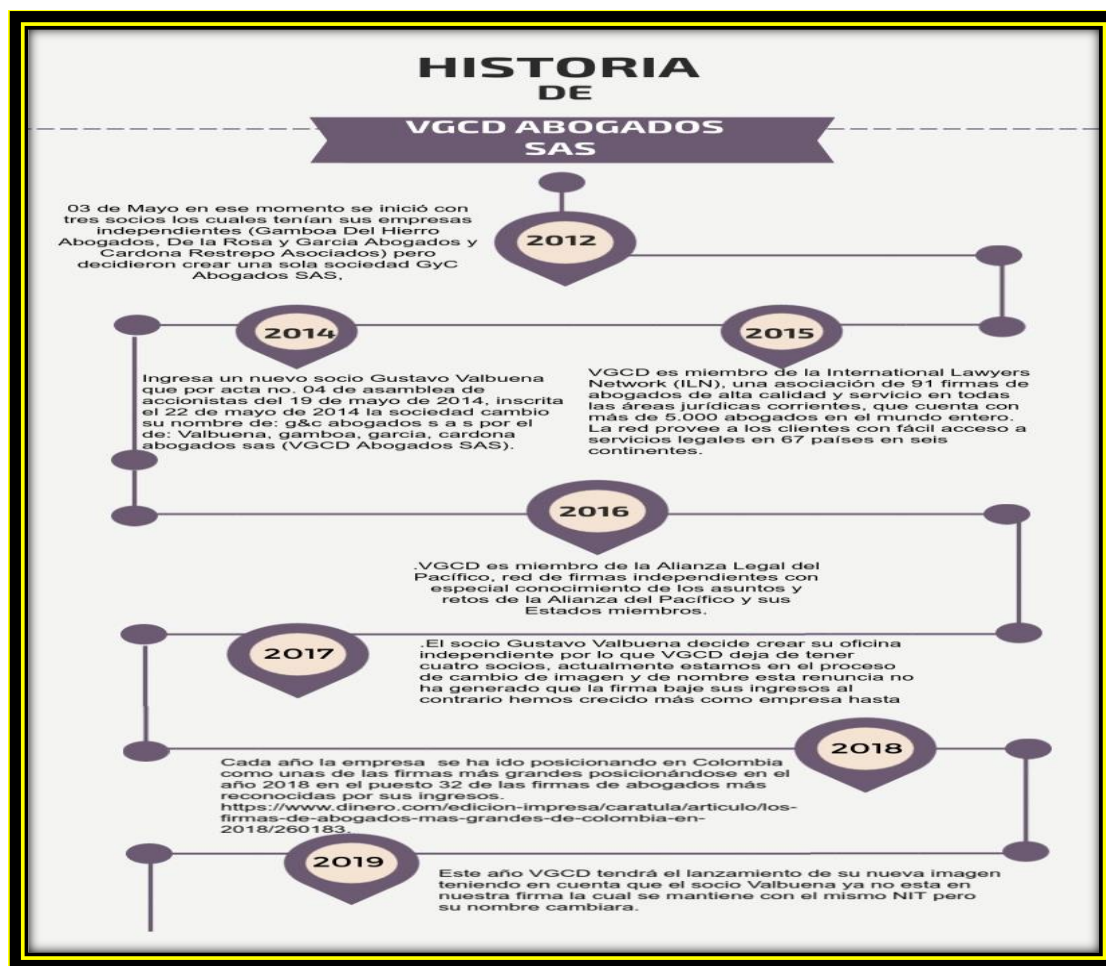


Figura 1. Historia VCGD Abogados.

## 6. Análisis interno

### 6.1 Árbol de competencias.

Los árboles de competencia pretender representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados). En el marco de la metodología integrada, el

objetivo de los árboles es establecer una radiografía de la empresa a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.

Para saber a dónde se quiere ir, es preciso saber de dónde se viene. No se debe confundir este análisis con el de los árboles tecnológicos en los cuales, el tronco (función y producción) no existe y donde las ramas parecen directamente extraídas de las raíces.

Se trata de dos conceptos con finalidades diferentes (...) la elaboración de los árboles tecnológicos ha sido generalmente elaborado por las direcciones de investigación o de comunicación, que han encontrado una forma simple y valorativa de presentar hacia el exterior una imagen coherente y exhaustiva de la actividad de la empresa.(Godet, Monti, Meunier, Roubelat, & Prospektiker, 2000)

## 6.2 Árbol de competencias VGCD Abogados

El árbol de competencias nos permite identificar las debilidades y las fortalezas las cuales permiten establecer las competencias relevantes de la organización.

Tabla 1. *Árbol de competencias VGCD Abogados*

| AREA           | VARIABLE                        | DESCRIPCION                                                                                                | DOFA      | # |
|----------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|
| Administración | Comunicación limitada           | Debido a la confidencialidad de la información esta se trata muy celosamente.                              | FORTALEZA | 1 |
| Administración | Alianza                         | Miembro de la International Lawyers Network lo cual permite tener clientes internacionales                 | FORTALEZA | 2 |
| Administración | Pagos administrativos divididos | Se calcula el porcentaje el cual es aportado por cada socio por el espacio que se ocupa dentro de la firma | DEBILIDAD | 3 |
| Administración | Directivos                      | Asociados muy bien preparados y de reconocimiento en las diferentes áreas de trabajo de la compañía        | FORTALEZA | 4 |
| Administración | Diferentes centros de costo     | Tres centros de costos cada uno con su grupo de trabajo no hay una integración                             | DEBILIDAD | 5 |
| Administración | Un líder administrativo         | Encargado de SGC, afiliaciones, pagos nomina, pagos de costos fijos y variable.                            | DEBILIDAD | 6 |

Tabla 1. (Continuación)

| AREA                  | VARIABLE                                              | DESCRIPCION                                                                                                                                                                     | DOFA      | #  |
|-----------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|
| <b>Finanzas</b>       | Rentabilidad positiva                                 | En 2018 se obtuvo un ROA de 20%                                                                                                                                                 | FORTALEZA | 7  |
| <b>Finanzas</b>       | Rendimiento para el socio                             | Excelente rendimiento para la inversión de los socios con un 53% en su rae para el año 2018                                                                                     | FORTALEZA | 8  |
| <b>Finanzas</b>       | Apalancamiento positivo                               | Debido a un RAE superior al ROE se obtienen apalancamiento positivo lo cual es muy bueno para la empresa                                                                        | FORTALEZA | 9  |
| <b>Finanzas</b>       | Pagos y Facturación por área                          | Cada Socio y su grupo se encarga tanto de los cobros de sus clientes como de los pagos a su equipo y el pago porcentual que le corresponde para el funcionamiento de la empresa | DEBILIDAD | 10 |
| <b>Finanzas</b>       | Cuentas por cobrar                                    | Hay un gran capital en cuentas por cobrar y superior a las cuentas por pagar de la empresa                                                                                      | FORTALEZA | 11 |
| <b>Finanzas</b>       | Ingresos Constantes                                   | Aunque la utilidad ha aumentado no es por el aumento en los ingresos ósea no hay crecimiento significativo                                                                      | DEBILIDAD | 12 |
| <b>Mercadeo</b>       | Reunión ILN                                           | Reunión anual de las mejores firmas donde se captan clientes                                                                                                                    | FORTALEZA | 13 |
| <b>Mercadeo</b>       | Página WEB                                            | Página muy plana y sin mucha información                                                                                                                                        | DEBILIDAD | 14 |
| <b>Mercadeo</b>       | Redes sociales                                        | No se manejan casi redes sociales                                                                                                                                               | DEBILIDAD | 15 |
| <b>Mercadeo</b>       | Material impreso                                      | Se tiene brochure y tarjetas de presentación                                                                                                                                    | FORTALEZA | 16 |
| <b>Mercadeo</b>       | Baja inversión                                        | Se hace muy poco para captar nuevos clientes, más allá del voz a voz                                                                                                            | DEBILIDAD | 17 |
| <b>Producción</b>     | Diferencias en las metas                              | Debido a la división de las áreas cada una maneja su estructura de metas internas                                                                                               | DEBILIDAD | 18 |
| <b>Producción</b>     | Tres grupos de trabajo                                | Cada grupo se especializa en un servicio pero se encuentran en un solo sitio lo que permite que un cliente pueda tener una atención integral                                    | FORTALEZA | 19 |
| <b>Talento Humano</b> | Plan de beneficios                                    | Toda una serie de beneficios para personas que llevan cierto tiempo en la empresa lo cual se traduce en baja rotación de personal                                               | FORTALEZA | 20 |
| <b>Talento Humano</b> | Bonificaciones                                        | Bonificaciones por cumplimiento de diferentes ítems                                                                                                                             | FORTALEZA | 21 |
| <b>Talento Humano</b> | Programa de bienestar                                 | Desde reuniones de fin de año de integración, permisos, licencias, celebración de cumpleaños y demás                                                                            | FORTALEZA | 22 |
| <b>Talento Humano</b> | Empresa de apoyo para seguridad y salud en el trabajo | Empresa externa que hace acompañamiento a un buen costo y con mucho conocimiento que capacita por horas a los empleados                                                         | FORTALEZA | 23 |
| <b>Talento Humano</b> | Reclutamiento externo                                 | Se tiene un asesor externo para el reclutamiento lo que da más tiempo y espacio para dedicarse al negocio                                                                       | FORTALEZA | 24 |
| <b>Tecnología</b>     | Sistemas necesarios para la función                   | Se poseen todos los sistemas propios licenciados para el correcto funcionamiento de la labor                                                                                    | FORTALEZA | 25 |
| <b>Tecnología</b>     | Protección                                            | Se cuenta con protección anti robo de datos y con firewalls para prevenir daños                                                                                                 | FORTALEZA | 26 |
| <b>Tecnología</b>     | Licencias                                             | Computadores licenciados con los programas que se utilizan en los mismos                                                                                                        | FORTALEZA | 27 |

Tabla 1. (Continuación)

| AREA              | VARIABLE                 | DESCRIPCION                                                                               | DOFA      | #  |
|-------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|
| <b>Tecnología</b> | Software contable        | El software es propio y lo manejan externos con cláusula de confidencialidad              | FORTALEZA | 28 |
| <b>Tecnología</b> | Manejo de Bases de datos | Manejo directo de los socios y dos dependencias facturación y coordinación administrativa | FORTALEZA | 29 |
| <b>Tecnología</b> | Servidor                 | Se tiene servidor propio lo cual permite un mejor manejo de la información                | FORTALEZA | 30 |

En la tabla 1 se describen 30 variables divididas en fortalezas y debilidades las cuales se destacaron a la hora de hacer una descripción interna de la empresa y como puntos importantes a tener en cuenta como factores influyentes a la hora de realizar una planificación adecuada.

### 6.3 Análisis tendencial de variables endógenas

Tabla 2. Análisis tendencial de variables endógenas (Fortalezas)

| AREA                  | # FORTALEZA | VARIABLE                        | INDICADOR                                                                          |
|-----------------------|-------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Administración</b> | 1           | Clasificación de la información | 1. Confidencial<br>2. Publica<br>3. Mixta                                          |
| <b>Administración</b> | 2           | Alianzas                        | 1. Nacionales<br>2. Internacionales<br>3. Ninguna                                  |
| <b>Administración</b> | 4           | Nivel académico asociados       | 1. Universitario<br>2. Especialista<br>3. Diplomado<br>4. Doctorado<br>5. Magister |
| <b>Finanzas</b>       | 7           | Rentabilidad empresa            | 1. Alta<br>2. Baja<br>3. Media                                                     |
| <b>Finanzas</b>       | 8           | Rentabilidad socios             | 1. Alta<br>2. Baja<br>3. Media                                                     |
| <b>Finanzas</b>       | 9           | Apalancamiento                  | 1. Positivo<br>2. Neutro<br>3. Negativo                                            |
| <b>Finanzas</b>       | 11          | Rentabilidad                    | 1. Alta<br>2. Baja<br>3. Media                                                     |
| <b>Mercadeo</b>       | 13          | Nuevos Clientes                 | 1. Alta<br>2. Baja<br>3. Media                                                     |

Tabla 2. (Continuación)

| AREA                  | # FORTALEZA | VARIABLE                      | INDICADOR                                                                |
|-----------------------|-------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mercadeo</b>       | 16          | Publicidad Impresa            | 1. Existen<br>2. No existen<br>3. Incompletas                            |
| <b>Producción</b>     | 19          | Portafolio de servicios       | 1. Completa<br>2. Incompleta<br>3. No existe<br>4. Compleja<br>5. Básica |
| <b>Talento Humano</b> | 20          | Rotación de personal          | 1. Alta<br>2. Baja<br>3. Media                                           |
| <b>Talento Humano</b> | 21          | Bonificaciones                | 1. Alta<br>2. Baja<br>3. Media                                           |
| <b>Talento Humano</b> | 22          | Bienestar laboral             | 1. Alta<br>2. Baja<br>3. Media                                           |
| <b>Talento Humano</b> | 23          | Seguridad Laboral             | 1. Alta<br>2. Baja<br>3. Media                                           |
| <b>Talento Humano</b> | 24          | Procesos de Selección         | 1. Interno<br>2. Externo<br>3. Mixto                                     |
| <b>Tecnología</b>     | 25          | Medios Tecnológicos           | 1. Necesarios<br>2. Innecesarios<br>3. Antiguos<br>4. Nuevos             |
| <b>Tecnología</b>     | 26          | Seguridad en el Trabajo       | 1. Alta<br>2. Baja<br>3. Media                                           |
| <b>Tecnología</b>     | 27          | Software                      | 1. Propio<br>2. No tienen                                                |
| <b>Tecnología</b>     | 28          | Confidencialidad de datos     | 1. Alta<br>2. Baja<br>3. Media                                           |
| <b>Tecnología</b>     | 29          | Manejo de datos e información | 1. Programas contables<br>2. Base de datos.<br>3. Ambos                  |
| <b>Tecnología</b>     | 30          | Servidor                      | 1. Nuevo<br>2. Antiguo<br>3. No existe                                   |

Tabla 3. Análisis tendencial de variables endógenas (Debilidades)

| AREA                  | DEBILIDADES | VARIABLE | INDICADOR                                                               |
|-----------------------|-------------|----------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>Administración</b> | 3           | Pagos    | 1. Por socio<br>2. Por la empresa                                       |
| <b>Administración</b> | 5           | Cobranza | 1. CxC a largo plazo<br>2. CxC a corto plazo.<br>3. CxC a mediano plaza |

Tabla 3. (Continuación)

| AREA           | DEBILIDADES | VARIABLE             | INDICADOR                                                                |
|----------------|-------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Administración | 6           | Cantidad de Personal | 1. Limitado<br>2. Necesario<br>3. Ilimitado                              |
| Finanzas       | 10          | Pagos y facturación  | 1. Por socio<br>2. Por la empresa                                        |
| Finanzas       | 12          | Nuevos Clientes      | 1. Alta<br>2. Baja<br>3. Media                                           |
| Mercadeo       | 14          | Página Web           | 1. Completa<br>2. Incompleta<br>3. No existe<br>4. Compleja<br>5. Básica |
| Mercadeo       | 15          | Redes Sociales       | 1. Existen<br>2. No existen<br>3. Incompletas                            |
| Mercadeo       | 17          | Nuevos Clientes      | 1. Alta<br>2. Baja<br>3. Media                                           |
| Producción     | 18          | Trabajo en equipo    | 1. Por área<br>2. Individual<br>3. Toda la empresa                       |

Las variables internas de la organización que se van a evaluar son, Producción, mercadeo, finanzas, administración y tecnología. Estas características son las más importantes al interior de la empresa y en las cuales encontramos la mayor cantidad de fortalezas que debilidades, lo que supone que la empresa está en crecimiento y que tiene más puntos a favor para potenciar.

#### 6.4 Evaluación de factores internos y análisis del resultado

La evaluación interna de la compañía nos permite identificar aquellas fortalezas y debilidades existentes en todas las áreas de la empresa, nos permite visualizar el contexto de la firma.

## 7. MEFI

## 7.1 Listado de fortalezas y debilidades.

Tabla 4 *Listado de fortalezas y debilidades*

| Factor                | Factor Crítico de Éxito                               | Descripción                                                                                                                                                                     | DOFA       |
|-----------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Mercadeo</b>       | Reunión ILN                                           | Reunión anual de las mejores firmas donde se captan clientes                                                                                                                    | FORTALEZ A |
| <b>Tecnología</b>     | Servidor                                              | Se tiene servidor propio lo cual permite un mejor manejo de la información                                                                                                      | FORTALEZ A |
| <b>Administración</b> | Diferentes centros de costo                           | Tres centros de costos cada uno con su grupo de trabajo no hay una integración                                                                                                  | DEBILIDAD  |
| <b>Tecnología</b>     | Software contable                                     | El software es propio y lo manejan externos con cláusula de confidencialidad                                                                                                    | FORTALEZ A |
| <b>Tecnología</b>     | Sistemas necesarios para la función                   | Se poseen todos los sistemas propios licenciados para el correcto funcionamiento de la labor                                                                                    | FORTALEZ A |
| <b>Finanzas</b>       | Rentabilidad positiva                                 | En 2018 se obtuvo un ROA de 20%                                                                                                                                                 | FORTALEZ A |
| <b>Talento Humano</b> | Plan de beneficios                                    | Toda una serie de beneficios para personas que llevan cierto tiempo en la empresa lo cual se traduce en baja rotación de personal                                               | FORTALEZ A |
| <b>Administración</b> | Un líder administrativo para muchos procesos          | encargado de SGC, afiliaciones, pagos nomina, pagos de costos fijos y variable, entre otros                                                                                     | DEBILIDAD  |
| <b>Tecnología</b>     | Manejo de Bases de datos                              | Manejo directo de los socios y dos dependencias facturación y coordinación administrativa                                                                                       | FORTALEZ A |
| Factor                | Factor Crítico de Éxito                               | Descripción                                                                                                                                                                     | DOFA       |
| <b>Finanzas</b>       | Pagos y Facturación por área                          | Cada Socio y su grupo se encarga tanto de los cobros de sus clientes como de los pagos a su equipo y el pago porcentual que le corresponde para el funcionamiento de la empresa | DEBILIDAD  |
| <b>Talento Humano</b> | Empresa de apoyo para seguridad y salud en el trabajo | Empresa externa que hace acompañamiento a un buen costo y con mucho conocimiento que capacita por horas a los empleados                                                         | FORTALEZ A |
| <b>Producción</b>     | Tres grupos de trabajo                                | Cada grupo se especializa en un servicio pero se encuentran en un solo sitio lo que permite que un cliente pueda tener una atención integral                                    | FORTALEZ A |
| <b>Administración</b> | Directivos                                            | Asociados muy bien preparados y de reconocimiento en las diferentes áreas de trabajo de la compañía                                                                             | FORTALEZ A |
| <b>Mercadeo</b>       | Redes sociales                                        | No se manejan casi redes sociales                                                                                                                                               | DEBILIDAD  |
| <b>Administración</b> | Alianza                                               | Miembro de la International Lawyers Network lo cual permite tener clientes internacionales                                                                                      | FORTALEZ A |
| <b>Talento Humano</b> | Programa de bienestar                                 | Desde reuniones de fin de año de integración, permisos, licencias, celebración de cumpleaños y de mas                                                                           | FORTALEZ A |

Tabla 4. (Continuación)

|                   |                           |                                                                                                          |            |
|-------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Finanzas</b>   | Apalancamiento positivo   | Debido a un RAE superior al ROE se obtienen apalancamiento positivo lo cual es muy bueno para la empresa | FORTALEZ A |
| <b>Mercadeo</b>   | Página WEB                | Página muy plana y sin mucha información                                                                 | DEBILIDAD  |
| <b>Finanzas</b>   | Rendimiento para el socio | Excelente rendimiento para la inversión de los socios con un 53% en su rae para el año 2018              | FORTALEZ A |
| <b>Tecnología</b> | Protección                | Se cuenta con protección anti robo de datos y con firewalls para prevenir daños                          | FORTALEZ A |

Tabla 5. Matriz MEFI

| Número                      | Factor crítico de éxito                               | Peso        | Calificación<br>Número | Puntuación  |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------|-------------|------------------------|-------------|
| 1                           | Reunión ILN                                           | 0,05        | 4                      | 0,20        |
| 2                           | Servidor                                              | 0,05        | 4                      | 0,20        |
| 3                           | Software contable                                     | 0,05        | 4                      | 0,20        |
| 4                           | Sistemas necesarios para la función                   | 0,05        | 4                      | 0,20        |
| 5                           | Rentabilidad positiva                                 | 0,07        | 4                      | 0,28        |
| 6                           | Plan de beneficios                                    | 0,05        | 4                      | 0,20        |
| 7                           | Manejo de Bases de datos                              | 0,05        | 3                      | 0,15        |
| 8                           | Empresa de apoyo para seguridad y salud en el trabajo | 0,05        | 3                      | 0,15        |
| 9                           | Tres grupos de trabajo                                | 0,05        | 3                      | 0,15        |
| 10                          | Directivos                                            | 0,05        | 3                      | 0,15        |
| 11                          | Alianza                                               | 0,05        | 3                      | 0,15        |
| 12                          | Programa de bienestar                                 | 0,05        | 3                      | 0,15        |
| 13                          | Apalancamiento positivo                               | 0,05        | 3                      | 0,15        |
| 14                          | Rendimiento para el socio                             | 0,07        | 3                      | 0,21        |
| 15                          | Protección                                            | 0,05        | 3                      | 0,15        |
| <b>SUBTOTAL FORTALEZAS</b>  |                                                       |             |                        | <b>2,69</b> |
| <b>DEBILIDADES</b>          |                                                       |             |                        |             |
| Número                      | Factor crítico de éxito                               | Peso        | Calificación<br>Número | Puntuación  |
| 1                           | Diferentes centros de costo                           | 0,05        | 1                      | 0,05        |
| 2                           | Un líder administrativo para muchos procesos          | 0,05        | 2                      | 0,10        |
| 3                           | Pagos y Facturación por área                          | 0,03        | 2                      | 0,06        |
| 4                           | Redes sociales                                        | 0,04        | 2                      | 0,08        |
| 5                           | Página WEB                                            | 0,04        | 2                      | 0,08        |
| <b>SUBTOTAL DEBILIDADES</b> |                                                       |             |                        | <b>0,37</b> |
| <b>TOTAL</b>                |                                                       | <b>1,00</b> |                        | <b>3,06</b> |

La MEFI nos ayuda a calificar los factores internos de la empresa, en este caso se realiza un listado y se le da a cada una un peso que representa la importancia de cada ítem, donde 0.0 es nada importante y 1.0 absolutamente importante. Es importante resaltar que la sumatoria del peso de todos los factores debe ser igual a 1.

Además de asignar una calificación para cada factor, representado de 1 a 4; en este caso 1 es equivalente a una debilidad mayor, 2 a una debilidad menor, 3 a una fortaleza menor y 4 a una fortaleza mayor.

La calificación representa a la compañía y el peso a la industria. Para determinar el peso ponderado individual de cada factor de debe multiplicar el peso por la calificación de cada uno, en este caso tenemos un valor total de 3.06 que representa que los factores internos son una fortaleza y que las estrategias empleadas son las adecuadas.

#### **7.1.1 Fortalezas.**

- Reunión ILN (4): La firma VGCD ABOGADOS SAS ocupa el puesto #32 del ranking por facturación por unos ingresos superiores a los \$ 5.637.000.000 millones, lo que la posiciona como una firma competitiva y en crecimiento anual.
- Servidor (4): Cuenta con un servidor propio lo cual permite un mejor manejo de la información, Se cuenta con protección anti robo de datos y con firewalls para prevenir daños.
- Software contable (4): El software es propio y lo manejan externos con cláusula de confidencialidad. Se puede dar la garantía, no solo a nivel interno sino a los clientes de que sus datos serán protegidos y bajo estrictas normas de confidencialidad.
- Sistemas necesarios para la función (4): Sistemas licenciados propios. Se cuenta con protección antirrobo de datos y con firewalls para prevenir daños. Nuevas tecnologías como lo son IA y BOTS.
- Rentabilidad positiva (4): La rentabilidad ha sido positiva ya que según el análisis ROA, el año 2018 estuvo en un 20%

- Plan de beneficios (4): La firma ofrece estabilidad laboral, ya que aparte de tener baja rotación de personal, ofrece oportunidades para los empleados que desean un mejor futuro laboral y se preparan académicamente para ello. Bonificaciones por cumplimiento de ítems.
- Manejo de bases de datos (3): Manejos de bases de datos, directo con los socios y solo dos dependencias de facturación y coordinación administrativa.
- Empresa de apoyo para seguridad y salud en el trabajo (3): Empresa externa que hace acompañamiento a un buen costo y con mucho conocimiento que capacita por horas a los empleados, y presta el servicio con una percepción externa, esto genera profesionalismo y cumplimiento de las normas en todas las áreas.
- Tres grupos de trabajo (3): Dentro de las mismas instalaciones de la firma se encuentra cada grupo, que se especializa en un servicio específico lo que permite a los clientes, puedan tener una atención integral, profesionalismo y especialización en cada área de negocio.
- Directivos (3): Cuenta con 3 socios principales profesionales en derecho y con distintas especializaciones y posgrados, lo que es sinónimo de profesionalismo y experiencia y los socios se encargan de cada una de las tres áreas de trabajo especializado.
- Alianza (3): Miembro de la INTERNATIONAL LAWYERS NETWORK (ILN), que es una asociación de 91 firmas de abogados de alta calidad y servicio en todas las áreas jurídicas corrientes, que cuenta con más de 5.000 abogados en el mundo y miembro de la alianza legal del pacifico, red de firmas independientes con especial conocimiento de los asuntos y retos de la alianza del pacifico (acuerdo comercial que incluye 11 países y sus economías

- Programa de bienestar (3): Beneficios adicionales por fechas especiales, jornadas de capacitación y pedagogía, actividades, reuniones de fin de año de integración, permisos, licencias, celebración de cumpleaños y demás.
- Apalancamiento positivo (3): Debido a un RAE superior al ROE se obtienen apalancamiento positivo lo cual es muy bueno para la empresa.
- Rendimiento para el socio (3): El ROE es el indicador que mide el rendimiento del capital invertido por los accionistas y su remuneración, el cual debe estar por encima del 20% para el cierre del año 2018 fue del 52%
- Protección (3): Cuenta con un equipo altamente calificado y en constante formación, capacitación y especialización con el fin de prepararse ante los retos que traen los nuevos escenarios jurídicos. La incursión de nuevos mercados, los tratados de libre comercio, la alianza del pacifico entre otros, nuevos competidores, nuevas firmas de abogados, profesionales recién graduados que buscan formar parte del mercado jurídico, obliga que firmas como VGCD ABOGADOS junto con sus equipos de trabajo especializados en diferentes áreas, enfrenten los cambios y sean altamente competitivos.

### **7.1.2 Debilidades.**

- Diferentes centros de costo (1): Tres centros de costos cada uno con su grupo de trabajo no hay una integración, ya que no maneja las mismas metas y esto puede generar un desequilibrio, falta de comunicación y que el alcance de su visión no sea exitoso.
- Un líder administrativo para muchos procesos (2): Un líder administrativo, encargado de SGC, afiliaciones, pagos nomina, pagos de costos fijos y variable, entre otros. Al dividir la firma por especialidad en tres áreas diferentes, puede generar de alguna manera diferente

políticas internas en cada área lo que puede ser desventajoso a la hora de unificar criterios y proyecciones a futuro.

- Pagos y facturación por área (2): Cada Socio y su grupo se encarga tanto de los cobros de sus clientes como de los pagos a su equipo y el pago porcentual que le corresponde para el funcionamiento de la empresa.
- Redes sociales (2): VGCD ABOGADOS no tiene participación en las redes sociales, lo que puede ser una desventaja significativa, la captación de nuevos clientes se puede dar a través de las redes sociales y medios electrónicos, ya que se habla de que en perfiles profesionales como Facebook y WhatsApp para negocios los usuarios que participan en estos medios van en edades comprendidas entre los 25 y 50 años. El 87% de usuarios que utilizan medios electrónicos visitan Youtube.
- Página web (2): La página WEB es muy plana, no tiene acceso a ninguna información en detalle, lo cual hace que la información sea muy segura, pero es una desventaja ya que la pagina no resulta interesante para quien la visite. La página WEB no es Mobile responsive, lo que indica que una persona que navegue o quiere acceder a información desde su celular, no le va a quedar fácil, por lo tanto no explorara en detalle y la estadística indica que el 59% de los usuarios ingresan desde un teléfono móvil. Existen estrategias que pueden ayudar como el Mailing, que permite informar a los clientes las últimas actualizaciones jurídicas, y que además ayuda a generar una recordación de marca.

## **8. Análisis del sector**

Según la revista Dinero el crecimiento del sector legal se debe al incremento de las inversiones de empresas del exterior en Colombia, todo esto gracias a la globalización que

obliga al sector legal estar a la par del crecimiento, para esto los bufetes deben brindar un servicio óptimo de calidad y de reconocimiento, evolucionando constantemente con el único fin de poder interactuar y dar solución a cualquier problema o requerimiento de un cliente potencial(Amore, 2017).

Las alianzas y reconocimientos, a nivel local, continental o mundial son la base de las conexiones con nuevos clientes y nuevos ingresos de dinero. Tener una mejor cobertura, experiencia de los abogados y el renombre de la firma, tecnología de punta al servicio del cliente son factores vitales para el crecimiento de este nicho de mercado.

Es tanto el crecimiento de este sector a nivel mundial que para Colombia se estima un crecimiento del 2% al 3% y en algunos casos firmas en crecimiento han visto un aumento de casi el 20% ya que no se ve afectado ni limitado por el crecimiento de un país si no por la economía mundial(Amore, 2017).

El sector legal en Colombia ha venido evolucionando fuertemente desde los últimos 10 años, los procesos, los clientes, los resultados; todo ha evolucionado a favor de las firmas de abogados.

Las grandes empresas buscan establecer alianzas con las principales firmas de abogados por su reconocimiento, por esta razón es que el crecimiento tecnológico, la calidad de los abogados, la diversidad en un portafolio de servicios obligan a una empresa adquirir un nuevo status que se puede ver reflejado en su rentabilidad.

## **8.1 Análisis del macro Entorno**

Como sabemos el entorno general es un conjunto de factores externos propios del sistema socioeconómico que rodea a la empresa. Para hacer un análisis del macro entorno se puede

usar el sistema PESTEL que se basa en seis puntos importantes. Factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ecológicos pueden tener un gran impacto sobre una industria. Porque el vínculo entre los factores políticos y los factores legales es muy fuerte.

Se relacionan con la estabilidad gubernamental y las políticas generales que lleven a cabo las administraciones públicas en aspectos como fiscalidad, comercio exterior o bienestar social.

El estudio de la situación política pretende reflejar el entorno en el que se encuentra VGCD Abogados, ya que la situación política de un país puede condicionar u orientar la dirección de una empresa.

En este sentido, cabe destacar, que actualmente, no hay estabilidad de gobierno, dado que se han repetido elecciones y continuamos con un gobierno en funciones. Además, se ha eliminado el bipartidismo, ya que han surgido nuevos partidos como Ciudadanos y Podemos que se suman al PP y PSOE. Como consecuencia, esto puede derivar en menos inversión a la hora de consolidar un negocio en Colombia, ya que no hay estabilidad ni se crea confianza para las nuevas empresas que quieran invertir en nuestro país.

Por otro lado, en estos últimos años, se ha luchado, sobretodo, contra la corrupción y el fraude fiscal. En tema de política fiscal Colombia venía arrastrando una situación preocupante en 2011 con un déficit del 11%. Para rebajar este déficit el actual Gobierno tomó medidas de corrección fiscal, con una reforma del marco legal para garantizar la disciplina fiscal en todos los niveles de la administración y para garantizar la sostenibilidad del sistema de bienestar.

## **8.2 PESTEL**

Permite reconocer todos los factores externos a la empresa, conocer donde la empresa tiene influencia y donde no, con esto reducir los efectos de las amenazas y potencializar los de las oportunidades. Analizar el estado actual de la compañía en el entorno o sector permite tomar decisiones oportunas ante cualquier posibilidad o calamidad.

Se analizan aspectos como: político, económico, social o cultural, tecnológico, ecológico y legal.

Tabla 6. *Listado de oportunidades y amenazas*

| <b>Factor</b>    | <b>Factor Crítico de Éxito</b>                                                         | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>DOFA</b>        |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>Económico</b> | Ley de Financiamiento Reduce la declaración de renta de un 33% a un 30%.               | Debido a la apuesta del gobierno de conseguir recursos de una forma, pero mitigar el cargue de impuestos a empresas para que a su vez estas generen beneficios para la población se reduce el pago de la declaración paulatinamente durante 4 años hasta pasar de un 33% a un 30% de las ganancias de las empresas al final de su año contable. Principales modificaciones de la ley de financiamiento -Ley 1943 de 2018- (Congreso de la República de Colombia, 2018). | <b>OPORTUNIDAD</b> |
| <b>Político</b>  | PND 2018-2022 promueve el emprendimiento en todos los campos                           | Dentro del PND que el gobierno promueve planea aumentar la inversión pública y privada en ciencia y tecnología al 1,5% del PIB y apoyar a 550mil productores con asistencia técnica y crear 300 mil contratos agrarios y apoyar a 4000 empresas con fábricas de productividad. Plan Nacional de Desarrollo (DNP, 2019).                                                                                                                                                 | <b>AMENAZA</b>     |
| <b>Político</b>  | PND 2018-2022 Disminuir la pobreza.                                                    | Dentro del PND el gobierno planea sacar a 1,5 millones de personas de la pobreza extrema monetaria y a 2,9 millones de la pobreza, con planes de inclusión a la vida laboral creando 1,6 millones de nuevos empleos. Plan Nacional de desarrollo(DNP, 2019).                                                                                                                                                                                                            | <b>OPORTUNIDAD</b> |
| <b>Social</b>    | Desconocimiento de las leyes Las personas no saben de factores legales que les afecten | Socialmente Colombia se caracteriza por su analfabetismo en muchas áreas y más aún cuando de leyes y normas se trata pues no solo es el desinterés de las personas a dichos temas sino lo complicado que hacen los entes y el gobierno esta información(Gómez, 2015).                                                                                                                                                                                                   | <b>OPORTUNIDAD</b> |
| <b>Económico</b> | Globalización económica. Integración de todos los servicios que se pueden ofrecer      | Con las nuevas estrategias del mercado y la gran conectividad actual, es necesario centralizar la mayor cantidad de servicios de un solo negocio para que así sea más fácil la interacción de los clientes(Revista Dinero, 2017).                                                                                                                                                                                                                                       | <b>OPORTUNIDAD</b> |

Tabla 6. (Continuación)

| <b>Factor</b>      | <b>Factor Crítico de Éxito</b>                                                                 | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>DOFA</b> |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Tecnológico</b> | Tecnologías de la información: Ofrecer servicios jurídicos de forma más eficaz y más económica | Dentro de todos los campos las TICs están más fuertes que nunca pues permite ser más rápidos, disminuir costos y llegar a muchas más personas(Ámbito jurídico, 2017).                                                                                                                                                                                                                                                  | OPORTUNIDAD |
| <b>Ecológico</b>   | Protección del medio ambiente                                                                  | Todas las empresas están obligadas a tener este componente y comprometerse con el mismo dentro de su funcionamiento, el mundo debe girar sus esfuerzos a cuidar el planeta y es allí donde muchas personas están detrás de hacer cumplir este deber(Castillo, 2015).                                                                                                                                                   | AMENAZA     |
| <b>Ecológico</b>   | Energías Renovables                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | OPORTUNIDAD |
| <b>Económico</b>   | Corrupción                                                                                     | La nueva era de migrar a energías más amigables con el medio ambiente. Dentro de los planes del gobierno está el pasar de 22,4 MW a 1500 MW con energías limpias(Semana Sostenible, 2017).                                                                                                                                                                                                                             | AMENAZA     |
| <b>Tecnológico</b> | Los Marketplace; El poder acceder a los servicios desde un solo lugar mas eficiente            | La corrupción hace que muchos fondos no se destinen al crecimiento del país. Pues no se puede reportar y a su vez esto no genera pago de impuestos lo cual hace que la evasión afecte los planes que tiene el gobierno en curso para la destinación de recursos tanto al sector público como al privado(Gaviria, 2017).                                                                                                | OPORTUNIDAD |
| <b>Tecnológico</b> | Nuevas tecnologías como IA y BOTS                                                              | Dentro de las herramientas innovadoras que nos trae la era digital tenemos unos mercados virtuales que nos ofrecen desde los servicios hasta las formas de pago y contacto con el proveedor y el cliente en un solo lugar y estos focos de servicios son los llamados MarketPlace(Guglieri, 2017).                                                                                                                     | AMENAZA     |
| <b>Político</b>    | Gobierno nuevo pero sin autonomía                                                              | Hacer respuestas automáticas sin necesidad de personas y tener un software que aprende solo a solucionar problemas son las apuestas tecnológicas que están haciendo las empresas que ofrecen servicios y productos. Siendo una solución eficiente para atender la post venta(Ámbito jurídico, 2018a).                                                                                                                  | AMENAZA     |
| <b>Legal</b>       | Ley estatutaria de la JEP                                                                      | Dado a los comentarios que se viven dentro y fuera del país el gobierno actual tiene muy poca credibilidad internacional. Bien sabemos que hay alianzas ya previamente establecidas pero el pan de cada día es ver como dirigentes o personas del común en otros países consideran que el presidente no es el más apto para este cargo y que es movido por hilos desde las sombras políticas en el país(Rincón, 2019). | AMENAZA     |
| <b>Legal</b>       | Cambios propuestos por el gobierno entrante                                                    | El constante dilema entre objetarla o dejarla como esta. Esto trae bastantes malestares no solo en Colombia sino frente a la comunidad internacional que tiene sus ojos puestos en la conservación de la paz lo cual permite que quieran negociar con nosotros y no nos cierren las puertas(El Espectador, 2019).                                                                                                      | OPORTUNIDAD |

Tabla 6. (Continuación)

|                  |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                    |
|------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>Económico</b> | Economía Naranja | Muchos cambios en leyes establecidas y de uso constante, no solo en la parte penal sino en la judicial y hasta en el cambio de todo un sistema de gobierno(Ámbito jurídico, 2018b).<br>El pilar fundamental del gobierno para fomentar la creación de nuevos proyectos pues buscan acrecentar el sector en un 5,1% en 4 años aquí es importante los derechos de propiedad intelectual(CNN Español, 2018). | <b>OPORTUNIDAD</b> |
|------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|

### 8.3 Evaluación de factores externos.

Tabla 7.Evaluación de factores externos (Oportunidades)

| No.                              | Factor de éxito                                                                                | Peso        | Oportunidades |                |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|----------------|
|                                  |                                                                                                |             | Calificación  | Peso Ponderado |
| 1                                | Economía Naranja                                                                               | 0,05        | 4             | 0,20           |
| 2                                | Tecnologías de la información: Ofrecer servicios jurídicos de forma más eficaz y más económica | 0,06        | 3             | 0,18           |
| 3                                | Globalización económica. Integración de todos los servicios que se pueden ofrecer              | 0,06        | 4             | 0,24           |
| 4                                | Curva de experiencia                                                                           | 0,06        | 3             | 0,18           |
| 5                                | Firmas Virtuales                                                                               | 0,05        | 3             | 0,15           |
| 6                                | Energías Renovables                                                                            | 0,06        | 2             | 0,12           |
| 7                                | Software                                                                                       | 0,05        | 2             | 0,10           |
| 8                                | Reconocimiento                                                                                 | 0,05        | 2             | 0,10           |
| 9                                | Procesos internacionales                                                                       | 0,05        | 2             | 0,10           |
| 10                               | Cambios propuestos por el gobierno entrante                                                    | 0,05        | 2             | 0,10           |
| 11                               | Los Marketplace. El poder acceder a los servicios desde un solo lugar más eficiente            | 0,05        | 2             | 0,10           |
| <b>SUBTOTAL DE OPORTUNIDADES</b> |                                                                                                | <b>1,57</b> |               |                |

Tabla 8.Evaluación de factores externos (Amenazas)

| No.                         | Factor de éxito                                              | Peso        | Amenazas |             |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------|----------|-------------|
|                             |                                                              |             | Número   | Puntuación  |
| 1                           | No hay poder de negociación con el cliente                   | 0,05        | 4        | 0,20        |
| 2                           | Bajo costo de conformación                                   | 0,05        | 4        | 0,20        |
| 3                           | Gobierno nuevo pero sin autonomía                            | 0,05        | 2        | 0,10        |
| 4                           | Nuevos Graduados                                             | 0,05        | 4        | 0,20        |
| 5                           | Nuevas tecnologías como IA y BOTS                            | 0,04        | 2        | 0,08        |
| 6                           | PND 2018-2022 promueve el emprendimiento en todos los campos | 0,04        | 2        | 0,08        |
| 7                           | Corrupción                                                   | 0,04        | 4        | 0,16        |
| 8                           | Nuevas tecnologías                                           | 0,04        | 4        | 0,16        |
| 9                           | Valores muy definidos                                        | 0,05        | 2        | 0,10        |
| <b>SUBTOTAL DE AMENAZAS</b> |                                                              | <b>1,28</b> |          |             |
| <b>TOTAL</b>                |                                                              | <b>1,00</b> |          | <b>2,85</b> |

Lo anterior indica que la empresa VGCD ABOGADOS SAS arroja una puntuación de 2.85, siendo esta superior a la media; lo que indica que se encuentra en una situación externa propicia y que las oportunidades están siendo aprovechadas de manera positiva para atacar las amenazas. En un contexto global demuestra que la empresa responde de una manera adecuada a las grandes firmas de abogados sin perderles el paso, con un crecimiento similar a las grandes firmas que se encuentran en Colombia, a su vez nos dice que las estrategias usadas están aprovechando con eficacia la oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas, sin dejar aun lado la posibilidad de crecimiento que tiene.

### **8.3.1 Oportunidades.**

- Economía naranja (4): La participación de la economía naranja ha generado un impacto del 5,2% en la economía mundial y en nuestro país esta economía que va en crecimiento se compara en ingresos incluso con la minería y el café. Para VGCD ABOGADOS SAS representa en el sector económico prestación de servicios jurídicos por derechos de propiedad intelectual.
- Tecnologías de la información (3): Agilizadores automatizados, que permite una interacción más amplia con los clientes actuales y futuros ya que pueden tener una respuesta inmediata sin la necesidad de una asesoría personalizada y por el contrario un contacto virtual, puede ser una puerta de entrada a la hora de captar clientes. Aunque la página web, no es la más optima, existe un campo de acción a futuro en el que se puede trabajar, la participación en las redes sociales, el posicionamiento de marca en los buscadores, esto permitiría tener una amplia expansión digital.

- Globalización económica (4): Miembro de la alianza legal del pacifico, red de firmas independientes con especial conocimiento de los asuntos y retos de la alianza del pacifico (acuerdo comercial que incluye 11 países y sus economías, un PIB combinado de US\$10.6 billones lo que representa el 13% de la economía global. Los nuevos acuerdos económicos como la firma de TLC y la ALIANZA DEL PACIFICO, permite que le país empiece a manejar un modelo económico más amplio y más cambiante, la incursión de nuevas empresas multinacionales, requieren de firmas listas para la adquisición de nuevo servicios y fusiones de compañías por lo que el acompañamiento jurídico es mucho más amplio.
- Curva de experiencia (3): Miembro de la INTERNATIONAL LAWYERS NETWORK (ILN), que es una asociación de 91 firmas de abogados de alta calidad y servicio en todas las áreas jurídicas corrientes, que cuenta con más de 5.000 abogados en el mundo. Actualmente la firma ocupa el puesto #32 del ranking por facturación por unos ingresos superiores a los \$ 5.637.000.000 millones, lo que indica que ha sido una firma que se ha mantenido en el tiempo y ha tenido un crecimiento significativo. Ocupar el puesto 32 en el Ranking de las mejores firmas indica que VGCD ABOGADOS es muy profesional y con trayectoria y con muchos casos de éxito.
- Firmas virtuales (3): Manejen el negocio por medio de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), permite una interacción instantánea con los clientes, los cuales no necesariamente tiene que estar presentes para adelantar sus procesos jurídicos, sino que a través de los medios electrónicos se pueden hacer diferentes acciones que permiten adelantar tramites sin ningún obstáculo.
- Energías renovables (2): La ley 1715 de 2014 (Congreso de la República de Colombia, 2014) por la cual se expide el marco normativo colombiano para la promoción y

la regulación e integración de las energías renovables no convencionales al sistema energético nacional. Las firmas colombianas entre esas VGCD ABOGADOS SAS han tenido que incursionar en este nuevo marco jurídico con el fin de satisfacer la demanda de nuevos clientes que incursionen en la explotación de estas nuevas energías en nuestro país.

- Software (2): Varios proveedores con costos ya establecidos.
- Reconocimiento (2): Debido a la globalización económica, las firmas de abogados en Colombia han visto la necesidad de generar alianzas y unificar servicios con firmas internacionales con el fin de tener más músculo financiero y respaldo a la hora de contar con la experiencia y tener un portafolio de servicios más amplio. Miembro de INTERNATIONAL LAWYERS NETWORK (ILN). Ocupa el puesto #32 del ranking por facturación por unos ingresos superiores a los \$ 5.637.000.000 millones
- Procesos internacionales (2): Conocimiento de reglamentación internacional, está en constante actualización de todos los cambios legales y jurídicos en el derecho internacional, por esto pertenece a INTERNATIONAL LAWYERS NETWORK (ILN), que es una asociación de 91 firmas de abogados de alta calidad en diferentes países en el mundo.
- Cambios propuestos por el gobierno entrante (2): VGCD ABOGADOS deben estar actualizados con los cambios que se presentan cada año, y los que generan el cambio de gobierno, así como las reformas emitidas por el congreso, como lo son: La reforma laboral, la reforma tributaria, revalorización y mejora de pensiones, entre otras.
- Marketplace (2): Se entiende como market place como un sitio web donde es posible la interacción entre la firma y los clientes actuales y los clientes potenciales, donde pueden relacionarse, realizar transacciones, convenios comerciales entre otros. VGCD ABOGADOS

aun no explora en detalle los medios digitales, lo que es una amenaza con respecto a la competencia

### **8.3.2 Amenazas.**

- No hay poder de negociación con el cliente (4): Existen grandes firmas que pueden competir de manera significativa en el mercado de firmas de abogados, la estandarización de precios en el mercado permite que exista una competencia más honesta, ya se empieza a competir por marca, casos de éxito y trayectoria.
- Bajo costo de conformación (4): No es necesario mucho capital ni económico ni humano para crear una firma de abogados, aunque no es una labor tan sencilla y fácil de hacer, competir con firmas de abogados en un país como Colombia donde pesa más la trayectoria, los casos de éxito, las firmas de tradición familiar, sería participar en un mercado desigual ante firmas ya constituidas, de calidad altamente competitivas ya que en su mayoría incluso tienen alianzas internacionales.
- Gobierno nuevo, pero sin autonomía (2): Muy poca credibilidad internacional, aunque el gobierno actual apuesta a la reactivación económica. Y aunque el nuevo gobierno vive un momento de tensión política con fuertes aliados como los estados unidos, se habla de que existe tensión gracias a problemas de orden público que podrían poner en riesgo alianzas existente como el TLC BILATERAL que hasta el momento es lo que ha mantenido la economía en el país.
- Nuevos graduados (4): La dinámica laboral en nuestro país y la contratación de nuevos profesionales permite que muchos nuevos abogados puedan acceder a las firmas de abogados ya existentes, entrar en un mercado competitivo de forma independiente no es tan

sencillo, debe tener el respaldo de una firma de abogados existente que proporcione seguridad, y permita adquirir experiencia.

- Nuevas tecnologías como IA y BOTS (2): Hay que estar a la vanguardia en el tema de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICS), que permiten ir un paso adelante en la comunicación y la interacción con los clientes, plataformas como el WhatsApp Business permite que exista interacción a través de los chat boots que pueden ser un principio el canal de entrada en la comunicación con nuevos clientes sin necesidad de una conversación con un asesor en persona.
- PND 2018-2022 (2): Promueve el emprendimiento en todos los campos, plan de acción que permitiría el crecimiento económico y desarrollo en el país y sus regiones, liderada por una transformación digital y el impulso de la agroindustria para que pequeños y medianos productores desarrollen su emprendimiento y su nueva actividad empresarial.
- Corrupción (4): En busca de que las nuevas oportunidades económicas que dará apertura e el PND 2018-2022, Se habla de una mayor regulación en cuanto a la legalidad de proyectos de emprendimiento que se apoyaran, ya que el gobierno destinara alrededor de unos 1.1000 billones de pesos, lo cual debe regularse a través de mecanismos legales, ya que se busca que la economía del país pase del 3,3% al 4,1% en los próximos años, por ende el marco de regulación legal y el campo de acción para las firmas de abogados serán muy exigentes.
- Valores muy definidos (2): La mayoría de cobros están estandarizados en el mercado, esto permite que la competencia en el mercado legal sea justa y exista un campo de acción para todos, esto permite que el foco de las grandes firmas de abogados sea competir con calidad, con casos de éxito, que sean firmas de renombre y tradición.

#### **8.4 Postura estratégica de la organización**

El posicionamiento estratégico se ha establecido como una de las principales alternativas para el rendimiento de las organizaciones, ya que además de permitirle a las compañías diferenciarse de sus competidores y darle un valor añadido al producto y/o servicio que ofrecen, responden a las necesidades de los compradores, conllevando no sólo a la satisfacción del mismo, sino logrando la percepción favorable de los clientes, para la compañía, inclusive la lealtad para el producto o servicio, que hoy en día es un gran reto, debido a la fuerte competencia.

Esencialmente el posicionamiento estratégico busca que, en cualquier organización, la ventaja competitiva sea destacar aquello que diferencia una compañía de otra y que la hace más atrayente para el comprador. Esto es innovar el producto y/o servicio e impresionar al comprador, o bien, mostrar ese producto y/o servicio estándar, pero de una manera más atractiva.

La firma de abogados VCGD está cada día incursionando en el ámbito de crecimiento y expansión para lograr un posicionamiento continuo lo cual los costos se van a diferenciar en conjunto de todos sus programas y acompañamiento de cada cliente en sus procesos legales ya que cuentan con un amplio de profesionales en cada rama.

Su portafolio se basa para poder incursionar a cualquier tipo de cliente y empresas a nivel nacional e internacional.

9. MEFI VS MEFE.

Tabla 9.MEFI vs MEFE

|                  |                  | FUERTE 3.0 a 4.0                                                                   | PROMEDIO 2.0 a 2.99 | DEBIL 1.0 a 1.99 |
|------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------|
| M<br>E<br>F<br>I | ALTO 3.0 a 4.0   |  |                     |                  |
|                  | MEDIO 2.0 a 2.99 |                                                                                    |                     |                  |
|                  | BAJO 1.0 a 1.99  |                                                                                    |                     |                  |
|                  | MEFE             |                                                                                    |                     |                  |

En este momento la empresa se encuentra en un proceso de crecimiento donde seguir construyendo, mejorando e innovando para escalar puestos dentro de las principales firmas de abogados de Colombia.VCGD cuenta con unos pilares y un pasado que le permite estar estable en el presente pero si pretende alcanzar sus objetivos deberá asumir retos e incursionar en los nuevos mercados de manera que la inversión que se deba hacer se pueda recuperar y alcanzar los puestos de jerarquía en el entorno legal.

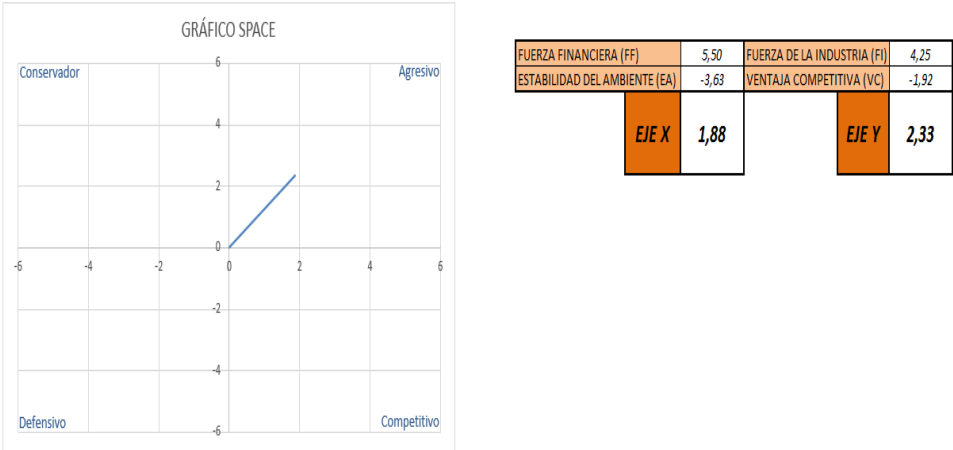


Figura 2. Gráfico y matriz SPACE (PEYEA).

Tabla10. Matriz SPACE (PEYEA)

| MATRIZ SPACE (PEYEA)         |                                                       |      |                               |                                                                                                |        |
|------------------------------|-------------------------------------------------------|------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA |                                                       |      | POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA  |                                                                                                |        |
| FUERZA FINANCIERA (FF)       |                                                       |      | ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA) |                                                                                                |        |
| No.                          | Factor                                                | Cal. | No.                           | Factor                                                                                         | Cal.   |
| 1                            | Rentabilidad positiva                                 | 6    | 1                             | Economía Naranja                                                                               | -4     |
| 2                            | Pagos y Facturación por área                          | 5    | 2                             | Tecnologías de la información: Ofrecer servicios jurídicos de forma más eficaz y más económica | -5     |
| 3                            |                                                       |      | 3                             | Globalización económica. Integración de todos los servicios que se pueden ofrecer              | -3     |
| 4                            |                                                       |      | 4                             | Gobierno nuevo pero sin autonomía                                                              | -1     |
| 5                            |                                                       |      | 5                             | Energías Renovables                                                                            | -2     |
| 6                            |                                                       |      | 6                             | Cambios propuestos por el gobierno entrante                                                    | -3     |
| 7                            |                                                       |      | 7                             | Los Marketplace; El poder acceder a los servicios desde un solo lugar mas eficiente            | -5     |
| 8                            |                                                       |      | 8                             | Nuevas tecnologías como IA y BOTS                                                              | -6     |
| PROMEDIO                     |                                                       | 5,5  | PROMEDIO                      |                                                                                                | -3,625 |
| VENTAJA COMPETITIVA (VC)     |                                                       |      | FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)   |                                                                                                |        |
| No.                          | Factor                                                | Cal. | No.                           | Factor                                                                                         | Cal.   |
| 1                            | Reunión ILN                                           | -1   | 1                             | No hay poder de negociación con el cliente                                                     | 4      |
| 2                            | Servidor                                              | -1   | 2                             | Curva de experiencia                                                                           | 5      |
| 3                            | Diferentes centros de costo                           | -4   | 3                             | Bajo costo de conformación                                                                     | 3      |
| 4                            | Software contable                                     | -2   | 4                             | Firmas Virtuales                                                                               | 3      |
| 5                            | Sistemas necesarios para la función                   | -2   | 5                             | Software                                                                                       | 5      |
| 6                            | Plan de beneficios                                    | -2   | 6                             | Reconocimiento                                                                                 | 6      |
| 7                            | Un líder administrativo para muchos procesos          | -2   | 7                             | Nuevos Graduados                                                                               | 2      |
| 8                            | Manejo de Bases de datos                              | -3   | 8                             | Procesos internacionales                                                                       | 6      |
| 9                            | Empresa de apoyo para seguridad y salud en el trabajo | -1   | 9                             |                                                                                                |        |
| 10                           | Tres grupos de trabajo                                | -2   | 10                            |                                                                                                |        |
| 11                           | Directivos                                            | -2   | 11                            |                                                                                                |        |
| 12                           | Redes sociales                                        | -1   | 12                            |                                                                                                |        |
| PROMEDIO                     |                                                       | -1,9 | PROMEDIO                      |                                                                                                | 4,3    |

## 10. Formulación de la estrategia

Después de darle los valores correspondientes a los factores expuestos en cada uno de los cuadrantes observamos que la empresa se ubica en un cuadrante de Fuerza Financiera lo que nos lleva optar por las estrategias agresivas las cuales necesitan de una gran inversión pero a su vez son las que ayudan a obtener unos resultados de crecimiento mucho mejores buscando

aumentar los ingresos, la participación en el mercado y la creación de soluciones innovadoras que llegarán a traducirse en un mejor servicio a los clientes.

### **10.1 Matriz de planeación estratégica**

Analizar las diferentes posibles estrategias que se pueden implantar, utilizando toda la información anterior, evaluar dichas alternativas nos muestra las limitaciones y capacidades de la organización.

Conocer cuál es la mejor estrategia, analizando los factores críticos de riesgo, internos y externos nos facilitará empezar un proceso de cambio y renovación, la estrategia con mejor calificación será probablemente la estrategia a desarrollar.

### **10.2 Identificación y fundamentación de la estrategia seleccionada**

Estrategia seleccionada: Desarrollo tecnológico, implementación de página web tipo Marketplace donde se puedan adquirir todos los servicios ofrecidos.

Esta estrategia está basada en el diseño de una página web más robusta que la que se tiene actualmente, para lo cual deberá contratarse una empresa especialista en creación de páginas web, mercadeo y redes sociales. Esta estrategia consiste en la reestructuración de la comunicación empresarial por medio de la página web donde se pretende crear un Marketplace sitio donde estaría reunida toda la oferta de servicios de la compañía acompañada de canales de comunicación y venta de fácil acceso dándole la oportunidad al cliente de exponer su caso en línea con un asesor jurídico que pueda identificar el servicio más óptimo para el cliente en cuestión y desde la misma virtualidad concertar la negociación y la contratación del servicio, ya dando paso a todo el acompañamiento legal pertinente (trabajo que se hace actualmente con cada cliente que los contrata) para el caso en cuestión.

No solo se deben destinar recursos para la creación e implementación de la página, sino que a su vez se realizara una estrategia de divulgación tanto con los clientes que ya se han trabajado anteriormente como dentro de redes sociales y pautas a través de Google Atwords usando la georreferenciación de la firma pues el alcance en este tipo de estrategias de la era digital lo es todo.

Esto se puede observar en la figura 3, en el desarrollo de una matriz de planeación estratégica en la cual sobresale la estrategia de desarrollo tecnológico.

| MATRIZ DE PLANEACION ESTRATEGICA |                                                                                                |      |                                                        |            |      |                                                                                                           |            |      |                                                                                                        |            |      |                                                                                                                  |            |      |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------|------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|
|                                  |                                                                                                |      | Estrategia 1                                           |            |      | Estrategia 2                                                                                              |            |      | Estrategia 3                                                                                           |            |      | Estrategia 4                                                                                                     |            |      |
|                                  |                                                                                                |      | Creacion de un Software de atencion virtual inmediata. |            |      | Implementacion de la pagina Web tipo Marketplace, donde se puedan adquirir todos los servicios ofrecidos. |            |      | Creacion de sede en otra ciudad principal del pais, buscando la expansion y reconocimiento en el pais. |            |      | Gracias a la economia Naranja, especializar servicios para nuevos clientes, incrementar portafolio de servicios. |            |      |
| OPORTUNIDADES                    |                                                                                                |      | Clasificación                                          | Puntuación |      | Clasificación                                                                                             | Puntuación |      | Clasificación                                                                                          | Puntuación |      | Clasificación                                                                                                    | Puntuación |      |
| Número                           | Factores Clave                                                                                 | PESO | Tipo                                                   | Número     |      | Tipo                                                                                                      | Número     |      | Tipo                                                                                                   | Número     |      | Tipo                                                                                                             | Número     |      |
| 1                                | Economía Naranja                                                                               | 0.05 | No Atractiva                                           | 1          | 0.05 | NA                                                                                                        | 0          | 0.00 | NA                                                                                                     | 0          | 0.00 | NA                                                                                                               | 0          | 0.00 |
| 2                                | Tecnologías de la información: Ofrecer servicios jurídicos de forma más eficaz y más económica | 0.06 | NA                                                     | 0          | 0.00 | Poco Atractiva                                                                                            | 2          | 0.12 | NA                                                                                                     | 0          | 0.00 | NA                                                                                                               | 0          | 0.00 |
| 3                                | Globalización económica. Integración de todos los servicios que se pueden ofrecer              | 0.06 | NA                                                     | 0          | 0.00 | NA                                                                                                        | 0          | 0.00 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.18 | NA                                                                                                               | 0          | 0.00 |
| 4                                | Curva de experiencia                                                                           | 0.06 | NA                                                     | 0          | 0.00 | NA                                                                                                        | 0          | 0.00 | Muy Atractiva                                                                                          | 4          | 0.24 | NA                                                                                                               | 0          | 0.00 |
| 5                                | Firmas Virtuales                                                                               | 0.05 | NA                                                     | 0          | 0.00 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | Muy Atractiva                                                                                          | 4          | 0.20 | Poco Atractiva                                                                                                   | 2          | 0.10 |
| 6                                | Energías Renovables                                                                            | 0.06 | No Atractiva                                           | 1          | 0.06 | No Atractiva                                                                                              | 1          | 0.06 | No Atractiva                                                                                           | 1          | 0.06 | No Atractiva                                                                                                     | 1          | 0.06 |
| 7                                | Software                                                                                       | 0.05 | Muy Atractiva                                          | 4          | 0.20 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | Muy Atractiva                                                                                          | 4          | 0.20 | Muy Atractiva                                                                                                    | 4          | 0.20 |
| 8                                | Reconocimiento                                                                                 | 0.05 | NA                                                     | 0          | 0.00 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.15 | NA                                                                                                               | 0          | 0.00 |
| 9                                | Procesos internacionales                                                                       | 0.05 | NA                                                     | 0          | 0.00 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | Muy Atractiva                                                                                          | 4          | 0.20 | Razonablemente Atractiva                                                                                         | 3          | 0.15 |
| 10                               | Cambios propuestos por el gobierno entrante                                                    | 0.05 | No Atractiva                                           | 1          | 0.05 | NA                                                                                                        | 0          | 0.00 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.15 | NA                                                                                                               | 0          | 0.00 |
| 11                               | Los Marketplace, El poder acceder a los servicios desde un solo lugar mas eficiente            | 0.05 | NA                                                     | 0          | 0.00 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | NA                                                                                                     | 0          | 0.00 | NA                                                                                                               | 0          | 0.00 |
| Subtotal Oportunidades           |                                                                                                | 0.59 |                                                        |            | 0.36 |                                                                                                           |            | 1.18 |                                                                                                        |            | 1.58 |                                                                                                                  |            | 0.51 |
| AMENAZAS                         |                                                                                                |      |                                                        |            |      |                                                                                                           |            |      |                                                                                                        |            |      |                                                                                                                  |            |      |
| Número                           | Factores Clave                                                                                 |      |                                                        |            |      |                                                                                                           |            |      |                                                                                                        |            |      |                                                                                                                  |            |      |
| 1                                | No hay poder de negociación con el cliente                                                     | 0.05 | NA                                                     | 0          | 0.00 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | No Atractiva                                                                                           | 1          | 0.05 | No Atractiva                                                                                                     | 1          | 0.05 |
| 2                                | Bajo costo de conformación                                                                     | 0.05 | NA                                                     | 0          | 0.00 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | No Atractiva                                                                                           | 1          | 0.05 | No Atractiva                                                                                                     | 1          | 0.05 |
| 3                                | Gobierno nuevo pero sin autonomía                                                              | 0.05 | NA                                                     | 0          | 0.00 | NA                                                                                                        | 0          | 0.00 | NA                                                                                                     | 0          | 0.00 | NA                                                                                                               | 0          | 0.00 |
| 4                                | Nuevos Graduados                                                                               | 0.05 | NA                                                     | 0          | 0.00 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | Poco Atractiva                                                                                         | 2          | 0.10 | Poco Atractiva                                                                                                   | 2          | 0.10 |
| 5                                | Nuevas tecnologías como IA y BOTS                                                              | 0.04 | Poco Atractiva                                         | 2          | 0.08 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.16 | Muy Atractiva                                                                                          | 4          | 0.16 | Muy Atractiva                                                                                                    | 4          | 0.16 |
| 6                                | PNP 2018-2022 promueva el emprendimiento en todos los campos                                   | 0.04 | NA                                                     | 0          | 0.00 | NA                                                                                                        | 0          | 0.00 | NA                                                                                                     | 0          | 0.00 | NA                                                                                                               | 0          | 0.00 |
| 7                                | Corrupción                                                                                     | 0.04 | Poco Atractiva                                         | 2          | 0.08 | Poco Atractiva                                                                                            | 2          | 0.08 | Poco Atractiva                                                                                         | 2          | 0.08 | Poco Atractiva                                                                                                   | 2          | 0.08 |
| 8                                | Nuevas tecnologías                                                                             | 0.04 | No Atractiva                                           | 1          | 0.04 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.16 | Muy Atractiva                                                                                          | 4          | 0.16 | NA                                                                                                               | 0          | 0.00 |
| 9                                | Valores muy definidos                                                                          | 0.05 | Razonablemente Atractiva                               | 3          | 0.15 | Razonablemente Atractiva                                                                                  | 3          | 0.15 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.15 | Razonablemente Atractiva                                                                                         | 3          | 0.15 |
| 10                               |                                                                                                |      |                                                        |            |      |                                                                                                           |            |      |                                                                                                        |            |      |                                                                                                                  |            |      |
| Subtotal Amenazas                |                                                                                                | 0.41 |                                                        |            | 0.35 |                                                                                                           |            | 1.15 |                                                                                                        |            | 0.75 |                                                                                                                  |            | 0.59 |
| FORTALEZAS                       |                                                                                                |      |                                                        |            |      |                                                                                                           |            |      |                                                                                                        |            |      |                                                                                                                  |            |      |
| Número                           | Factores Clave                                                                                 |      |                                                        |            |      |                                                                                                           |            |      |                                                                                                        |            |      |                                                                                                                  |            |      |
| 1                                | Reunión ILN                                                                                    | 0.05 | No Atractiva                                           | 1          | 0.05 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.15 | Poco Atractiva                                                                                                   | 2          | 0.10 |
| 2                                | Servidor                                                                                       | 0.05 | No Atractiva                                           | 1          | 0.05 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.15 | Poco Atractiva                                                                                                   | 2          | 0.10 |
| 3                                | Software contable                                                                              | 0.05 | No Atractiva                                           | 1          | 0.05 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.15 | Poco Atractiva                                                                                                   | 2          | 0.10 |
| 4                                | Sistemas necesarios para la función                                                            | 0.05 | No Atractiva                                           | 1          | 0.05 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.15 | Poco Atractiva                                                                                                   | 2          | 0.10 |
| 5                                | Rentabilidad positiva                                                                          | 0.07 | No Atractiva                                           | 1          | 0.07 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.28 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.21 | Poco Atractiva                                                                                                   | 2          | 0.14 |
| 6                                | Plan de beneficios                                                                             | 0.05 | No Atractiva                                           | 1          | 0.05 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.15 | Poco Atractiva                                                                                                   | 2          | 0.10 |
| 7                                | Manejo de Bases de datos                                                                       | 0.05 | No Atractiva                                           | 1          | 0.05 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.15 | Poco Atractiva                                                                                                   | 2          | 0.10 |
| 8                                | Empresa de apoyo para seguridad y salud en el trabajo                                          | 0.05 | No Atractiva                                           | 1          | 0.05 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.15 | Poco Atractiva                                                                                                   | 2          | 0.10 |
| 9                                | Tres grupos de trabajo                                                                         | 0.05 | No Atractiva                                           | 1          | 0.05 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.15 | Poco Atractiva                                                                                                   | 2          | 0.10 |
| 10                               | Directivos                                                                                     | 0.05 | No Atractiva                                           | 1          | 0.05 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.15 | Poco Atractiva                                                                                                   | 2          | 0.10 |
| 11                               | Alianza                                                                                        | 0.05 | No Atractiva                                           | 1          | 0.05 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.15 | Poco Atractiva                                                                                                   | 2          | 0.10 |
| 12                               | Programa de bienestar                                                                          | 0.05 | No Atractiva                                           | 1          | 0.05 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.15 | Poco Atractiva                                                                                                   | 2          | 0.10 |
| 13                               | Apalancamiento positivo                                                                        | 0.05 | No Atractiva                                           | 1          | 0.05 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.15 | Poco Atractiva                                                                                                   | 2          | 0.10 |
| 14                               | Rendimiento para el socio                                                                      | 0.07 | No Atractiva                                           | 1          | 0.07 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.28 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.21 | Poco Atractiva                                                                                                   | 2          | 0.14 |
| 15                               | Protección                                                                                     | 0.05 | No Atractiva                                           | 1          | 0.05 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.15 | Poco Atractiva                                                                                                   | 2          | 0.10 |
| Subtotal Fortalezas              |                                                                                                | 0.79 |                                                        |            | 0.79 |                                                                                                           |            | 3.16 |                                                                                                        |            | 2.97 |                                                                                                                  |            | 1.58 |
| DEBILIDADES                      |                                                                                                |      |                                                        |            |      |                                                                                                           |            |      |                                                                                                        |            |      |                                                                                                                  |            |      |
| Número                           | Factores Clave                                                                                 |      |                                                        |            |      |                                                                                                           |            |      |                                                                                                        |            |      |                                                                                                                  |            |      |
| 1                                | Diferentes centros de costo                                                                    | 0.05 | NA                                                     | 0          | 0.00 | Razonablemente Atractiva                                                                                  | 3          | 0.15 | No Atractiva                                                                                           | 1          | 0.05 | NA                                                                                                               | 0          | 0.00 |
| 2                                | Un líder administrativo para muchos procesos                                                   | 0.05 | NA                                                     | 0          | 0.00 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.20 | Razonablemente Atractiva                                                                               | 3          | 0.15 | Poco Atractiva                                                                                                   | 2          | 0.10 |
| 3                                | Pagos y Facturación por área                                                                   | 0.05 | NA                                                     | 0          | 0.00 | NA                                                                                                        | 0          | 0.00 | NA                                                                                                     | 0          | 0.00 | NA                                                                                                               | 0          | 0.00 |
| 4                                | Redes sociales                                                                                 | 0.04 | Muy Atractiva                                          | 4          | 0.16 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.16 | Muy Atractiva                                                                                          | 4          | 0.16 | Razonablemente Atractiva                                                                                         | 3          | 0.12 |
| 5                                | Página WEB                                                                                     | 0.04 | Muy Atractiva                                          | 4          | 0.16 | Muy Atractiva                                                                                             | 4          | 0.16 | Muy Atractiva                                                                                          | 4          | 0.16 | Razonablemente Atractiva                                                                                         | 3          | 0.12 |
| 15                               |                                                                                                |      |                                                        |            |      |                                                                                                           |            |      |                                                                                                        |            |      |                                                                                                                  |            |      |
| Subtotal Debilidades             |                                                                                                | 0.21 |                                                        |            | 0.32 |                                                                                                           |            | 0.67 |                                                                                                        |            | 0.52 |                                                                                                                  |            | 0.34 |
| TOTAL                            |                                                                                                | 2.00 |                                                        |            | 1.82 |                                                                                                           |            | 6.16 |                                                                                                        |            | 8.02 |                                                                                                                  |            | 3.02 |

Figura 3. Matriz de Planeación Estratégica

## **11. Capítulo prospectiva**

### **11.1 Análisis estructural**

#### **11.1.1 Listado de variables internas y externas.**

- Reunión ILN
- Servidor
- Sistemas necesarios para la función
- Rentabilidad positiva
- Plan de beneficios
- Directivos
- Alianza
- Programa de bienestar
- Apalancamiento positivo
- Rendimiento para el socio
- Diferentes centros de costo
- Un líder administrativo para muchos procesos
- Pagos y Facturación por área
- Redes sociales
- Página WEB
- Tecnologías de la información
- Globalización económica.
- Curva de experiencia

- Firmas Virtuales
- Energías Renovables
- Reconocimiento
- Procesos internacionales
- No hay poder de negociación con el cliente
- Bajo costo de conformación
- Nuevos Graduados
- Corrupción
- Nuevas tecnologías

#### **11.1.2 MICMAC.**

#### **11.1.3 Matriz.**

La matriz puede evidenciarse en la tabla 11.

#### **11.1.4 Características de la matriz.**

Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences:

0: No influence

1: Weak

2: Moderate influence

3: Strong influence

P: Potential influences

Tabla 11. *Matriz MICMAC*

| Nº | Long label                                   | Short label | Description | Theme |
|----|----------------------------------------------|-------------|-------------|-------|
| 1  | Réunion ILN                                  | ILN         |             |       |
| 2  | Servidor                                     | Servidor    |             |       |
| 3  | Sistemas necesarios para la función          | SistFunc    |             |       |
| 4  | Rentabilidad positiva                        | Rent Pos    |             |       |
| 5  | Plan de beneficios                           | Plan Ben    |             |       |
| 6  | Directivos                                   | Directivos  |             |       |
| 7  | Alianza                                      | Alianza     |             |       |
| 8  | Programa de bienestar                        | Prog Bien   |             |       |
| 9  | Apalancamiento positivo                      | Apalan Pos  |             |       |
| 10 | Rendimiento para el socio                    | Rend Socio  |             |       |
| 11 | Diferentes centros de costo                  | Cen Cost    |             |       |
| 12 | Un líder administrativo para muchos procesos | Lider Porc  |             |       |
| 13 | Pagos y Facturación por área                 | Pag y Fac   |             |       |
| 14 | Redes sociales                               | Red Soc     |             |       |
| 15 | Página WEB                                   | Web         |             |       |
| 16 | Tecnologías de la información                | Tecng       |             |       |
| 17 | Globalización económica.                     | Global      |             |       |
| 18 | Curva de experiencia                         | Exper       |             |       |
| 19 | Firmas Virtuales                             | Firma V     |             |       |
| 20 | Energías Renovables                          | EnerRen     |             |       |
| 21 | Reconocimiento                               | Recon       |             |       |
| 22 | Procesos internacionales                     | Proc Int    |             |       |
| 23 | No hay poder de negociación con el cliente   | NegClie     |             |       |
| 24 | Bajo costo de conformación                   | Bajo Cos    |             |       |
| 25 | Nuevos Graduados                             | Gradu       |             |       |
| 26 | Corrupción                                   | Corrup      |             |       |
| 27 | Nuevas tecnologías                           | Tec new     |             |       |

La figura 4 nos muestra la relación y la influencia de cada variable con la siguiente, calificando desde una influencia nula a una alta influencia.

De acuerdo con el criterio y experiencia del evaluador se le dio una calificación teniendo en cuenta la influencia de variable del eje de las “Y” sobre la variable del eje de las “X” dentro de un rango de 0 – 3, dando los siguientes resultados:

0 = No hay Influencia

1 = Hay Influencia Leve

2 = Hay Influencia Moderada

3 = Hay Influencia Fuerte

|                | 1: ILN | 2: Servidor | 3: Sist Func | 4: Rent Pos | 5: Plan Ben | 6: Directivos | 7: Alianza | 8: Prog Bien | 9: Apalan Pos | 10: Rend Socio | 11: Cen Cost | 12: Lider Porc | 13: Pag y Fac | 14: Red Soc | 15: Web | 16: Tecng | 17: Global | 18: Exper | 19: Firma V | 20: Ener Ren | 21: Recon | 22: Proc Int | 23: Neg Clie | 24: Bajo Cos | 25: Gradu | 26: Corrup | 27: Tec new |
|----------------|--------|-------------|--------------|-------------|-------------|---------------|------------|--------------|---------------|----------------|--------------|----------------|---------------|-------------|---------|-----------|------------|-----------|-------------|--------------|-----------|--------------|--------------|--------------|-----------|------------|-------------|
| 1: ILN         | 0      | 0           | 0            | 2           | 0           | 2             | 3          | 0            | 2             | 2              | 0            | 0              | 0             | 0           | 0       | 1         | 0          | 2         | 1           | 1            | 3         | 3            | 0            | 0            | 0         | 1          | 1           |
| 2: Servidor    | 0      | 0           | 3            | 2           | 0           | 1             | 2          | 0            | 1             | 1              | 0            | 3              | 1             | 0           | 0       | 1         | 0          | 1         | 0           | 0            | 0         | 0            | 0            | 0            | 0         | 1          | 2           |
| 3: Sist Func   | 1      | 3           | 0            | 2           | 0           | 0             | 0          | 0            | 0             | 1              | 2            | 3              | 1             | 0           | 0       | 3         | 1          | 2         | 2           | 1            | 0         | 0            | 0            | 1            | 0         | 0          | 3           |
| 4: Rent Pos    | 3      | 1           | 1            | 0           | 0           | 2             | 2          | 0            | 2             | 3              | 0            | 0              | 0             | 0           | 1       | 1         | 1          | 3         | 1           | 0            | 3         | 2            | 0            | 0            | 0         | 0          | 1           |
| 5: Plan Ben    | 0      | 0           | 0            | 1           | 0           | 1             | 1          | 2            | 0             | 0              | 0            | 0              | 0             | 0           | 0       | 0         | 0          | 0         | 0           | 0            | 0         | 0            | 0            | 0            | 0         | 0          | 0           |
| 6: Directivos  | 3      | 0           | 1            | 3           | 1           | 0             | 3          | 1            | 2             | 2              | 0            | 0              | 0             | 0           | 0       | 1         | 1          | 2         | 1           | 0            | 3         | 1            | 0            | 0            | 0         | 1          | 1           |
| 7: Alianza     | 3      | 0           | 0            | 2           | 0           | 2             | 0          | 0            | 2             | 1              | 0            | 0              | 0             | 0           | 0       | 2         | 2          | 3         | 0           | 0            | 2         | 2            | 0            | 0            | 0         | 0          | 1           |
| 8: Prog Bien   | 0      | 0           | 0            | 1           | 2           | 1             | 0          | 0            | 0             | 0              | 0            | 0              | 0             | 0           | 0       | 0         | 0          | 0         | 0           | 0            | 0         | 0            | 0            | 0            | 0         | 0          | 0           |
| 9: Apalan Pos  | 0      | 0           | 0            | 1           | 0           | 0             | 1          | 0            | 0             | 1              | 0            | 0              | 0             | 0           | 0       | 0         | 0          | 0         | 0           | 0            | 1         | 0            | 0            | 0            | 0         | 0          | 0           |
| 10: Rend Socio | 0      | 1           | 1            | 2           | 0           | 1             | 1          | 0            | 1             | 0              | 0            | 0              | 0             | 0           | 0       | 1         | 1          | 2         | 0           | 0            | 2         | 0            | 0            | 0            | 0         | 0          | 0           |
| 11: Cen Cost   | 0      | 1           | 1            | 0           | 0           | 0             | 0          | 0            | 0             | 0              | 0            | 2              | 2             | 0           | 0       | 0         | 0          | 0         | 0           | 0            | 0         | 0            | 2            | 0            | 0         | 0          | 1           |
| 12: Lider Porc | 0      | 1           | 1            | 0           | 0           | 0             | 0          | 0            | 0             | 0              | 2            | 0              | 0             | 0           | 0       | 0         | 0          | 2         | 0           | 0            | 0         | 0            | 0            | 1            | 0         | 0          | 0           |
| 13: Pag y Fac  | 0      | 0           | 1            | 0           | 0           | 0             | 0          | 0            | 0             | 0              | 1            | 1              | 0             | 0           | 0       | 0         | 0          | 0         | 0           | 0            | 0         | 0            | 0            | 0            | 0         | 0          | 0           |
| 14: Red Soc    | 2      | 0           | 0            | 1           | 0           | 0             | 1          | 0            | 1             | 1              | 0            | 0              | 0             | 0           | 2       | 1         | 1          | 1         | 0           | 0            | 1         | 0            | 1            | 1            | 1         | 1          | 1           |
| 15: Web        | 1      | 0           | 0            | 1           | 0           | 1             | 2          | 0            | 1             | 1              | 0            | 0              | 0             | 0           | 0       | 1         | 1          | 1         | 0           | 0            | 1         | 0            | 1            | 0            | 0         | 0          | 1           |
| 16: Tecng      | 1      | 1           | 1            | 1           | 0           | 0             | 1          | 0            | 1             | 1              | 0            | 0              | 0             | 0           | 0       | 0         | 0          | 0         | 0           | 0            | 1         | 0            | 0            | 1            | 0         | 0          | 0           |
| 17: Global     | 2      | 1           | 0            | 1           | 0           | 1             | 2          | 0            | 1             | 1              | 0            | 0              | 0             | 1           | 1       | 1         | 0          | 1         | 1           | 1            | 1         | 0            | 2            | 0            | 1         | 1          | 2           |
| 18: Exper      | 0      | 0           | 0            | 0           | 0           | 0             | 0          | 0            | 0             | 0              | 0            | 0              | 0             | 0           | 0       | 0         | 0          | 0         | 0           | 0            | 0         | 0            | 0            | 0            | 0         | 0          | 0           |
| 19: Firma V    | 1      | 0           | 1            | 1           | 0           | 1             | 1          | 0            | 1             | 1              | 0            | 0              | 0             | 1           | 1       | 1         | 1          | 1         | 0           | 0            | 2         | 2            | 1            | 0            | 0         | 0          | 1           |
| 20: Ener Ren   | 1      | 0           | 1            | 1           | 1           | 1             | 1          | 0            | 1             | 1              | 0            | 0              | 0             | 0           | 0       | 0         | 1          | 0         | 0           | 0            | 1         | 1            | 0            | 0            | 0         | 0          | 1           |
| 21: Recon      | 2      | 0           | 0            | 2           | 0           | 2             | 2          | 0            | 2             | 2              | 0            | 0              | 0             | 1           | 1       | 0         | 1          | 1         | 0           | 1            | 0         | 1            | 2            | 0            | 0         | 0          | 1           |
| 22: Proc Int   | 2      | 0           | 0            | 2           | 0           | 1             | 2          | 0            | 1             | 2              | 0            | 0              | 0             | 0           | 0       | 0         | 1          | 2         | 1           | 0            | 2         | 0            | 1            | 0            | 0         | 0          | 0           |
| 23: Neg Clie   | 0      | 1           | 1            | 1           | 0           | 0             | 0          | 0            | 0             | 0              | 0            | 0              | 0             | 0           | 0       | 0         | 0          | 1         | 1           | 0            | 1         | 0            | 0            | 0            | 0         | 0          | 0           |
| 24: Bajo Cos   | 0      | 1           | 1            | 1           | 0           | 1             | 1          | 0            | 0             | 1              | 0            | 0              | 0             | 1           | 1       | 0         | 1          | 1         | 0           | 0            | 0         | 0            | 0            | 0            | 1         | 0          | 1           |
| 25: Gradu      | 0      | 0           | 0            | 0           | 0           | 0             | 0          | 0            | 0             | 0              | 0            | 0              | 0             | 0           | 0       | 1         | 1          | 0         | 0           | 0            | 0         | 0            | 0            | 0            | 0         | 0          | 0           |
| 26: Corrup     | 1      | 1           | 1            | 1           | 0           | 0             | 1          | 0            | 0             | 1              | 0            | 0              | 0             | 0           | 0       | 0         | 0          | 0         | 1           | 0            | 1         | 0            | 0            | 0            | 0         | 0          | 0           |
| 27: Tec new    | 1      | 2           | 1            | 2           | 0           | 0             | 2          | 0            | 1             | 1              | 0            | 0              | 0             | 0           | 1       | 1         | 1          | 1         | 1           | 1            | 1         | 0            | 1            | 0            | 0         | 0          | 0           |

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Figura 4. Relación e influencia de variables.

### 11.1.5 Otras características de la matriz.

Tabla 12. Características de la matriz

| INDICATOR            | VALUE     |
|----------------------|-----------|
| Matrix size          | 27        |
| Number of iterations | 2         |
| Number of zeros      | 463       |
| Number of ones       | 186       |
| Number of twos       | 61        |
| Number of threes     | 19        |
| Number of P          | 0         |
| Total                | 266       |
| Fillrate             | 36,48834% |

Nota: Fuente Micmac.

De acuerdo a los resultados de la matriz se evidencia que una mayor cantidad de números uno.

## 11.2 Mapa de influencia/dependencia directa

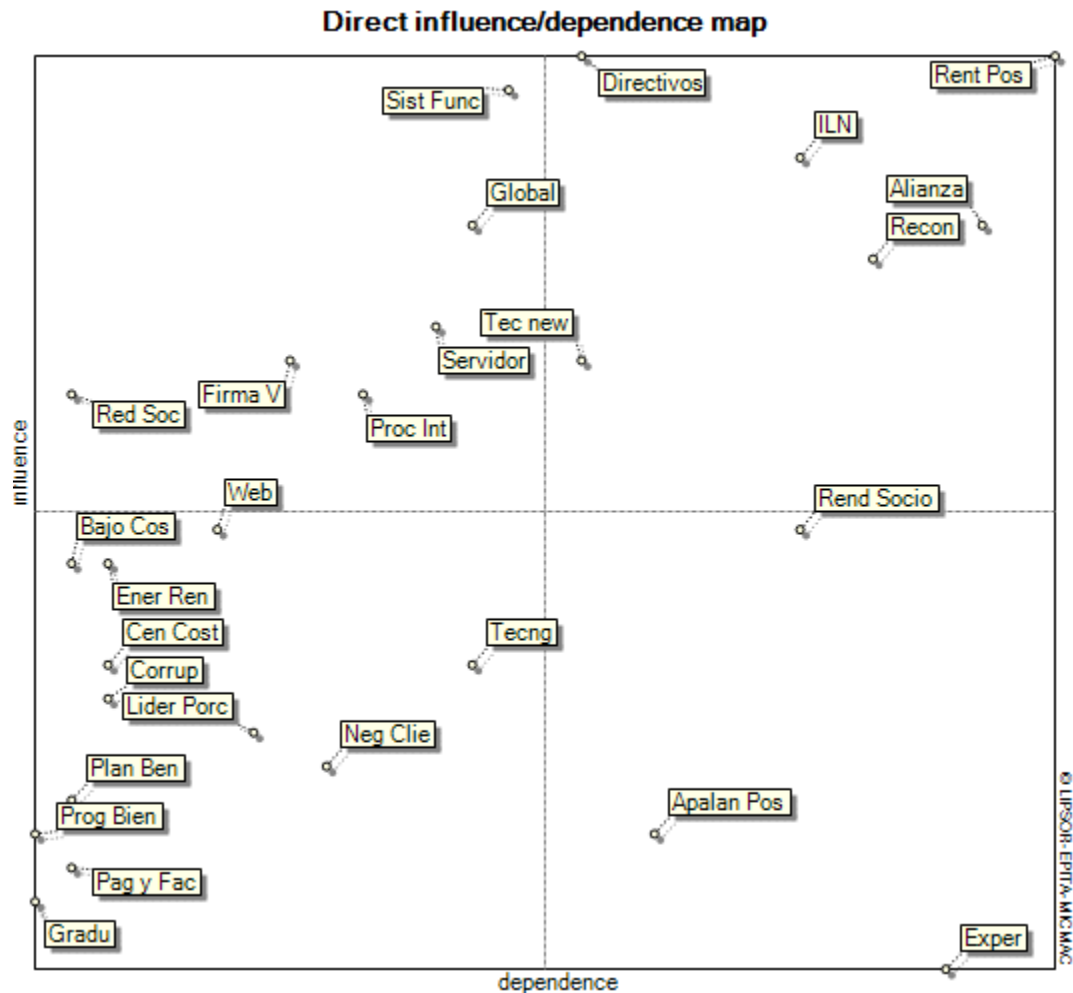


Figura 5. Mapa de influencia/dependencia directa.

En la figura 5 debemos prestar atención a las variables que se encuentran en el cuadro de la parte superior derecha, estas son: Rentabilidad positiva a la organización, alianzas, reconocimiento, nuevas tecnologías y rentabilidad por participación de cada socio. Estas hacen referencia a las variables estratégicas en una zona de conflicto las cuales pueden ser controladas.

### 11.3 Mapa de influencia/dependencia indirecta

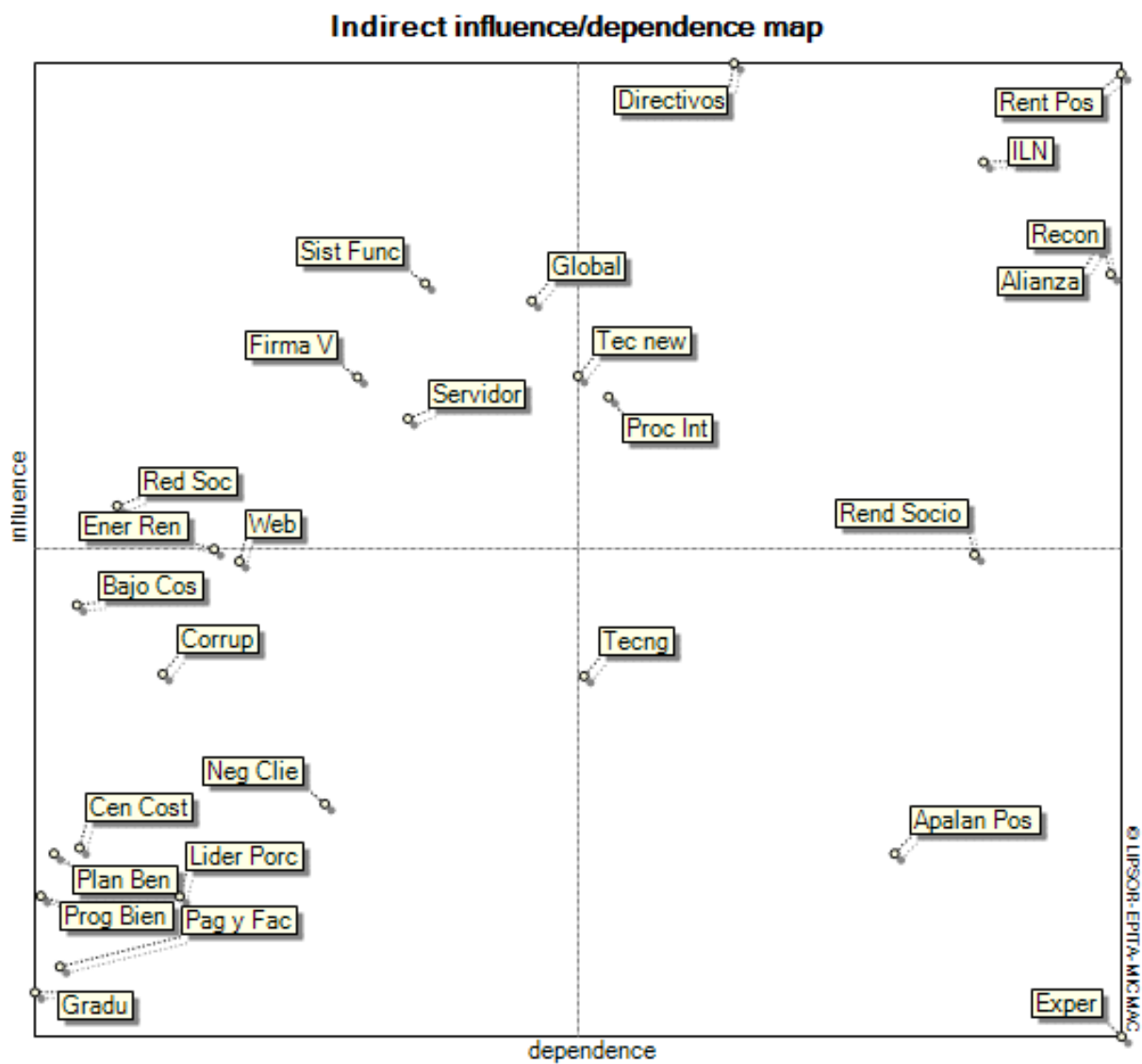


Figura 6. Mapa de influencia/dependencia directa.

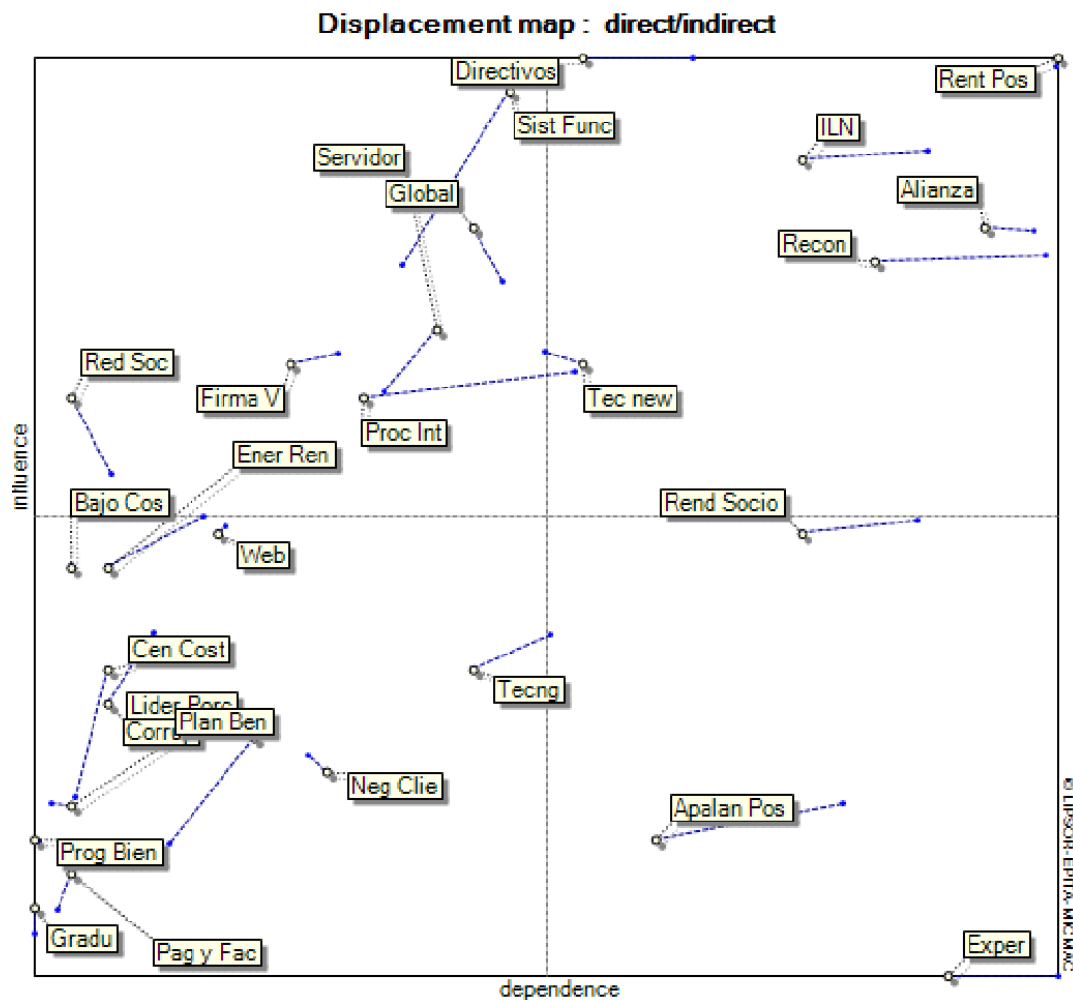


Figura 7. Plano de desplazamiento.

#### 11.4 Listado de variables estratégicas

- Rentabilidad positiva de la organización: Hace referencia a los beneficios que se adquieren en relación a la inversión que se hace, la rentabilidad se ve reflejada en el aumento de la economía a nivel mundial en el sector legal, su crecimiento puede ser variable.
- Reuniones INL: Son la reuniones con las principales firmas de abogados a nivel mundial.

- Alianzas: Se puede buscar alianzas entre firmas de abogados, empresas u organizaciones, además de pertenecer a grupos de firmas de abogados en América Latina o a nivel mundial; l cual repercute en la ganancia de clientes.
- Reconocimiento. Posicionamiento de la marca a nivel local entre las mejores firmas, aumentando la rentabilidad, el número de clientes, nuevas tecnologías,
- Nuevas tecnologías. Todos aquellos procesos innovadores que permitan mejorar el servicio al cliente, disminuir tiempos de atención y maximizar resultados de entrega de resultados, además de las conexiones entre usuario y abogado.
- Rentabilidad por socio. La participación de la firma de abogados en un mundo globalizado requiere de una gran inversión para mejorar todos los procesos internos, a su vez se busca que esta inversión se vea recuperada y su crecimiento se vea reflejado en nuevos clientes, nuevas sociedades y proyectos nacionales e internacionales mejorando el ingreso económico de la firma y des socios.

12. Descripción de las variables estratégicas

- **Objetivo 1:** Incrementar la rentabilidad en un 20% para el 2024.

Tabla 13.Hipótesis objetivo 1

| Hipótesis. Que tan probable es que en el año 2024 se pueda incrementar la rentabilidad en un 20% de la firma de abogados VGCD. |                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Reducir.<br>Gastos extras administrativos<br>Nuevos Premios<br>Cambios de sede administrativa                                  | Crear.<br>Estrategia de captación de clientes.<br>Nueva imagen |
| Incrementar<br>Portafolio de servicios<br>Relaciones exteriores                                                                | Eliminar<br>Gastos Innecesarios a proveedores                  |

Tabla 14. Acciones objetivo 1

| Acción                                                                                    | Importancia | Gobernabilidad |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|
| Establecer premios por ventas desde inicio de año                                         | 1           | 4              |
| Mantener una sede administrativa mínimo 3 a 4 años.                                       | 2           | 3              |
| Crear planes de seguimiento a los clientes antiguos y nuevos                              | 2           | 4              |
| Contratar una empresa que elabore la nueva imagen de la compañía                          | 1           | 3              |
| Crear nuevas líneas de atención a los clientes enfocado a las áreas de trabajo.           | 4           | 4              |
| Diseñar la página web y redes sociales de la empresa                                      | 3           | 4              |
| Recurso humano capacitado en varios idiomas por medio de contratación y/o capacitaciones. | 2           | 3              |
| Creación de una nueva sede en las principales ciudades del país.                          | 1           | 3              |
| Disminuir los tiempos de respuesta a los clientes nuevos.                                 | 4           | 4              |
| Estudio de propuestas por parte de los proveedores.                                       | 2           | 4              |

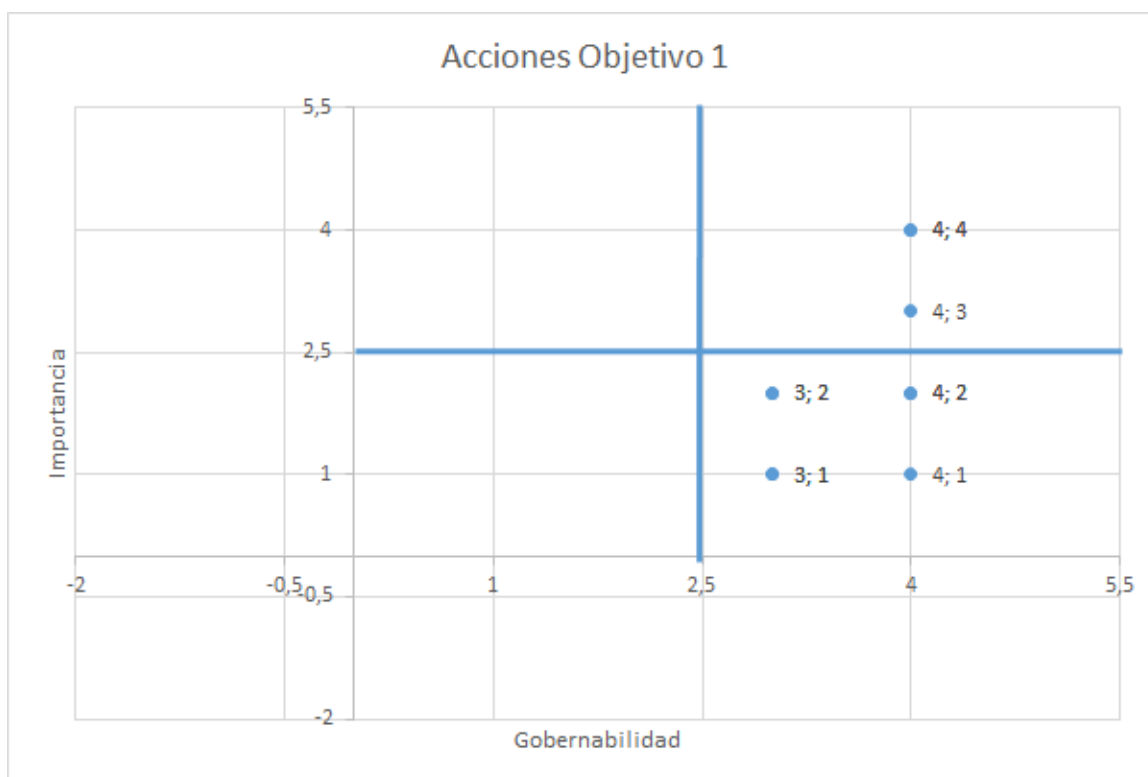


Figura 8. Acciones objetivo 1.

- Objetivo 2: Aumentar el número de clientes en un 10% gracias a las reuniones del ILN para el 2024.

Tabla 15.Hipótesis objetivo 2

| Hipótesis. Que tan probable es aumentar el número de clientes gracias a las convenciones y/o reuniones de las principales firmas de abogados de Colombia. |                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Reducir.<br>Gastos de itinerario                                                                                                                          | Crear<br>Estrategia para mostrar la empresa<br>Convenios con firmas de abogados |
| Incrementar<br>Número de congresos<br>Número de invitados o firmas extranjeras                                                                            | Eliminar<br>Confidencialidad en las convenciones                                |

Tabla 16.Acciones objetivo 2

| Acción                                                                                     | Importancia | Gobernabilidad |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|
| Proponer Realizar 2 Reuniones anuales del ILN al ano                                       | 4           | 1              |
| Invitar a los congresos a las firmas de abogados recién consolidadas                       | 3           | 1              |
| Crear proceso internos que permitan estudiar las propuestas que serán ofrecidas al cliente | 4           | 4              |
| Promocionar la imagen de la firma en las convenciones                                      | 4           | 4              |
| Buscar nuevas alianzas de redes                                                            | 4           | 3              |
| Participar en los seminarios virtuales realizados por la red ILN                           | 3           | 3              |
| Mantener la firma con abogados altamente capacitados.                                      | 4           | 4              |
| Llevar personas diferentes o de cada área a las reuniones del ILN                          | 2           | 4              |

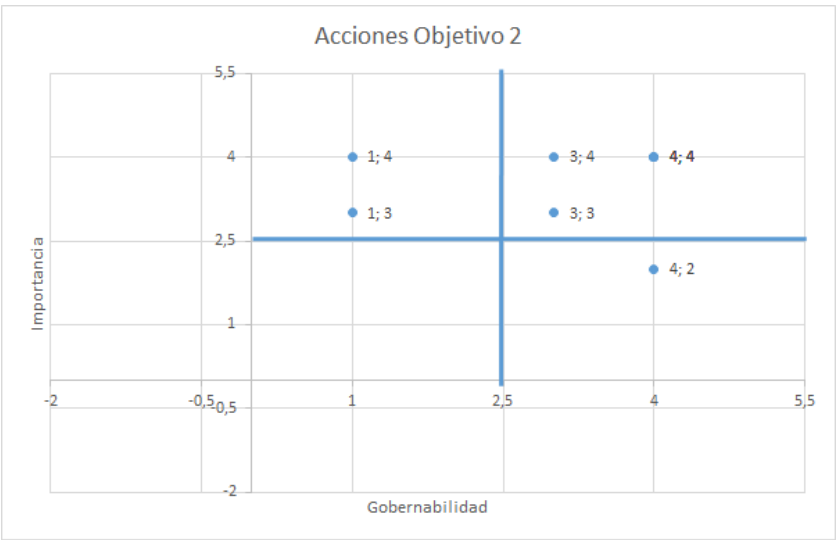


Figura 9. Acciones objetivo 2.

- Objetivo 3: Consolidar la firma en los primeros 10 puestos del ranking de facturación a nivel nacional para el año 2024

Tabla 17.Hipótesis objetivo 3

| Hipótesis. Que tan probable es que VGCD abogados se consolide entre las primeras 10 firmas a nivel nacional por su aumento en el área de facturación. |                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Reducir.                                                                                                                                              | Crear                                                       |
| Contratación de abogados sin experiencia                                                                                                              | Estrategia para atraer profesionales altamente calificados. |
| Rotación de personal (legal)                                                                                                                          | Eliminar                                                    |
| Incrementar                                                                                                                                           | Centros de costos                                           |
| Bonificaciones a los socios junior                                                                                                                    | Procesos individuales por área.                             |
| Nombrar a los abogados Sénior socios de la firma                                                                                                      |                                                             |

Tabla 18.Acciones objetivo 2

| Acción                                                                 | Importancia | Gobernabilidad |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|
| Captar clientes nuevos como los Startup                                | 4           | 4              |
| Implementar nuevas tecnologías de atención al cliente                  | 4           | 3              |
| Relaciones con empresas del exterior que quieran invertir en Colombia. | 3           | 3              |
| Incursionar en el mercado de las energías renovables.                  | 2           | 4              |
| Incursionar en el mercado del cannabis medicinal.                      | 2           | 4              |
| Asesorías al estado sobre temas como desempleo.                        | 3           | 2              |
| Pasar de una firma Boutique a una full service.                        | 4           | 4              |
| Expectativa por relaciones comerciales entre EEUU Y China.             | 4           | 1              |

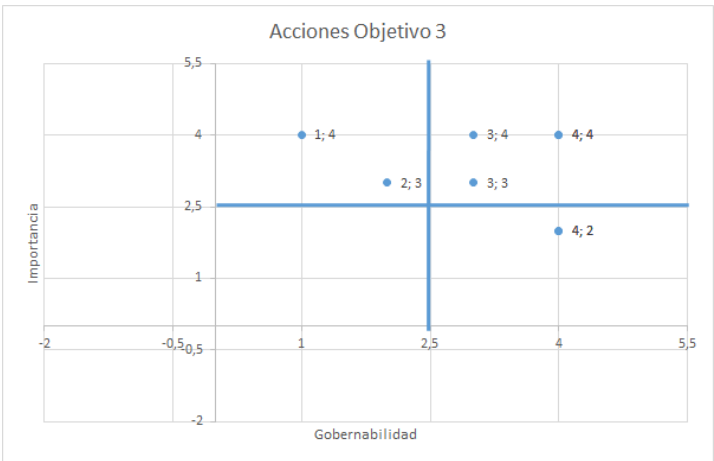


Figura 10. Acciones objetivo 3.

- Objetivo 4: Incrementar 10 % la utilidad para cada socio en el año 2024.

Tabla 19.Hipótesis objetivo 4

| Hipótesis. Que tan probables es aumentar la rentabilidad |                     |
|----------------------------------------------------------|---------------------|
| Reducir.                                                 | Crear               |
| Recursos innecesarios                                    | Planes de negocios  |
| Reducir costos                                           | Planes de pago      |
| Incrementar                                              | Eliminar            |
| Nivel de competencia de los abogados                     | Deudas              |
| Portafolio de servicios                                  | Clientes con deudas |

Tabla 20.Acciones objetivo 4

| Acción                                                                         | Importancia | Gobernabilidad |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|
| Reducir los costos por dependencia un 10 %                                     | 2           | 4              |
| Refinanciar las deudas de los clientes                                         | 4           | 4              |
| Crear planes de pago a media, corto y largo plazo según el cliente y la deuda. | 3           | 3              |
| Crear un programa de referidos por socios                                      | 4           | 1              |
| Crear una presencia digital                                                    | 4           | 4              |
| Estandarizar los niveles de los abogados y personal de la compañía             | 2           | 4              |
| Añadir nuevos servicios al portafolio                                          | 4           | 4              |
| No asesorar a los clientes que se encuentran en mora                           | 4           | 4              |
| Eliminar préstamos a los clientes para trámites.                               | 4           | 4              |
| Crear un plan de pago a corto plazo a las deudas de la compañía.               | 2           | 4              |

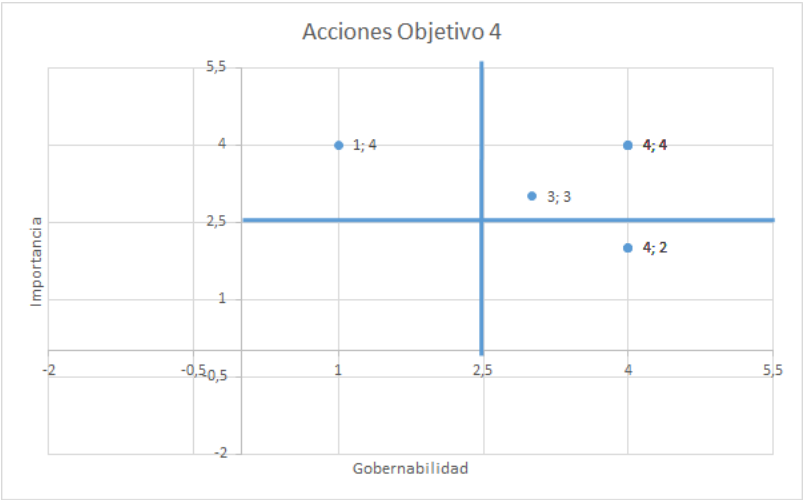


Figura 11. Acciones objetivo 4.

- Objetivo 5: Que tan probables es aumentar en un 15% la cantidad de clientes de la firma si se automatizan procesos, métodos y técnicas de atención al usuario.

Tabla 21. *Hipótesis objetivo 5*

| Hipótesis. Que tan probables es aumentar en un 15% la cantidad de clientes de la firma si se automatizan procesos, métodos y técnicas de atención al usuario. |                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Reducir.                                                                                                                                                      | Crear                                                          |
| Tiempos de respuesta a los clientes                                                                                                                           | Conducto de contratación                                       |
| Tiempos de entrega                                                                                                                                            | Medios de interacción directa                                  |
| Incrementar                                                                                                                                                   | Eliminar                                                       |
| Base de datos                                                                                                                                                 | Procesos antiguos que le quiten tiempo al cliente y al abogado |
| Participación en las redes sociales                                                                                                                           |                                                                |

Tabla 22. *Acciones objetivo 5*

| Acción                                                                 | Importancia | Gobernabilidad |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|
| Sistematizar cada proceso con cada cliente para todas las dependencias | 4           | 4              |
| Cambiar los procesos de facturación                                    | 2           | 3              |
| Creación de estándares de contratos                                    | 3           | 4              |
| Contratar abogados in house                                            | 2           | 4              |
| Contratar un Retainer                                                  | 3           | 4              |
| Programas de asesorías virtuales Pro Bono empresas de bajos recursos   | 3           | 4              |

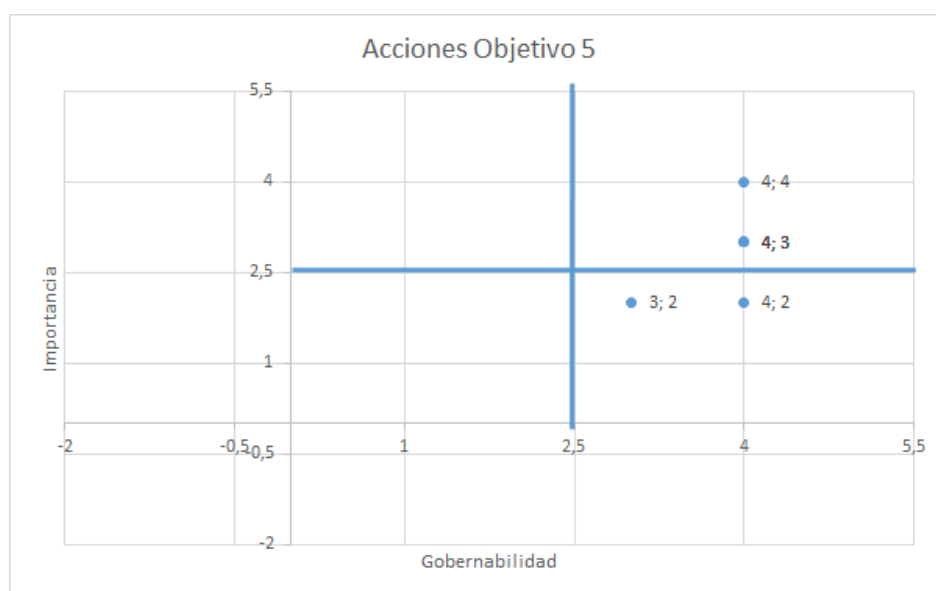


Figura 12. Acciones objetivo 5.

- Objetivo 6: Duplicar el número de alianzas para el 2024.

Tabla 23.Hipótesis objetivo 6

| Hipótesis. Que tan probable es incrementar el número de alianza a nivel mundial.                          |                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reducir.                                                                                                  | Crear<br>Grupos de negocios con firmas de abogados de otros países.<br>Sociedades con empresas importadoras y exportadoras |
| Incrementar<br>Visitas a diferentes firmas de abogados de abogados a nivel mundial.<br>Procesos digitales | Eliminar<br>Políticas anti – alianzas entre firmas de abogados.                                                            |

Tabla 24.Acciones objetivo 6

| Acción                                                                                    | Importancia | Gobernabilidad |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|
| Invitar firmas de abogados de otros países para que conozcan VGCD abogados.               | 4           | 4              |
| Participar en foros de Abogados a nivel Colombia.                                         | 4           | 3              |
| Pagar membresías a las principales redes a nivel mundial.                                 | 3           | 4              |
| La creación de seminarios, talleres e intercambios entre firmas de abogados.              | 2           | 3              |
| Sistematizar todos los procesos de atención al cliente.                                   | 4           | 4              |
| Participar en todas las actividades realizadas por las redes de abogados a nivel mundial. | 4           | 4              |

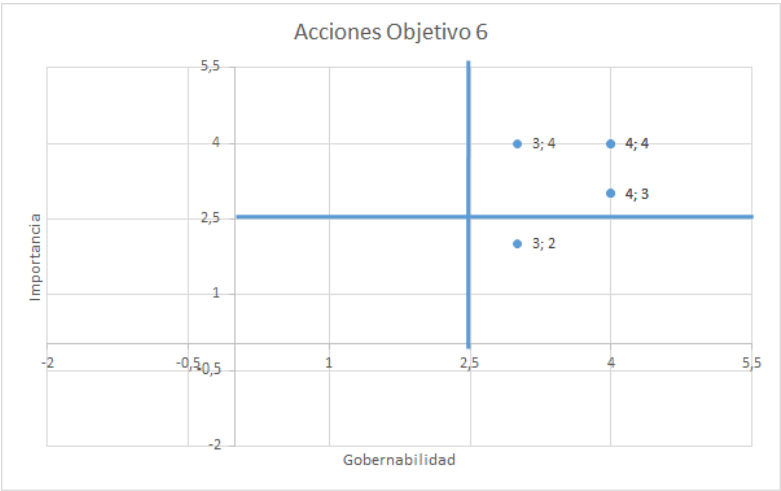


Figura 13. Acciones objetivo 6.

## 12.1 Diseño y construcción de escenarios

Escenarios Probables.

Escenarios por grupos

|   | Hipótesis     | 1 - Probabilidades |
|---|---------------|--------------------|
| ► | 1 - Inc rent  | 0,671              |
|   | 2 - Aum clien | 0,659              |
|   | 3 - ranking   | 0,583              |
|   | 4 - Uti socio | 0,559              |
|   | 5 - New Tec   | 0,648              |
|   | 6 - Alianzas  | 0,517              |

Figura 14. Matriz de probabilidad simple por grupo

El tipo de tendencia de cada variable se define por el valor de la probabilidad, según la figura 14 podemos concluir que:

El incremento de la rentabilidad de la compañía, el aumento de los clientes y las nuevas tecnologías tiene un valor de 0.671, 0.659 y 0.648 respectivamente lo que significa que estas tres variables tienen una tendencia débil y que las variables de ranking, utilidad por socio y las alianzas con un valor de probabilidad de 0.583, 0.559 y 0.517 respectivamente se encuentran con una tendencia muy débil.

Tabla25. Escenarios arrojados por el Smic

| Escenarios | C y C<br>Abogados | Santoto | VGCD  | Lloreda | Ensamble<br>de exp | Probabilidades<br>acumuladas |
|------------|-------------------|---------|-------|---------|--------------------|------------------------------|
| 1          | 0,145             | 0,236   | 0,242 | 0,092   | 0,199              | 0,199                        |
| 64         | 0,171             | 0,193   | 0,044 | 0,192   | 0,14               | 0,339                        |
| 2          | 0                 | 0,094   | 0,174 | 0,081   | 0,103              | 0,442                        |
| 9          | 0,087             | 0,033   | 0,092 | 0,093   | 0,072              | 0,514                        |
| 5          | 0,083             | 0,073   | 0     | 0,106   | 0,056              | 0,57                         |
| 4          | 0,045             | 0,05    | 0,045 | 0,048   | 0,047              | 0,617                        |

Tabla 25. (Continuación)

| Escenarios | C y C<br>Abogados | Santoto | VGCD  | Lloreda | Ensamble de<br>exp | Probabilidades<br>acumuladas |
|------------|-------------------|---------|-------|---------|--------------------|------------------------------|
| 17         | 0,082             | 0,047   | 0,022 | 0       | 0,037              | 0,654                        |
| 48         | 0,087             | 0,025   | 0     | 0,052   | 0,031              | 0,685                        |
| 13         | 0,001             | 0,006   | 0,02  | 0,054   | 0,018              | 0,703                        |
| 50         | 0                 | 0,05    | 0     | 0       | 0,017              | 0,72                         |
| 56         | 0,011             | 0       | 0,035 | 0,015   | 0,016              | 0,736                        |
| 61         | 0,034             | 0,008   | 0,001 | 0,047   | 0,016              | 0,752                        |
| 3          | 0,007             | 0       | 0,031 | 0,021   | 0,015              | 0,767                        |
| 24         | 0                 | 0       | 0,042 | 0       | 0,014              | 0,781                        |
| 45         | 0,002             | 0,004   | 0,037 | 0,001   | 0,014              | 0,795                        |
| 54         | 0                 | 0,007   | 0,027 | 0,014   | 0,014              | 0,809                        |
| 14         | 0                 | 0,01    | 0,03  | 0       | 0,013              | 0,822                        |
| 16         | 0                 | 0       | 0,04  | 0       | 0,013              | 0,835                        |
| 47         | 0                 | 0,014   | 0     | 0,047   | 0,013              | 0,848                        |
| 53         | 0,047             | 0,003   | 0     | 0,018   | 0,012              | 0,86                         |
| 6          | 0                 | 0,024   | 0,005 | 0       | 0,01               | 0,87                         |
| 63         | 0                 | 0,018   | 0,008 | 0,009   | 0,01               | 0,88                         |
| 15         | 0                 | 0       | 0,028 | 0       | 0,009              | 0,889                        |
| 62         | 0,042             | 0       | 0     | 0,01    | 0,009              | 0,898                        |
| 10         | 0                 | 0       | 0     | 0,045   | 0,008              | 0,906                        |
| 11         | 0                 | 0       | 0,012 | 0,023   | 0,008              | 0,914                        |
| 26         | 0,046             | 0       | 0     | 0       | 0,008              | 0,922                        |
| 39         | 0,045             | 0       | 0     | 0       | 0,007              | 0,929                        |
| 49         | 0,009             | 0,008   | 0,009 | 0       | 0,007              | 0,936                        |
| 18         | 0                 | 0,013   | 0,003 | 0       | 0,006              | 0,942                        |
| 29         | 0                 | 0,019   | 0     | 0       | 0,006              | 0,948                        |
| 36         | 0                 | 0,017   | 0     | 0       | 0,006              | 0,954                        |
| 12         | 0,021             | 0       | 0     | 0,012   | 0,005              | 0,959                        |
| 25         | 0                 | 0,015   | 0     | 0       | 0,005              | 0,964                        |
| 27         | 0                 | 0       | 0,014 | 0       | 0,005              | 0,969                        |
| 22         | 0                 | 0,012   | 0     | 0       | 0,004              | 0,973                        |
| 34         | 0                 | 0,012   | 0     | 0       | 0,004              | 0,977                        |
| 57         | 0,019             | 0,001   | 0     | 0       | 0,004              | 0,981                        |
| 30         | 0                 | 0       | 0,01  | 0       | 0,003              | 0,984                        |
| 31         | 0                 | 0       | 0,01  | 0       | 0,003              | 0,987                        |
| 38         | 0                 | 0       | 0,01  | 0       | 0,003              | 0,99                         |
| 60         | 0,008             | 0       | 0     | 0,009   | 0,003              | 0,993                        |
| 20         | 0                 | 0       | 0,007 | 0       | 0,002              | 0,995                        |
| 40         | 0                 | 0,006   | 0     | 0       | 0,002              | 0,997                        |
| 7          | 0                 | 0       | 0     | 0,009   | 0,001              | 0,998                        |
| 8          | 0,001             | 0       | 0,001 | 0       | 0,001              | 0,999                        |

Tabla 25. (Continuación)

| Escenarios | C y C<br>Abogados | Santoto | VGCD | Lloreda | Ensamble<br>de exp | Probabilidades<br>acumuladas |
|------------|-------------------|---------|------|---------|--------------------|------------------------------|
| 21         | 0                 | 0,002   | 0    | 0       | 0,001              | 1                            |
| 58         | 0,007             | 0       | 0    | 0       | 0,001              | 1,001                        |
| 19         | 0                 | 0       | 0    | 0       | 0                  | 1,001                        |
| 23         | 0                 | 0       | 0    | 0       | 0                  | 1,001                        |
| 28         | 0                 | 0       | 0    | 0       | 0                  | 1,001                        |
| 32         | 0                 | 0       | 0    | 0       | 0                  | 1,001                        |
| 33         | 0                 | 0,001   | 0    | 0       | 0                  | 1,001                        |
| 35         | 0                 | 0       | 0    | 0       | 0                  | 1,001                        |
| 37         | 0                 | 0       | 0    | 0       | 0                  | 1,001                        |
| 41         | 0                 | 0       | 0    | 0       | 0                  | 1,001                        |
| 42         | 0                 | 0       | 0    | 0       | 0                  | 1,001                        |
| 43         | 0                 | 0       | 0    | 0       | 0                  | 1,001                        |
| 44         | 0                 | 0       | 0    | 0       | 0                  | 1,001                        |
| 46         | 0                 | 0       | 0    | 0       | 0                  | 1,001                        |
| 51         | 0                 | 0       | 0    | 0       | 0                  | 1,001                        |
| 52         | 0                 | 0       | 0    | 0       | 0                  | 1,001                        |
| 55         | 0                 | 0       | 0    | 0       | 0                  | 1,001                        |
| 59         | 0                 | 0       | 0    | 0       | 0                  | 1,001                        |

En la tabla 2 se encuentran los 64 escenarios posibles que nos arrojó el Smic; los primeros 19 escenarios son aquellos con mayor probabilidad de ocurrencia.

En la tabla 3 se pueden apreciar los escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia, solo vamos a tomar los primeros 4 y los vamos a analizar.

Tabla26. Escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia

| Escenarios | Probabilidad | Nombre |
|------------|--------------|--------|
| 1          | 111111       | 0,199  |
| 64         | 000000       | 0,14   |
| 2          | 111110       | 0,103  |
| 9          | 110111       | 0,072  |
| 5          | 111011       | 0,056  |
| 4          | 111100       | 0,047  |
| 17         | 101111       | 0,037  |

Tabla 26. (Continuación)

| Escenarios | Probabilidad | Nombre |
|------------|--------------|--------|
| 48         | 100000       | 0,031  |
| 13         | 110011       | 0,018  |
| 50         | 111000       | 0,017  |
| 56         | 001000       | 0,016  |
| 61         | 000011       | 0,016  |
| 3          | 111101       | 0,015  |
| 24         | 101000       | 0,014  |
| 45         | 010011       | 0,014  |
| 54         | 001010       | 0,014  |
| 14         | 110010       | 0,013  |
| 16         | 110000       | 0,013  |
| 47         | 010001       | 0,013  |

Tabla 27. Escenario probable 1

| Escenario Probable 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 111111                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Causas.<br>Que paso en el camino?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Consecuencia<br>Implicación en la ocurrencia de este                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La compañía en un proceso de crecimiento mejoro los procesos de selección de personal.</li> <li>Se consolidaron como una firma con pocos años de experiencia pero con profesionales calificados.</li> <li>La organización se preocupa por el trato a los clientes y las respuestas oportunas y satisfactorias.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Confianza para los clientes y socios.</li> <li>Poca rotación de personal</li> <li>Posicionamiento a nivel nacional.</li> <li>Cambio de imagen y creación de redes sociales.</li> </ul> |

Tabla 28. Escenario probable 64

| Escenario Probable 64                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 000000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Causas: ¿Que paso en el camino?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Consecuencia: Implicación en la ocurrencia de este                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresa dividida por sus socios.</li> <li>Separación de los socios más antiguos.</li> <li>Nuevos clientes</li> <li>No es una firma full services</li> <li>Cambio de sede administrativa</li> <li>Poca comunicación e interacción en redes sociales.</li> <li>Problemas personales de los socios</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento en la rentabilidad, pero no la esperada.</li> <li>No existe una página Web adecuada ni canales de comunicación.</li> <li>Separación de todas las áreas de trabajo, funcionan de manera individual y colectiva a la vez.</li> <li>Socios con una participación distinta en la empresa.</li> <li>Proyectos personales más importantes que la organización</li> <li>No hay llegada de nuevos clientes.</li> <li>Falta de nuevas tecnologías que ayuden la atención al cliente.</li> </ul> |

Tabla 29. *Escenario probable 2*

| Escenario Probable 2                                                                                                                                                                                                                                                        | 111110                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Causas: ¿Que paso en el camino?                                                                                                                                                                                                                                             | Consecuencia: Implicación en la ocurrencia de este                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La firma de abogados pertenece a redes de Bufetes importantes a nivel mundial.</li> <li>Nuevos clientes y nuevos socios gracias a estas alianzas.</li> <li>No hay alianzas con otras firmas de abogados a nivel nacional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Redes de abogados a nivel mundial.</li> <li>Participación e inscripción a las redes más importantes.</li> <li>Poca participación en las reuniones.</li> <li>Existe una gran rivalidad entre los socios de VGCD con otros bufetes que impiden las buenas relaciones en el país.</li> <li>Se estudia la posible inclusión a una red importante a nivel Latinoamérica.</li> </ul> |

Tabla 30. *Escenario probable 9*

| Escenario Probable 9                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 110111                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Causas: ¿Que paso en el camino?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Consecuencia: Implicación en la ocurrencia de este                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La firma de abogados se ha posesionado a nivel nacional y aunque aún no alcanza a las potencias por sus años en actividad es una empresa con un gran futuro y potencial.</li> <li>La inversión económica para implementar nuevas tecnologías y mejorar su portafolio de servicios es algo necesario que se ha venido estudiando sin implementarse en este momento.</li> <li>Nuevos socios con participación mínima que trabajan bajo metas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>La inclusión de nuevos socios asegura a la empresa resultados positivos por la vasta experiencia de cada uno de estos.</li> <li>Las nuevas alianzas traen inversión y nuevos proyectos por alcanzar.</li> <li>La organización se ve obligada a mejorar toda su imagen, manejo con el cliente, mejorar su comunicación interna y a implementar nuevas tecnologías internas que faciliten los procesos y respuestas.</li> </ul> |

Tabla 31. *Construcción del escenario apuesta. Árbol de pertinencia*

| Opción Estratégica                                                                                                                                                                                                                                       |                                                               |                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Propósito                                                                                                                                                                                                                                                | Objetivos                                                     | Acciones                                                                                                         |
| Representar una alternativa diferente a las opciones tradicionales de asesoría legal, materializar un excelente nivel de servicio y compromiso con cada cliente, tener un control de calidad y asegurar que cumpla con los más estándares profesionales. | Aumentar el portafolio de servicios.                          | Implementar nuevos procesos internos.                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                          | Crear un manual de procesos adecuado para cada caso.          | Sistematizar procesos.<br>Reuniones periódicas con los socios y los clientes.<br>Alianzas con abogados externos. |
| Aumentar su rentabilidad y generar mayor participación en el mercado.                                                                                                                                                                                    | Captación de nuevos clientes gracias a las redes de abogados. | Mayor participación en las reuniones del INL.<br>Alianzas a nivel regional.                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                          | Retener los clientes actuales.                                | Soluciones eficaces y eficientes a los clientes.<br>Nuevas tecnologías                                           |

Tabla 31. (Continuación)

| Propósito                                                                                                                                                                                         | Objetivos                                                                                   | Acciones                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cumplir con los compromisos adquiridos y siempre respetando en tiempo de entrega y siempre destacándonos por la mejor calidad y profesionalismo.                                                  | Mejorar los sistemas internos de comunicación y sistematizar los procesos con los clientes. | Personas encargadas por fases.<br>Reuniones entre las personas encargadas.<br>Nuevos programas, redes sociales.<br>Plataforma de control de los casos por parte de los clientes. |
| Presentar desarrollo constante en cuanto a la tecnología con el fin de tener una firma más eficiente con el servicio a nuestros clientes teniendo en cuenta que muchos de ellos son del exterior. | Marketplace o Mercado Digital                                                               | Creación de plataformas donde se cree un vínculo socio, abogado, cliente.<br>Cambio de imagen corporativa.                                                                       |

La figura X nos muestra que las variables 1, 2, 3 son de mucha importancia para la organización y en las cuales se debe trabajar primero o de forma inmediata, y la última es poco importante lo que significa que se debe trabajar pero no de manera tan relevante como las otras 3 variables ya que es menos urgente.

Estas 3 primeras variables son las que más tienen importancia y gobernabilidad, se tienen un control sobre estas y son las que nos pueden ayudar a conseguir nuestro objetivo.

Tabla 32. Matriz IGO

| Estrategia                                                                                                                                                                                                                                              | Importancia | Gobernabilidad |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|
| Representar una alternativa diferente a las opciones tradicionales de asesoría legal, materializar un excelente nivel de servicio y compromiso con cada cliente, tener un control de calidad y asegurar que cumpla con los más estándares profesionales | 4           | 3              |
| Aumentar su rentabilidad y generar mayor participación en el mercado.                                                                                                                                                                                   | 4           | 3              |
| Cumplir con los compromisos adquiridos y siempre respetando en tiempo de entrega y siempre destacándonos por la mejor calidad y profesionalismo.                                                                                                        | 3           | 5              |
| Presentar desarrollo constante en cuanto a la tecnología con el fin de tener una firma más eficiente con el servicio a nuestros clientes teniendo en cuenta que muchos de ellos son del exterior.                                                       | 1           | 3              |

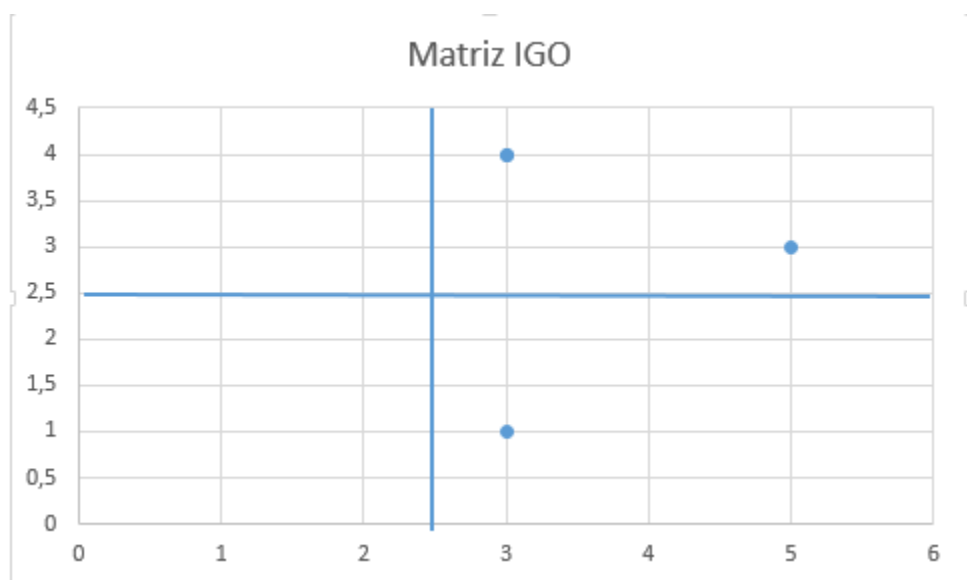


Figura 15. Matriz IGO. Relación entre importancia y gobernabilidad

### 13. Conclusiones

- La información es un elemento fundamental para el desarrollo de una organización ya que con una adecuada información depende la calidad de la empresa y que la prestación del servicio sea eficiente y eficaz.
- Se evidencia que en la firma de abogados existen varios ítems referentes a los estados financieros y las matrices, por lo tanto, se considera que la gestión que se está realizando actualmente es gracias a la excelente toma de decisiones adecuadas, para trazar políticas y diseñar procesos dentro de la misma.
- La gestión de la información no solo se logra con el respeto a los procesos de gestión en general, sino a partir de los logros de los colectivos y grupales los cuales aportan al conocimiento.

- La estrategia seleccionada va de acuerdo a los resultados mostrados por la empresa y por la necesidad de innovar en el servicio prestado incursionando en la era digital a la cual ya la industria está ingresando.
- Las estrategias o variables que se deben trabajar de forma inmediata son aquellas que ayudaran a la empresa a obtener resultados óptimos según la organización y la misión y visión de la empresa.
- No se deben dejar a un lado las otras variables a trabajar ya que aunque son menos importantes o no son de trabajo inmediato también pueden afectar el rendimiento de la empresa.
- Elaborar un plan prospectivo nos permite identificar aquellas fortalezas y debilidades de la empresa en diferentes sectores y así poder actuar de manera propicia antes de que ocurra cada una de estas.
- Una adecuada evaluación de todos los factores nos permite identificar la realidad de la empresa y como se encuentra posesionada en el mercado.

### Referencias

- Ámbito jurídico. (2017, Julio 17). Herramientas tecnológicas para abogados del 2020. ambitojuridico.com. Recuperado de <http://bit.ly/2K3MzNw>
- Ámbito jurídico. (2018a, Junio 22). Tecnologías de vanguardia para los abogados. ambitojuridico.com. Recuperado de <http://bit.ly/30MP1ir>
- Ámbito jurídico. (2018b, Agosto 9). Estas son las cinco reformas a la Constitución que pide el nuevo Gobierno. ambitojuridico.com. Recuperado de <http://bit.ly/2pRaOrf>
- Amore, C. (2017, Agosto 17). Un sector en evolución. dinero.com. Recuperado de <http://bit.ly/2WR6fsW>
- Castillo, J. (2015). Obligaciones jurídicas de las empresas para la protección y respeto del medio ambiente en Colombia (Trabajo de especialización). Universidad Santo Tomás. Facultad de Derecho. Recuperado de <http://bit.ly/2Cqn8RQ>
- CNN Español. (2018, Octubre 25). ¿Qué es la Economía Naranja que promueve el gobierno de Iván Duque en Colombia? cnnspanol.cnn.com. Recuperado de <https://cnn.it/2NRNgKU>
- Congreso de la República de Colombia. (2014). Ley 1715 de 2014. Por medio de la cual se regula la integración de las energías renovables no convencionales al sistema energético nacional. Bogotá, D.C.: Diario Oficial.
- Congreso de la República de Colombia. (2018). Ley 1943 de 2018. Por la cual se expiden normas de financiamiento para el restablecimiento del equilibrio del presupuesto general y se dictan otras disposiciones. Bogotá, D.C.: Diario Oficial.
- David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica (11ª. ed.). México D.F.: Pearson Educación.

- DNP. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022. [dnp.gov.co](http://dnp.gov.co). Recuperado de <http://bit.ly/33EYngE>
- El Espectador. (2019, Marzo 11). Objeciones a la ley estatutaria de la JEP ¿estamos ante un choque de trenes? [elespectador.com](http://elespectador.com). Recuperado de <http://bit.ly/36KvqSE>
- Evoli, J. (2009). Planeación estratégica. Córdoba: El Cid Editor.
- Gabina, J. (2009). El futuro revisitado. Barcelona: Marcombo S.A.
- Gaviria, J. (2017). Corrupción en Colombia: Una problemática que nos afecta a todos (Trabajo de grado). CESA. Recuperado de <http://bit.ly/2WSR4Q9>
- Godet, M., y Durance, P. (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Paris: DUNOD - UNESCO.
- Godet, M., Monti, R., Meunier, F., Roubelat, F., y Prospektiker. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Recuperado de <http://bit.ly/2pNttEk>
- Gómez, J. (2015, Diciembre 6). La ignorancia de la ley. [elespectador.com](http://elespectador.com). Recuperado de <http://bit.ly/33wgPrO>
- González, A. (2014). Administración estratégica. San Juan: Editorial Patria.
- Guglieri, A. (2017, Junio 1). Jose María Fernández Comas: Buscadores de abogados, cómo elegir el mejor market place para tu despacho [Publicación del blog]. [blog.discentius.com](http://blog.discentius.com). Recuperado de <http://bit.ly/2oXmvMy>
- Revista Dinero. (2017, Agosto 17). Así es el mercado de los bufetes de abogados en Colombia. [dinero.com](http://dinero.com). Recuperado de <http://bit.ly/2NsEIeA>
- Rincón, O. (2019, Abril 19). Iván Duque, el presidente regañado. [nytimes.com](http://nytimes.com). Recuperado de <https://nyti.ms/2NvBU0h>
- Rojas, M. (2011). Planeación estratégica. Bogotá, D.C.: Ediciones de la U.
- Semana Sostenible. (2017, Mayo 10). Las energías alternativas se toman a Colombia.

sostenibilidad.semana.com. Recuperado de <http://bit.ly/32r3Ar6>

Vanegas, S. (s.f.). Planificación estratégica. quality-consultant.com. Recuperado de <http://bit.ly/2PRfEzc>