



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y  
VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD**

**MAGISTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA MPDE**

**PROMOCIÓN XVI CICLO 2011 - 2013**

**TEMA:**

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA FALCONI PUIG  
ABOGADOS”**

**Autor: CECILIA MARÍA FALCONI PÉREZ**

**DIRECTOR:**

**Ing. Marco Vinicio Jaramillo., MPDE., DGAU.**

**SANGOLQUÍ, Noviembre de 2014**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE**  
**VICE RECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA**  
**SOCIEDAD**  
**MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA MPDE**

**CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DE TESIS Y TUTORÍA**

Director Ingeniero Marco Vinicio Jaramillo, MPDE, certifico que el trabajo titulado “Plan de Gestión Estratégica para Falconi Puig Abogados”, realizado por la doctora Cecilia María Falconi Pérez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE y el Reglamento de Estudiantes.

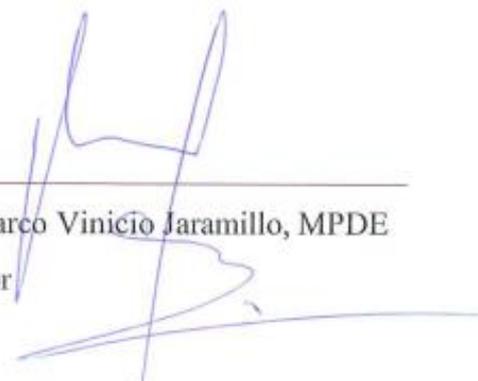
Debido a que cumple todos los parámetros y requisitos en su elaboración se aprueba el presente trabajo.

Autorizo a Cecilia María Falconi Pérez, que entregue el trabajo al Vice Rectorado de Investigación y Vinculación con la Sociedad.

Sangolquí, 18 de noviembre de 2014

\_\_\_\_\_  
Ing. Marco Vinicio Jaramillo, MPDE

Director



**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE  
VICE RECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
SOCIEDAD**

**MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA MPDE**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

CECILIA MARÍA FALCONI PÉREZ

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA FALCONI PUIG ABOGADOS** ha sido desarrollado en base a investigación, respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros. Las citas que constan guardando normas APA y la bibliografía correspondiente están claramente identificadas y señaladas.

Este trabajo es de mi autoría y me responsabilizo de su contenido y veracidad.

Sangolquí, 18 de noviembre de 2014



Cecilia María Falconi Pérez

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE**

**VICE RECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
SOCIEDAD**

**MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA MPDE**

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

CECILIA MARÍA FALCONI PÉREZ

AUTORIZO A:

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE a publicar en la Biblioteca Virtual la tesis denominada **PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA FALCONI PUIG ABOGADOS** de mi autoría.

Sangolquí, 18 de noviembre de 2014



Cecilia María Falconi Pérez

## **DEDICATORIA**

*Para mi padre, guía de ética de Falconi Puig Abogados.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, directores, catedráticos y al Director Ingeniero Marco Vinicio Jaramillo por la oportunidad que me ha brindado y el apoyo para la elaboración de esta tesis.*

## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DE TESIS Y TUTORÍA.....	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	III
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XIV
RESUMEN.....	XV
ABSTRACT.....	XVI
PLAN ESTRATÉGICO PARA FALCONI PUIG ABOGADOS .....	XVII
CAPÍTULO I.....	1
1. ANTECEDENTES .....	1
1.1. LA ORGANIZACIÓN. BREVE REFERENCIA HISTÓRICA. ....	1
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	2
1.3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.4. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS .....	5
CAPÍTULO II .....	6
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EXTERNO PESTEL Y PORTER .....	6
2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO: MACRO ENTORNO PESTEL..	6
2.1.1. ENTORNO POLÍTICO .....	7
2.1.1.1. ESTABILIDAD POLÍTICA E INJERENCIA DE LA FUNCIÓN.....	
EJECUTIVA EN LAS FUNCIONES DEL ESTADO. ....	7
2.1.1.2. SEGURIDAD JURÍDICA. ....	10
2.1.1.3. ANÁLISIS FACTOR POLÍTICO. ....	14
2.1.2. ENTORNO ECONÓMICO. ....	14
2.1.2.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO. ...	15
2.1.2.2. INFLACIÓN.....	16
2.1.2.3. TASAS DE INTERÉS. ....	18
2.1.2.4. INVERSIÓN NACIONAL Y EXTRANJERA DIRECTA. ....	20

2.1.2.5. INVERSIÓN PÚBLICA SIGNIFICATIVA.....	22
2.1.2.6. RIESGO PAÍS. ....	23
2.1.2.7. ANÁLISIS FACTOR ECONÓMICO. ....	23
2.1.3. ENTORNO SOCIAL. ....	24
2.1.3.1. SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRAL.....	25
2.1.3.2. POLÍTICAS SOCIALES EN EDUCACIÓN Y SALUD.....	26
2.1.3.3. SEGURIDAD. ....	30
2.1.3.4. INCREMENTO DE LA CLASE MEDIA ECUATORIANA. ....	31
2.1.3.5. ANÁLISIS FACTOR SOCIAL. ....	33
2.1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO. ....	34
2.1.4.1. USUARIOS CADA VEZ MÁS DEPENDIENTES DE LA..... TECNOLOGÍA. ....	34
2.1.4.2. FACILITACIÓN DE TRABAJO Y COMUNICACIÓN A TRAVÉS..... DE TECNOLOGÍA.....	35
2.1.4.3. ANÁLISIS FACTOR TECNOLÓGICO. ....	36
2.1.5. ENTORNO AMBIENTAL. ....	36
2.1.5.1. NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA MINIMIZACIÓN..... DEL IMPACTO AMBIENTAL. ....	39
2.1.5.2. ANÁLISIS FACTOR AMBIENTAL. ....	40
2.1.6. ENTORNO LEGAL. ....	40
2.1.6.1. LEGISLACIÓN EN CAMBIO CONSTANTE.....	41
2.1.6.2. LEGISLACIÓN ANTIMONOPOLIO.....	45
2.1.6.3. POLÍTICAS IMPOSITIVAS.....	46
2.1.6.3.1. OBLIGACIONES LABORALES.....	49
2.1.6.4. PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES, POLÍTICAS QUE..... PROMUEVEN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.....	51
2.1.6.5. PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL. ....	54
2.1.6.6. ANÁLISIS FACTOR LEGAL. ....	59
2.1.7. CUADRO CONSOLIDADO PESTEL.....	61
2.2. MICROAMBIENTE PORTER. ....	65
2.2.1. COMPETENCIA. ....	66
2.2.1.1. BUSTAMANTE Y BUSTAMANTE.....	67

2.2.1.2. CORRAL ROSALES CARMIGNIANI PÉREZ.....	73
2.2.1.3. QUEVEDO PONCE ABOGADOS.....	79
2.2.1.4. PAZ HOROWITZ ROBALINO GARCÉS SA.....	83
2.2.1.5. ANÁLISIS COMPETENCIA.....	87
2.2.2. PROVEEDORES.....	89
2.2.2.1. PROVEEDORES DE SERVICIOS LEGALES EN EL EXTERIOR.....	90
2.2.2.2. PROVEEDORES DE SERVICIOS LEGALES Y/O TÉCNICOS.....	
EN ECUADOR.....	91
2.2.2.3. PROVEEDORES DE RECURSOS MATERIALES PARA LA.....	
OPERACIÓN DE LA FIRMA.....	92
2.2.2.4. ANÁLISIS FACTOR PROVEEDORES.....	93
2.2.3. CLIENTES.....	93
2.2.3.1. CLASES DE CLIENTES.....	94
2.2.3.2. POR CALIFICACIÓN INTERNA.....	94
2.2.3.3. CLIENTES DE LA FIRMA POR ACTIVIDAD EMPRESARIAL.....	96
2.2.3.4. PERCEPCIÓN DE LA FIRMA POR PARTE DE LOS.....	
COMPRADORES.....	97
2.2.3.5. ANÁLISIS CLIENTES.....	99
2.2.4. NUEVOS ENTRANTES.....	100
2.2.4.1. ANÁLISIS NUEVOS ENTRANTES.....	102
2.2.5. SUSTITUTOS.....	102
2.2.5.1. ANÁLISIS DE SUSTITUTOS.....	104
2.2.6. ANÁLISIS PORTER.....	104
2.2.7. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO.....	109
2.2.7.1. ASPECTOS DE DINÁMICA Y ESTRUCTURA.....	
ORGANIZACIONAL.....	110
2.2.7.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	110
2.2.7.3. ANÁLISIS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	114
2.2.7.4. COMITÉ EJECUTIVO.....	115
2.2.7.5. ANÁLISIS DIRECTORIO.....	116
2.2.7.6. ASPECTOS DEL ÁREA LEGAL.....	117
2.2.7.7. ESTRUCTURA Y CONFORMACIÓN DEL ÁREA LEGAL.....	117

2.2.7.8. ÁREAS DE PRÁCTICA. ....	118
2.2.7.9. DIRECCIÓN Y PROYECCIÓN. ....	121
2.2.7.10. EXPERIENCIA, CONOCIMIENTO Y COMUNICACIÓN. ....	122
2.2.7.11. ANÁLISIS ÁREA LEGAL. ....	125
2.2.7.12. COMUNICACIÓN Y MARKETING. ....	125
2.2.7.13. PÁGINA WEB Y REDES SOCIALES. ....	127
2.2.7.14. CONGRESOS INTERNACIONALES Y VIAJES DE NEGOCIOS. ....	130
2.2.7.15. CÁMARAS NACIONALES Y BINACIONALES, ASOCIACIONES LOCALES. ....	132
2.2.7.16. MEDIOS. ....	133
2.2.7.17. MONITOREO DE LA COMPETENCIA. ....	134
2.2.7.18. ANÁLISIS COMUNICACIÓN Y MARKETING. ....	135
2.2.7.19. RECURSOS HUMANOS. ....	136
2.2.7.20. APALANCAMIENTO ECONÓMICO DE OPERACIONES. ....	138
2.2.7.21. PLANIFICACIÓN DE PAGOS A PROVEEDORES Y CORRESPONSALES. ....	138
2.2.7.22. PRESUPUESTO ANUAL NO ESTABLECIDO. ....	139
2.2.7.23. SISTEMA CONTABLE PARAMETRIZADO AL 100% A LAS NECESIDADES DE FALCONI PUIG ABOGADOS. ....	139
2.2.7.24. SISTEMA CONTABLE CONTRATADO A UNA EMPRESA UNIPERSONAL. ....	139
2.2.7.25. IMPLEMENTACIONES COMO CONSECUENCIA DEL FUNCIONAMIENTO DE LA NUEVA COMPAÑÍA. ....	140
2.2.7.26. ANÁLISIS ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. ....	141
2.2.7.27. ASPECTOS TECNOLÓGICOS Y SOPORTE. ....	141
2.2.7.28. ANÁLISIS ASPECTOS TECNOLÓGICOS. ....	144
2.2.7.29. ANÁLISIS DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO. ....	144
2.2.8. DAFO: DEBILIDADES / AMENAZAS / FORTALEZAS / OPORTUNIDADES. ....	149
2.2.8.1. CRUCE DE DAFO. ....	150
2.2.8.2. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO. ....	151
2.2.8.2.1. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO. ....	

EXTERNOS.....	152
2.2.8.2.2. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO.....	
INTERNOS.....	153
2.2.8.3. MATRIZ FODA.....	154
2.2.8.4. CONCLUSIONES FODA.....	157
CAPÍTULO III.....	159
3. FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	159
3.1. MISIÓN.....	160
3.2. VISIÓN.....	162
3.3. VALORES.....	164
CAPÍTULO IV.....	165
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, PLAN DE GESTIÓN.....	
ESTRATÉGICO HACIA EL 2016.....	165
4.1. IDEAS DE INNOVACIÓN ESTRATÉGICA.....	165
4.2. OBJETIVOS.....	165
4.2.1. OBJETIVO PRINCIPAL.....	165
4.2.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	165
4.2.3. ANÁLISIS DEL IMPACTO ESTRATÉGICO.....	167
4.2.4. PRIORIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	170
4.2.4.1. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS SEGÚN LAS.....	
ESTRATEGIAS PRIORIZADAS.....	173
4.2.5. MAPA ESTRATÉGICO.....	174
4.2.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE PRIMER Y SEGUNDO NIVEL. ...	175
4.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE PRIMER Y SEGUNDO.....	
NIVEL. (VER ANEXO 10).....	175
CAPÍTULO V.....	176
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	176
BIBLIOGRAFÍA.....	178

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 01: CUADRO CONSOLIDADO FACTOR POLÍTICO.....	14
TABLA 02: EVOLUCIÓN DEL PIB 2010 -2012.....	15
TABLA 03: INFLACIÓN DEL ECUADOR.....	17
TABLA 04: TASA DE INTERÉS (JULIO 2012 – 2013) .....	19
TABLA 05: CUADRO CONSOLIDADO FACTOR ECONÓMICO.....	23
TABLA 06: CUADRO CONSOLIDADO FACTOR SOCIAL .....	33
TABLA 07: CUADRO CONSOLIDADO FACTOR TECNOLÓGICO .....	36
TABLA 08: CUADRO CONSOLIDADO FACTOR AMBIENTAL. ....	40
TABLA 09: CUADRO CONSOLIDADO FACTOR LEGAL.....	59
TABLA 10: CUADRO CONSOLIDADO PESTEL .....	61
TABLA 11: CUADRO CONSOLIDADO COMPETENCIA .....	87
TABLA 12: CUADRO CONSOLIDADO FACTOR PROVEEDORES .....	93
TABLA 13: CUADRO CONSOLIDADO CLIENTES.....	99
TABLA 14: CUADRO CONSOLIDADO NUEVOS ENTRANTES.....	102
TABLA 15: CUADRO CONSOLIDADO DE SUSTITUTOS. ....	104
TABLA 16: CUADRO CONSOLIDADO PORTER .....	104
TABLA 17: CUADRO CONSOLIDADO ESTRUCTURA.....	
ORGANIZACIONAL.....	114
TABLA 18: CUADRO CONSOLIDADO DIRECTORIO .....	116
TABLA 19: CUADRO CONSOLIDADO DE ESTRUCTURA Y.....	
CONFORMACIÓN DEL ÁREA LEGAL.....	118
TABLA 20: CUADRO ÁREAS DE PRÁCTICA DE FALCONI PUIG.....	
ABOGADOS.....	118
TABLA 21: CUADRO CONSOLIDADO ÁREAS DE PRÁCTICA .....	120
TABLA 22: CUADRO CONSOLIDADO DEL FACTOR DIRECCIÓN Y.....	
PROYECCIÓN .....	122
TABLA 23: CUADRO CONSOLIDADO EXPERIENCIA, CONOCIMIENTO.....	
Y COMUNICACIÓN .....	124
TABLA 24: CUADRO CONSOLIDADO ASPECTOS DEL ÁREA LEGAL.....	125
TABLA 25: CUADRO CONSOLIDADO COMUNICACIÓN Y.....	
MARKETING.....	135

TABLA 26: CUADRO CONSOLIDADA RECURSOS HUMANOS.....	138
TABLA 27: CUADRO CONSOLIDADO ADMINISTRACIÓN Y.....	
FINANZAS .....	141
TABLA 28: CUADRO CONSOLIDADO ASPECTOS TECNOLÓGICOS .....	144
TABLA 29: CUADRO CONSOLIDADO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	
INTERNO .....	144
TABLA 30: CRUCE DE VARIABLES FODA .....	151
TABLA 31: CUADRO DE FACTORES EXTERNOS.....	152
TABLA 32: CUADRO DE FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO. ....	153
TABLA 33: CUADRO DAFO.....	154
TABLA 34: CUADRO DE ANÁLISIS DEL IMPACTO ESTRATÉGICO.....	168
TABLA 35: CUADRO DE POSICIÓN ESTRATÉGICA. ....	168
TABLA 36: CUADRO DE RESULTADOS GLOBALES DE FACTORES. ....	169
TABLA 37: MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE.....	
LA ACCIÓN. ....	169
TABLA 38: CUADRO DE PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS DE.....	
FALCONI PUIG ABOGADOS. ....	170
TABLA 39: CUADRO PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	
DEPURADAS FALCONI PUIG ABOGADOS.....	172
TABLA 40: CUADRO DE CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	
ESTRATÉGICOS. ....	173
TABLA 41: CUADRO MAPA ESTRATÉGICO.....	174

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1. INFLACIÓN DEL ECUADOR.....	17
GRÁFICO 2: FALCONI PUIG ABOGADOS ESTRUCTURA .....	
ORGANIZACIONAL.....	110

## RESUMEN

En el entorno del mercado de los negocios dedicados a la provisión de servicios profesionales en materia legal, concurren varios factores tanto externos como internos. Siendo el activo más importante el profesional, es decir, la persona que por su estudio, conocimiento, experiencia, especialidad, brinda asesoría en una o varias áreas de práctica del Derecho. Los abogados de la firma son altamente profesionales, el capital humano es muy valioso. El problema fundamental de la firma es no cuenta con una estructura organizacional práctica e institucionalizada, no se ha instaurado una cultura hacia la consecución de objetivos mediante un plan estratégico. Los abogados deben incrementar la productividad de la firma y queriquen apalancar sus acciones en una estructura organizacional más eficiente que conduzca lograr mayor presencia en el mercado relevante. El análisis de los factores externos e internos y la aplicación de metodologías y métodos de análisis generará información fundamental para comprender el entorno global que permita la determinación de estrategias y objetivos hacia el crecimiento sostenido y la sustentabilidad de la firma en el tiempo. En atención a las fortalezas, entre las que está el conocimiento de la marca, serán determinantes para la consecución de los objetivos. Falconi Puig Abogados podrá aplicar el producto de este trabajo para la implementación de acciones internas hacia una dirección organizacional en términos alineados a su visión, misión y estrategia, proveyendo a la Compañía Limitada una mirada más global del desempeño del negocio. Le permitirá tomar las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, a través de las estrategias propuestas para la mejora de la coordinación entre áreas, comunicación interna y externa, incluyendo herramientas de medición de resultados.

### **PALABRAS CLAVES:**

- **FALCONI PUIG**
- **SERVICIOS LEGALES**
- **PROPIEDAD INTELECTUAL**
- **ABOGADOS**
- **GESTION ESTRATÉGICA**

## **ABSTRACT**

In the law business market, the most important asset is the lawyer, the person who has the knowledge, experience, expertise which allows him or her to provide advice in one or several legal fields of law. The firms' fundamental issue is not having an organizational nor an institutionalized practice structure and strategic direction. Lawyers are not backed up by an efficient organizational structure that leads to greater productivity to achieve a larger market presence. The provision of legal services is increasing more and more. Having a well known and prestigious brand is essential to make a turn towards institutionalism and solid organizational structure, and allow an adequate and sustained growth of the firm in whose motivation lies. There are more practical organizational structures which allow more efficient management, with strategic management and performance measurement. Experts have offered several proposals. Falconi Puig Abogados may apply this works' output to implement appropriate internal actions to address organizational terms aligned to its vision, mission and strategy, providing the Limited Company a global view of the business performance. This will allow the firm to take the necessary steps to achieve the goals, through proposed strategies for improving coordination among areas, internal and external communication, including, measuring outcomes, a scorecard of first and second level.

### **KEYWORDS:**

- **FALCONI PUIG**
- **LEGAL SERVICES**
- **INTELLECTUAL PROPERTY**
- **LAWYERS**
- **STRATEGIC MANAGEMENT**

## **Plan estratégico para Falconi Puig Abogados**

El mundo empresarial se desarrolla en un escenario competitivo donde los actores del mercado en atención a la oferta y la demanda confluyen en el aspecto social, comercial y económico, determinados por las condiciones que los estados brindan a los inversionistas. En el desempeño empresarial influyen factores externos e internos, los primeros en atención a consideraciones políticas, exconómicas, sociales, tecnológicas, ambientales, legales, metodología de aplicación para análisis conocida como PESTEL. En un espectro de análisis más comercial, los factores externos que se consideran y analizan son clientes, ...proveedores, nuevos entrantes y sustitutos según recomienda Porter en su planteamiento de las cinco fuerzas. Ambos constituyen la base determinante para la identificación de las oportunidades y amenazas. En el segundo caso relativo a los factores internos, se recomienda el diagnóstico situacional interno, metodología que analiza y transparenta la situación de la empresa hacia adentro. Este análisis, según sea la actividad empresarial, incluye el diagnóstico de cada gerencia, área, departamento, de la operación en general, y permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

La filosofía institucional y la ejecución de un plan estratégico permite el desempeño exitoso de la empresa. Diversas experiencias han demostrado que una empresa que no se desempeñe competentemente en la gestión y administración, manteniendo su operación sin un norte, sin un timón ni cauce, que le permita ser competitivo y rentable, puede llegar a colapsar, y más grave aun, a desaparecer. Se debe considerar que la mejor organización es aquella que menor cantidad de recursos humanos invierte, lo que significa, finalmente, que, cuando cada uno cumple a cabalidad las tareas encomendadas, se optimizan recursos, y se garantiza tanto la estabilidad como la sustentabilidad de la empresa.

Ahora bien, el mundo de la planificación y gestión estratégica requiere de liderazgos individuales o colectivos, de acuerdo a la dimensión de la operación, pero su éxito no depende sólo de esos liderazgos, sino del compromiso de todo el capital humano de la operación. Existen varios autores y expertos que han dedicado su vida a la planificación y gestión estratégica, por tanto, en aplicación de los referentes académicos y empresariales, el empleo de las herramientas tecnológicas para la

gestión y medición, el uso de metodologías para el análisis de factores, determinaría que la organización estaría en capacidad de implementar exitosamente una verdadera cultura organizacional; no en vano las experiencias exitosas han sentado ciertos precedentes de éxito en el manejo y conducción de empresas líderes a nivel mundial.

Si nos retrotraemos al pensamiento japonés sobre la calidad encontramos aplicaciones como el Hoshin Kanri, que condujo a la Toyota a construirse en el mayor modelo de negocio exitoso enfocado en la calidad. De igual manera la aplicación de la herramienta que provee el Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card de Kaplan & Norton permite alinear las actividades del negocio y la estrategia de la organización alineada con la visión hacia consecución de objetivos.

“Cuando cambia el modelo corporativo de la realidad, cambia el sentido de muchos fenómenos cotidianos y se redefinen las percepciones y las intervenciones. Al mismo tiempo, los resultados de éstas últimas influyen en las percepciones y en el modelo que da sentido a la realidad corporativa. Lo que mantiene dinámica a una organización es la interacción entre las percepciones, el modelo, las acciones y la gestión de resultados.” (Manucci, 2009, p. 37)

El desarrollo de un plan de gestión estratégica para la conducción de una empresa en un período de tiempo determinado, constituye la herramienta que permite articular la realidad y su dinámica que, por influencias internas y externas, generan incertidumbre. Esto, por supuesto, no es un ejercicio ni un trabajo temporal, es mas bien, una especie de forma de vivir, para significar que una vez cumplidos los objetivos del plan para un período determinado, se tornará indispensable realizar nuevamente los análisis correspondientes para el diseño y levantamiento del nuevo plan para el período siguiente, sobre la base de una simple reflexión, el continuo cambio de los entornos afecta o impacta las actividades empresariales.

A decir del autor Manucci toda estrategia es una hipótesis, una construcción basada en la percepción global de los datos aislados sobre un paisaje fragmentado. No es casual, que algunas empresas, inundadas en la cotidianidad, pierdan la habilidad de determinar las estrategias, planificar, implementar, medir. Sólo con una conducta ejecutiva activa, visionaria, responsable y comprometida, se logrará el crecimiento del negocio, sostenible y sustentable en el tiempo.

“En las empresas, la cotidianidad podría afectar la mirada objetiva de la realidad corporativa que constituye una construcción colectiva donde nace el diseño de las operaciones empresariales. Las percepciones sobre las alternativas de acción y su análisis, y combinación de criterios determinaría la dinámica de la organización con una intervención ejecutiva. El presente es el eje de un tiempo que no tiene retorno hacia el pasado ni certezas hacia el devenir de los días. La realidad corporativa es el mapa donde el pasado y el futuro se despliegan en el presente para navegar en la complejidad cotidiana.” (Manucci, 2009, p.71)

La industria de servicios legales es cada vez más competitiva, por tanto la habilidad para tomar acciones y decisiones oportunas, e incluso emergentes, en los momentos críticos u oportunos del mercado es fundamental e indispensable. La estrategia provoca actividades distintas que hay que desarrollar, mantener, cultivar, y, como dice Schneider, incluso atesorar. La combinación de estrategia, eficiencia y eficacia, resulta ideal para una operación empresarial exitosa.

# CAPÍTULO I

## 1. Antecedentes

### 1.1. La organización. Breve referencia histórica.

Falconi Puig Abogados nace en 1972 siendo una firma unipersonal. Ofrece sus servicios en varias áreas de práctica del Derecho, principalmente en los campos civil y comercial. Posteriormente se concentra en asesoría corporativa general abarcando áreas como derecho societario, contratos mercantiles, contratación pública, entre otras.

Desde su fundación, por la consagración profesional y ética de su propietario, por la calidad de los servicios provistos y sus valores humanos, derivaron en un reconocimiento profesional importante. Inicialmente, el ejercicio profesional unipersonal requirió una fuerza laboral reducida; posteriormente se demandó de profesionales adicionales para cubrir la demanda de trabajo. Varios profesionales prestaron sus servicios en las áreas referidas, y, desde el inicio la firma se fue consolidando y adquiriendo presencia, hasta convertirse en referencia en el mercado ecuatoriano e internacional.

La segunda generación familiar comprende un espíritu visionario que, además de los servicios ya existentes, incorpora nuevas posibilidades y alternativas, particularmente a través del Derecho de Propiedad Intelectual, entonces todavía experimental en el Ecuador, sobre todo para las compañías nacionales. La oportunidad de ofrecer servicios legales en esta rama supone una vanguardia profesional, ligada al estudio y conocimiento de temas prácticamente inéditos, que, en poco tiempo de práctica profesional, llenó vacíos y permitió a Falconi Puig ampliar el concepto, concientizar a la comunidad empresarial ecuatoriana sobre las perspectivas y la importancia en la protección y defensa de sus activos intangibles, y así, extender y profundizar la variedad y oferta de sus servicios.

Este importante impulso, liderado por un único profesional, lo que da cuenta y testimonia su carácter visionario, y apoyado y auspiciado por el propietario,

generó importante trabajo, en constante crecimiento, lo que trajo la necesidad de mayores recursos humanos y materiales. El recurso humano conformado por asistentes legales y personal administrativo, que incluyó la participación de un ingeniero de sistemas que apoyó en el diseño y construcción del software, coadyuvó al éxito de la operación. Los recursos materiales permitieron a cada colaborador desempeñar las funciones de sus respectivos cargos de manera eficiente. Los procesos que apoyaron la organización no fueron sistematizados, fueron obra de la necesidad y la oportunidad, sin embargo, esta aplicación práctica constante se constituyó en una especie de cultura o escuela que permanece hasta la actualidad.

La firma históricamente ha carecido de una estructura organizacional efectiva, de una conducción estratégica, y ahora enfrenta una oportunidad histórica para revertir esa situación. A partir de la reciente incorporación de socios en una compañía limitada, en aplicación del acuerdo que rige, los socios ejercerán un rol determinante, en áreas estructurales que van, desde la administración, la planificación estratégica y mercadeo, tecnología e innovación hasta la gestión del conocimiento. Ese colectivo comprometerá sus esfuerzos hacia el éxito de la organización.

La firma mantiene recursos humanos competentes, la inversión destinada a su proyección ha sido importante, sin embargo, la escasa o frágil comunicación, la ausencia de responsabilidades definidas, la falta de una planificación estratégica y su gestión, han devenido en una rutina que debe detenerse, pese a ello, el escenario es alentador, por la voluntad y el compromiso de una generación emprendedora, y la anuencia y beneplácito del socio mayoritario y fundador.

## **1.2. Descripción del proyecto**

El proyecto se realizará sobre la base de metodologías sugeridas que permiten, en un análisis pormenorizado individual, y con un conocimiento más cercano de la realidad, obtener conclusiones que determinan los matices para la identificación de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades además de los impactos.

Con la aplicación de la herramienta **PESTEL** se realizará el análisis del macro entorno externo, y, aplicando las 5 fuerzas de **PORTER**, se analizará el micro entorno externo. Cada uno de los factores que están inmersos en ambos ejercicios presentan su problemática, que profundizada en análisis permite identificar el impacto hacia la operación. Las oportunidades y amenazas permiten construir conclusiones que conducen hacia el posterior análisis estratégico.

Para complementar el análisis, se realizará el **diagnóstico situacional interno** que permite determinar las fortalezas y debilidades de la organización. Todo lo anterior apoya la construcción del FODA que incluye el **cruce de variables** y el peso que tales representan para la organización.

Se construirán **la misión y la visión**. Apoyada en los **valores** se fortalecerá la **cultura organizacional**, que permitirá a la firma su alineación para el cumplimiento de la visión, eje fundamental de toda organización para la consecución de objetivos.

Para el diseño de los objetivos y estrategias se realizará la **matriz de estrategias**, que finalmente devela los objetivos. Con indicadores de seguimiento se mantendrá un control en la evolución y los avances hacia la consecución de tales objetivos cuyos resultados medibles a través de un **cuadro de mando integral hasta el segundo nivel**, permitirá el monitoreo y la acción constante para superar los nudos que se podrían presentar, en procura del fortalecimiento de la firma en el mercado relevante.

Falconi Puig Abogados podrá aplicar el producto de este trabajo para la implementación de acciones internas para la adecuada dirección organizacional alineadas con su misión, visión, valores y estrategia, proveyendo a la compañía una estructura organizacional y operacional sólida.

### **1.3. Identificación del problema**

La firma no cuenta con una estructura organizacional eficiente, y recién a partir del acuerdo de socios ya mencionado, existe un referente para el diseño de una estructura sólida. La firma no ha sido guiada por la visión, la falta de un direccionamiento estratégico ha provocado una escasa cultura organizacional, considerando que el personal de la firma no ha sido guiado hacia un mismo

norte, los esfuerzos son dispersos y la toma de decisiones no son oportunas ni comunicadas. La firma funciona de manera adecuada en la parte operativa, sin embargo la escasa comunicación desde y hacia los niveles de acción, la ausencia de procesos en el área legal, la limitada acción en lo referente a los recursos humanos, la ausencia de sistemas de medición de la gestión y cumplimiento de objetivos, se suman a la problemática.

El área legal de la firma, que constituye el giro del negocio, adolece de políticas eficientes; la estructura de bonos o comisiones a los abogados asociados y asistentes legales es reconocida por cumplimiento de objetivos que constituyen, en su mayoría, trabajos que no generan conocimiento, innovación, presencia académica, generación de nuevas áreas de práctica, estudios de cuarto nivel. Otro problema que embarga al área legal es la ausencia de un departamento de biblioteca e investigación, que provea a los socios y abogados información relevante a su práctica, que les permita la oportunidad de emprender acciones que generen beneficio para la firma y valor agregado para los clientes, el costo de aprendizaje en actualización de conocimientos de nuevas leyes orgánicas y ordinarias y reformas, será trasladado al cliente como un activo intangible inherente a la profesión. Así también, varias áreas de práctica no son promocionadas, sacrificando oportunidades en un mercado importante para la oferta de estos servicios; a falta de expertos en la firma, se contratan los servicios de abogados externos, sin embargo, no se conoce sobre las experiencias exitosas y antecedentes de los mismos; no existe un sistema de información efectivo ni se firman acuerdos de cooperación que resguarden a la firma en caso de incumplimientos, en definitiva la oferta de servicios en estas áreas es aislada y poco eficiente.

El área administrativa está ausente el manejo de recursos humanos; en sistemas, el apoyo es constante y relativamente eficiente, pero no presenta propuestas innovadoras. En mercadeo, área conformada por una sola persona, no ha existido estabilidad laboral, razón por la cual la rotación constante no ha permitido capitalizar ese trabajo. Los esfuerzos son dispersos y la ausencia de objetivos limita el desempeño eficiente en el cargo. La marca –Falconi-Puig-, que constituye un activo profesional y social de enorme importancia, no ha sido

explotada en la dimensión esperada, este gran potencial podría ser aprovechado para consolidar el prestigio de la firma. En definitiva, Falconi Puig Abogados ha permanecido en el mercado de oferta de servicios legales con una presencia permanente e importante, pero no de alta trascendencia.

#### **1.4. Justificación y objetivos**

Es importante conocer la problemática actual y perspectivas en los diversos escenarios en la industria de servicios legales, para, a partir de este reconocimiento, contar con ideas más claras y definidas sobre la manera de actuar frente a los factores adversos que existen, neutralizar los riesgos y proyectar el desarrollo sostenido de la firma.

La justificación tiene fundamento en los marcos teórico y práctico. Con respecto al marco teórico, la elaboración de este plan estratégico para Falconi Puig Abogados podría constituir un marco de referencia para actividades de servicios profesionales en el campo legal.

Con respecto al marco práctico, la justificación se verá materializada en aplicación referencial del presente plan estratégico al interior de la firma. Es referencial porque no ha sido construido a partir de la participación de los colaboradores en las distintas áreas como se recomienda, la información contenida en este trabajo ha sido provista por los jefe de área y consta con la debida indicación de la fuente.

El objetivo de la presente propuesta es el plan de gestión estratégica para Falconi Puig Abogados hacia diciembre de 2016. La proyección exitosa de la firma en el marco de un sector comercial competitivo podrá guiarse por esta propuesta.

## CAPÍTULO II

### **2. Diagnóstico Situacional Externo PESTEL y PORTER**

#### **2.1. Análisis situacional externo: Macro entorno PESTEL**

Los mejores modelos empresariales se han visto desafiados por el entorno externo, pero también estos desafíos han conducido a la identificación de oportunidades para la ejecución estratégica que incrementa las posibilidades de resultados exitosos, y las medidas para combatir o minimizar las amenazas.

La rapidez con la que surgen los cambios en los factores político, económico, socio cultural, tecnológico, ambiental, legal, presenta oportunidades y amenazas que requieren de un constante análisis y acción para mitigar los posibles impactos en la operación. Es recomendable que este análisis se realice de manera constante, en períodos determinados de tiempo, por cuanto las condiciones políticas, los aspectos económicos, la evolución legislativa, el desarrollo de nuevas tecnologías son factores que alteran los modelos empresariales están en constante cambio.

Las preguntas y respuestas que plantean los autores Larry Bossidy y Ram Charan son: “¿Cómo anticiparse al cambio antes de que sea demasiado tarde? ¿Realmente es posible saber, no sólo dónde está la pelota sino dónde estará después? La respuesta es afirmativa pero sólo en la medida en que se aprenda a ver más allá de los recodos del camino y a comprender las realidades del mundo exterior mucho más a fondo que antes.” (Bossidy y Charan, 2009, p. 177)

El PESTEL es el análisis de los entornos referidos, permite identificar la situación actual para determinar el impacto en una operación comercial. Las conclusiones obtenidas a partir del análisis de estos factores forman parte del conjunto de información para el diseño de un plan estratégico, y proveen una mirada del macro ambiente que la compañía debe considerar.

A continuación se realizará un análisis de cada factor con determinación de oportunidades y amenazas, impactos y conclusiones individuales para construir las conclusiones generales.

### **2.1.1. Entorno Político**

El factor político influye en el grado en que las políticas gubernamentales intervienen e impactan la actividad empresarial. Este entorno podría ser analizado desde una óptica mundial o enfocada en el marco nacional. La firma provee servicios legales a compañías nacionales y extranjeras, su domicilio es Quito, por tanto, el análisis del macro entorno político se concentrará para el territorio ecuatoriano.

Principalmente, el factor político incluye la estabilidad gubernamental, la independencia de las funciones del Estado, la seguridad jurídica, las políticas sociales y la provisión de servicios de la administración a los administrados.

El Ecuador del siglo XX está determinado por la inestabilidad política, las permanentes fracturas del orden constitucional determinaron incertidumbre social y económica. La politología ha caracterizado al país como un ejemplo de ingobernabilidad, por la sucesión de regímenes sin credibilidad social y la serie de acontecimientos signados por golpes de Estado. Desde la fundación de la República hasta el año 2004 se habían interrumpido 30 gobiernos civiles. En los últimos 16 años de historia política han dirigido el destino del país 7 presidentes, lo que condujo a una inestabilidad política constante cuya tendencia observada en el país fue tipificada como de carencia de gobernabilidad. El conjunto de instituciones débiles y la ausencia de liderazgo, trajeron como consecuencia impactos sustanciales hacia la comunidad social y empresarial ecuatoriana.

Fuente:<http://www.academia.edu/5231351/ecuadorunahistoriadeinestabilidadpolitica>

A partir del año 2007 en que el Presidente Rafael Correa fue por primera vez electo, sin ahondar en los mecanismos legales que viabilizaron la nueva elección y posterior reelección, el Ecuador ha estado presidido y representado por él.

#### **2.1.1.1. Estabilidad política e injerencia de la Función Ejecutiva en las Funciones del Estado.**

E l 15 de enero de 2007 se posesionó el Presidente Correa en su primer mandato y su reciente última reelección determina su permanencia hasta el

año 2017. Esta estabilidad política con marcada influencia en el aparato estatal de la Función Ejecutiva, ha brindado la oportunidad de implementar acciones y decisiones continuas y permanentes, que con un alto nivel de involucramiento, monitoreo y exigencia por parte del Presidente, se han traducido en los pilares del nuevo Ecuador.

La estabilidad política tiene una alta injerencia en la estabilidad económica, y ésta con la anterior. Se ha señalado, sin embargo, como contraparte, que el ejercicio político de una sola persona podría ser perjudicial para esa misma estabilidad.

Ahora bien, en los países emergentes y en vías de desarrollo, la estabilidad política es considerada como uno de los tres grandes problemas que se intenta resolver, junto con la independencia y el desarrollo, Ecuador ha dejado de constar dentro de la clasificación de país emergente, es ahora calificado como un país estable que ha alcanzado índices satisfactorios en la erradicación de la pobreza, con un importante incremento de la clase media y en constante crecimiento.

En lo que respecta al ambiente político en la capital Quito, ciudad de domicilio de la firma, en las últimas elecciones seccionales de este año, se encuentra ya en funciones el Alcalde Rodas que representa uno de los movimientos políticos de oposición al régimen de izquierda del Presidente Correa. La comunidad empresarial se encuentra a la expectativa sobre el desempeño del Alcalde Rodas, sin embargo, como consecuencia de obras de trascendencia para el cantón iniciadas por el Alcalde anterior, la inversión pública en dicha institución continuará y podría ser incrementarse por nuevas iniciativas, quien estará en funciones hasta el 2018 donde terminaría el periodo.

La Constitución ampara un régimen presidencial (Ejecutivo) y su interacción con las otras funciones del Estado, Legislativo y Judicial, hoy ampliadas, además de las tradicionales con la Función Electoral y la de Participación Ciudadana. En el Ecuador de hoy, y otrora, la injerencia del poder Ejecutivo en el resto de funciones del Estado ha sido evidente. No se ha respetado la independencia de poderes, las decisiones del poder Ejecutivo,

legítimas o no, legales o ilegales, determinan una injerencia tanto en los poderes legislativo y judicial, como en el electoral y de participación ciudadana. El poder legislativo después de las últimas elecciones del 23 de febrero de 2013, está conformado en mayoría por asambleístas de la misma bancada del gobierno. Este factor ha traído como consecuencia que las iniciativas legislativas sean propuestas y proyectadas para respaldar la gestión del poder Ejecutivo, lo que ha convenido para permitir una gobernabilidad. La llamada “lucha de poderes”, que en el pasado fue parte de la ingobernabilidad, hoy ya no se observa, pero, desde la oposición se ha señalado la dificultad para canalizar leyes nacidas en su seno por el bloqueo de la mayoritaria intervención del bloque de gobierno.

En cuanto a la Función Judicial, cuya reestructura y conformación fue realizada sobre la base de un mandato popular a través del Plebiscito y Consulta Popular del 7 de mayo de 2011, plasmó la preocupación social, por la cercanía a las políticas gubernamentales de varios de sus representantes, debemos observar que en el pasado las prácticas también estaban predeterminadas desde lo político, llegando al caso extremo de intervención militar en la Corte Suprema de Justicia para hacer válidos los argumentos del gobierno.

Finalmente, en las Funciones Electoral y de Participación Ciudadana sucede algo similar, con la salvedad de que en el ejercicio de las responsabilidades del Consejo Nacional Electoral, los procesos electorarios han respetado la decisión mayoritaria de la población; transparentemente se ha proclamado los resultados sean favorables al gobierno o no, y se han cumplido con las exigencias de veedurías sociales y de expertos internacionales.

### **Impacto.**

La estabilidad política impacta positivamente en la comunidad social y empresarial. En un Ecuador regido por golpes de Estado, durante el ejercicio del presente régimen desde el año 2007 y hasta el 2017 como consecuencia de las últimas elecciones presidenciales, el Presidente Correa continuará dirigiendo el destino del país. El impacto en la firma es positivo,

se han trazado las vías hacia el desarrollo en varios campos como el educativo, salud, seguridad social, la nueva matriz productiva en incentivo a la industria nacional, complementado por la infraestructura vial, puertos y aeropuertos, y la matriz energética e hidroeléctrica, que produce un mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos.

La estabilidad política ha permitido que las acciones gubernamentales en las diversas áreas de desempeño y desarrollo del país sea una constante, la comunidad social y empresarial se benefician.

### **Conclusiones.**

(+) La firma se desempeña en su ejercicio profesional en un país con estabilidad política.

Medición del impacto oportunidad: 3

(-) La injerencia del poder Ejecutivo en la Función Judicial y Legislativa es evidente, este factor crea un ambiente negativo en lo relativo a la independencia de poderes.

Medición del impacto amenaza: 3.

#### **2.1.1.2. Seguridad jurídica.**

Este principio de Derecho universalmente reconocido se fundamenta en la certeza de que el ordenamiento jurídico se aplique de manera objetiva. Esa garantía dada al individuo constituye la certeza que tiene para que su situación jurídica no sea violentada. Así también, en caso de que sus derechos sufran un detrimento o desaparezcan, se demanda la protección y reparación. La irretroactividad de la Ley, la tipificación de los delitos y las penas, la cosa juzgada y la prescripción, las garantías constitucionales constituyen la base fundamental de tal seguridad.

La seguridad jurídica asegura el desarrollo de un país, aquellos países que mantienen mayor seguridad jurídica registran resultados económicos más importantes. El ordenamiento jurídico en Ecuador no ha dejado de ser caótico, por el alto número de normas, derogatorias y reformas constantes, se encuentran contradicciones para la aplicación de la normativa legal que trascienden a la función judicial, donde se generan sentencias y fallos contradictorios, factores que producen incertidumbre en la aplicación de la

ley generando inseguridad. Las diversas interpretaciones subjetivas, develadas en sentencias judiciales cuestionables, fomentan y aúpan la corrupción, La incidencia el poder político en el poder judicial a la hora de interpretar la ley genera una alta inseguridad jurídica, varios casos se han dado en el Ecuador y esta práctica, tan común en el pasado, no ha sido erradicada.

La injerencia del poder político en la Corte Constitucional también genera inseguridad judicial, hecho que quedó materializado en la Constitución de Montecristi. El Art. 94 de la Constitución crea la Acción Extraordinaria de Protección que procederá contra sentencias o autos definitivos en los que se haya violado por acción u omisión derechos reconocidos en la Constitución, y se interpondrá ante la Corte Constitucional. El recurso procede cuando se hayan agotado los recursos ordinarios y extraordinarios dentro del término legal, a menos que la falta de interposición de estos recursos no fuera atribuible a la negligencia de la persona titular del derecho constitucional vulnerado. La Acción Extraordinaria de Protección está regulada en la Ley de Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional, que contempla la acción en el Capítulo VIII desde el artículo 58 al 64 cuyo objeto es la protección de los derechos constitucionales y debido proceso en sentencias, autos definitivos, resoluciones con fuerza de sentencia, en los que se hayan violado por acción u omisión derechos reconocidos en la Constitución. La acción extraordinaria de protección puede ser interpuesta por cualquier persona o grupo de personas que han o hayan debido ser parte en un proceso por sí mismas o por medio de procurador judicial. La acción contempla que exista un argumento claro sobre el derecho violado y la relación directa e inmediata, por acción u omisión de la autoridad judicial, con independencia de los hechos que dieron lugar al proceso; que el recurrente justifique argumentadamente, la relevancia constitucional del problema jurídico y de la pretensión; que el fundamento de la acción no se agote solamente en la consideración de lo injusto o equivocado de la sentencia; que el fundamento de la acción no se sustente en la falta de aplicación o errónea aplicación de la

ley; que el fundamento de la acción no se refiera a la apreciación de la prueba por parte de la jueza o juez; que la acción no se plantee contra decisiones del Tribunal Contencioso Electoral durante procesos electorales; y, que el admitir un recurso extraordinario de protección permita solventar una violación grave de derechos, establecer precedentes judiciales, corregir la inobservancia de precedentes establecidos por la Corte Constitucional y sentenciar sobre asuntos de relevancia y trascendencia nacional.

Como se puede apreciar, el marco legal para acceder a la Acción Extraordinaria de Protección es muy amplio, los interesados en recurrir tienen un margen significativo de interpretación para acceder a esta instancia que terminó con la independencia de poderes habiendo dejado a las cortes supremas de justicia de la Corte Nacional de Justicia como una instancia más pero no última.

Esta Acción opcional a fin de evitar la vulneración de los derechos ciudadanos, ha sido abusada a tal punto que hoy en día incluso se la confunde con una instancia adicional. Es necesario mencionar que el ánimo de la creación de la misma era el instaurar una posibilidad a fin de evitar a través de la Corte Constitucional que se vulneren derechos reconocidos en la Constitución, sin embargo, en la práctica se ejerce sin que se hayan vulnerado derechos, sino por cualquier circunstancia.

Finalmente, la diversidad de procedimientos administrativos, la burocracia aún impregnada, las facultades discrecionales los funcionarios públicos, afectan gravemente el desempeño económico comercial de las personas naturales y jurídicas de derecho privado.

### **Impacto.**

La firma opera en cumplimiento de la ley en el marco aplicable al funcionamiento como compañía, sin embargo, la subjetividad en la aplicación de normativa legal que rige a las instituciones públicas y demás dependencias del Estado que administran los derechos de los administrados, podría causar que su situación jurídica sea violentada.

La inseguridad jurídica afecta, de manera general, la recepción de inversión extranjera directa. La comunidad empresarial internacional no

tiene confianza en que sus derechos no se verán violentados, y la duda proviene por actos administrativos emanados por la Función Ejecutiva, y, por sentencias provenientes de la Corte Constitucional y la Función Judicial. Las instancias administrativas y judiciales mantienen palpable influencia del Ejecutivo, y sentencias judiciales cuestionadas sientan precedentes que afectan la imagen del país en cuanto a la seguridad jurídica.

Desde otro ángulo, las empresas que mantienen inversiones en el país, nacionales y extranjeras, frente a la inseguridad jurídica requieren de mayor asesoría legal. En tal sentido, sea la necesidad preventiva o determinada, se generan oportunidades para la oferta de servicios legales para satisfacer dicha demanda.

### **Conclusiones.**

(-) La subjetividad en la aplicación de las normas legales, y la marcada discrecionalidad de los funcionarios en las instituciones públicas y demás dependencias del Estado que administran los derechos de los privados crea la percepción de inseguridad jurídica.

Medición del impacto amenaza: 1

(+) Las empresas que mantienen inversiones en el sector privado en el país, sean nacionales o extranjeras, requieren para el ejercicio y defensa de sus derechos mayor asesoría en ramas de derecho corporativo que genera oportunidades para la oferta de servicios legales.

Medición del impacto oportunidad: 3.

### 2.1.1.3. Análisis factor político.

**Tabla 01:**

**Cuadro consolidado factor político**

	<b>Factor</b>	<b>Oportunidad/Amenaza</b>	<b>Calificación</b>			
1	Estabilidad política	La firma se desempeña en un país con estabilidad política en el régimen presidencial	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>3</td> <td></td> </tr> </table>		3	
	3					
2	Injerencia en poderes del Estado	Ambiente negativo por alta injerencia del Poder Ejecutivo en la Función Judicial.	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>3</td> <td></td> </tr> </table>		3	
	3					
3	Seguridad jurídica	Discrecionalidad y subjetividad en aplicación de normas produce inseguridad jurídica	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>3</td> <td></td> </tr> </table>		3	
	3					

### 2.1.2. Entorno económico.

El factor económico incluye el crecimiento público y privado, las tasas de interés, el producto interno bruto, la inflación, que inciden en mayor o menos medida en la manera de operar el negocio. La crisis económica mundial, la globalización de la economía, el capital productivo y comercial, la inversión nacional y la inversión extranjera directa, la inversión extranjera pública, y riesgo país constituyen el marco del presente análisis.

De acuerdo con (Becker., 2002)

*“Son los relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, de bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional. Se consideran la política monetaria de los gobiernos, el nivel de ingresos, el producto interno bruto, el ahorro, la inversión, los precios, tasas de intereses, etc.” Pág. (133)*

### 2.1.2.1. Producto Interno Bruto y crecimiento económico.

Frente a la crisis financiera global se tejen variadas interpretaciones, pero las más importantes son las acciones que algunos países de América Latina tomaron para enfrentar esta crisis. Se habla de las medidas anticíclicas que han favorecido las economías de países como Ecuador, contrastando con la situación que viven en la actualidad muchos países europeos y los Estados Unidos de América. A pesar de la crisis mundial, el crecimiento económico en el Ecuador durante los años 2010, 2011 y 2012 han presentado un valioso crecimiento económico al país, por lo que la actividad económica en el sector de Otros Servicios aportó con un 7,4% a la economía ecuatoriana.

El PIB está muy por arriba de la deuda externa, y lo destinado al pago de la misma está en los niveles más bajos de la historia reciente. El sobreendeudamiento privado tiene otro carácter, la Junta Bancaria dictó las medidas necesarias para evitar un colapso por sobreendeudamiento privado. Más del 41% de los usuarios de la banca y tarjetas de crédito estaba al 2011 en ese riesgo. Las medidas correctivas han sido beneficiosas para la mayoría de la población y, por ende, para el sistema bancario.

De acuerdo datos del Banco Central del Ecuador el PIB ecuatoriano ha tenido un incremento del 15% durante los últimos 3 años por lo que representa un crecimiento positivo a todas las actividades económicas denotándose mayor inversión pública y privada, como se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla 02:**

#### **Evolución del PIB 2010 -2012**

<b>RUBRO</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>PIB Total (millones de \$)</b>	67'812.330	77'831.607	84'682.266
<b>PIB Otros Servicios (millones de \$)</b>	5'171.319	5'529.967	5'912.681

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>

La actividad económica que brinda Falconi Puig Abogados se encuentra dentro del rubro del PIB de Otros Servicios el mismo que incluye a todas las actividades referentes a asesoría y consultoría legal, este rubro tiene un crecimiento positivo durante estos últimos 3 años del 9,4%.

#### **Impacto.**

Para las empresas del sector en base a este indicador del PIB se puede señalar que les genera una *oportunidad alta*, porque la producción en general del país tiene un notable incremento, que señala que existen nuevas oportunidades laborales y por ende un incremento en los ingresos de la población, lo que se refleja también en el crecimiento del aparato productivo. Las empresas tienen un mayor desempeño, es decir que existe mayor movimiento en sus procesos y actividades, por lo que se crea una mayor necesidad de asesoría y consultoría legal.

#### **Conclusiones.**

(+) El incremento sostenido del PIB refleja un incremento en los ingresos de la población y un crecimiento del aparato productivo.

Medición de la oportunidad: 3

#### **2.1.2.2. Inflación.**

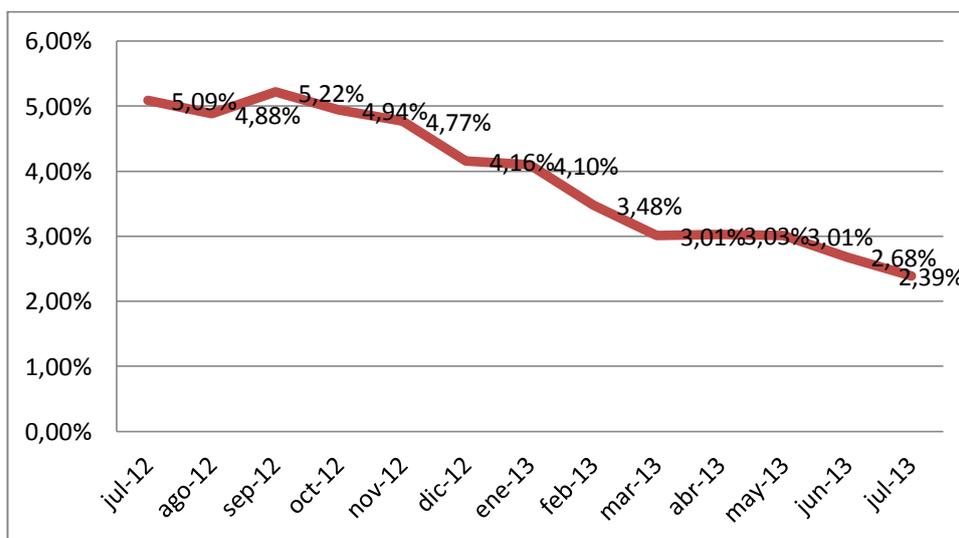
Según (Banco Central del Ecuador, 2012)

*“La inflación es una medida obtenida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.”*

Actualmente la inflación acumulada que presenta el Ecuador en el mes de Julio del 2013 es de 2,39% presentando variaciones decrecientes en el último año, como se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla 03:****Inflación del Ecuador**

FECHA	VALOR
Julio 2013	2,39%
Junio 2013	2,68%
Mayo 2013	3,01%
Abril 2013	3,03%
Marzo 2013	3,01%
Febrero 2013	3,48%
Enero 2013	4,10%
Diciembre 2012	4,16%
Noviembre 2012	4,77%
Octubre 2012	4,94%
Septiembre 2012	5,22%
Agosto 2012	4,88%
Julio 2012	5,09%

Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)**Gráfico 1. Inflación del Ecuador**

Fuente: Falconi Puig Abogados. Elaborado por Ing. Juan Carlos Márquez

De acuerdo al gráfico 1, se puede observar que durante el mes de julio del 2012 la inflación tuvo un porcentaje del 5,09% el cual ha disminuido 1,00% a enero del 2013, el mismo que siguió disminuyendo a julio 2013 a 2,39% es decir en un año la tasa se redujo (2,70%).

### **Impacto.**

Dentro de las empresas del Ecuador la inflación se establece como una *oportunidad alta*, debido a que la reducción de la inflación durante este último año es del 5,09% al 2,39%, los precios de los bienes y servicios han tendido a mantenerse, impactando de manera positiva al momento de ofertar los servicios legales de la firma encontrando mayor poder adquisitivo y mayor rentabilidad en las personas naturales y jurídicas al momento de adquirir un servicio de asesoría y consultoría legal, las personas tienen mayor posibilidad de crear nuevos negocios por lo que van a requerir asesoría legal.

### **Conclusiones.**

(+) La reducción de la inflación durante el último año ha mantenido estable los precios de los bienes y servicios lo que beneficia la oferta de los servicios legales de la firma encontrado mayor poder adquisitivo y mayor rentabilidad en las personas naturales y jurídicas

Medición de la oportunidad: 5

El autor (Cervo, 1985)

*“La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como el precio del dinero en el mercado financiero.”. Pág. 64.*

#### **2.1.2.3. Tasas de interés.**

Las tasas de interés se dividen en:

- Tasa de interés activa: es el porcentaje que las entidades bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.
- Tasa de interés pasiva: Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

A continuación se detallan las tasas de interés correspondiente al último año, según datos oficiales del BCE:

**Tabla 04:**  
**Tasa de interés (Julio 2012 – 2013)**

MESES	ACTIVAS	PASIVAS
Julio 31-2013	8,17%	4,53%
Junio 30-2013	8,17%	4,53%
Mayo 31-2013	8,17%	4,53%
Abril 30-2013	8,17%	4,53%
Marzo 31-2013	8,17%	4,53%
Febrero 28-2013	8,17%	4,53%
Enero 31-2013	8,17%	4,53%
Diciembre 31-2012	8,17%	4,53%
Noviembre 30-2012	8,17%	4,53%
Octubre 31-2012	8,17%	4,53%
Septiembre 30-2012	8,17%	4,53%
Agosto 31-2012	8,17%	4,53%
Julio 31-2012	8,17%	4,53%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Durante los años 2012 y 2013 la tasa de interés pasiva ha mantenido una tendencia constante con un porcentaje de 4,53%, mientras la tasa de interés activa en el mismo período también se ha mantenido con el mismo porcentaje de 8,17%.

#### **Impacto.**

La Tasa de Interés en el Ecuador se considera como una *oportunidad alta*, ya que el costo de dinero es menor a la tasa de interés activa por lo tanto las empresas privadas como públicas tienen la facilidad de acceder a un crédito financiero en las diferentes instituciones bancarias con una tasa de interés razonable, así las personas naturales y jurídicas pueden solicitar créditos para diferentes fines como reparar deudas, adquisición de nuevos recursos o la concertación de nuevos proyectos de inversión, y así ser beneficiarios al tener más posibilidades de ofertar sus servicios y bienes. En este caso la firma podría aprovechar este factor para poder financiar e implementar nuevos proyectos financieros, administrativos, contables, etc., mediante el préstamo bancario para así poder ser más eficiente en su gestión empresarial.

**Conclusiones.**

(+) El costo de dinero es menor a la tasa de interés activa por lo tanto las empresas privadas como públicas tienen la facilidad de acceder a créditos financieros en las diferentes instituciones bancarias.

Medición de la oportunidad: 3

**2.1.2.4. Inversión nacional y extranjera directa.**

Varios factores influyen sobre las consideraciones que los inversionistas toman en cuenta para decidir sobre una inversión. Entre algunos la constante reforma legal tributaria y laboral, a lo que se suma la estabilidad política, la seguridad ciudadana y los factores sociales del país. La reciente promulgación de la Ley de Comunicación que ha creado mucha expectativa sobre los alcances de su interpretación, la llamada falta de independencia de los poderes del Estado, la denuncia de los trabados bilaterales de protección a las inversiones, han reflejado signos negativos, sin embargo el sustancial crecimiento de la industria local, el incremento en inversión nacional privada refleja que los principales grupos económicos del país han continuado con sus inversiones y han crecido sustancialmente en los últimos años.

La inversión nacional en los años 2012 y 2013 se presenta de la siguiente manera. En el año 2012 los sectores donde más inversión nacional privada hubo fue en la explotación minera, la construcción, la industria manufacturera, la agricultura y el comercio.

La inversión nacional se presenta también con respecto a los principales productos de exportación del Ecuador que en el año 2012 fueron en millones de dólares: bananas o plátanos frescos y secos 2,047; camarones y langostinos, 1,239; preparaciones y conservas de atún, 833; demás preparaciones y conservas de pescado, 208; extractos, escencias y concentrados en base de café 185; rosas frescas, 534; cacao en grano, 340, aceite de palma, 208; aceite de palma, 208, flores frescas, 157; palmitos preparados y en conservas, 73. Fuente: Superintendencia de compañías, trademap y Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec>. La inversión nacional privada en el año 2013 tuvo el mismo comportamiento, la inversión privada nacional continuó constante en los sectores comerciales y

empresariales ya expuestos. Hablar de inversión extranjera directa en el Ecuador aún mantiene cifras bajas con respecto de los países vecinos. En el año 2012 la Inversión Extranjera Directa en el Ecuador fue de \$335,8 millones, según cifras de la Superintendencia de Compañías. De ese monto, las recapitalizaciones sumaron \$325 millones y las nuevas inversiones, \$10,8 millones.

Tales inversiones se realizaron principalmente en las siguientes industrias: agricultura y silvicultura, comercio, construcción, electricidad, gas y agua, explotación de minas y canteras, industria manufacturera, servicios sociales y personales, servicios prestados a las empresas, transporte, almacenamiento y comunicaciones. Para el año 2013, la inversión extranjera directa en Ecuador creció 63,5% según datos de la Superintendencia de Compañías el Ecuador recibió 549,3 millones de dólares de recursos foráneos para actividades productivas. El sector comercial con 115,6 millones de dólares fue el que más inversión extranjera directa recibió, seguido por el sector industrial con 113,9 millones y luego las actividades financieras que recibió 87,8 millones.

En el año 2013, la Superintendencia de Compañías registra un capital de 539 millones de dólares entre constituciones y domiciliaciones de compañías y aumento de capital. Las actividades de mayor capital en millones de dólares son, principalmente, minas y canteras 65, industrias 113, construcción 69, comercio 115, actividades financieras 87, inmobiliarias 21, servicios administrativos 29.

### **Impacto.**

La identificación de las principales actividades económicas que reciben inversión extranjera directa e inversión nacional están determinadas por las estadísticas obtenidas de fuentes públicas del Banco Central del Ecuador y de la Superintendencia de Compañías. El impacto corresponde a la determinación de estas actividades con respecto de los servicios legales que oferta la firma hacia la conclusión de que los destinos de las inversiones que estas actividades industriales y comerciales en las necesidades de servicios

legales de los principales sectores de la economía no están siendo destinados a la firma.

### **Conclusiones.**

(+) La inversión nacional es positiva y permanece en crecimiento, lo que impacta en la demanda de servicios legales corporativos.

Medición de la oportunidad: 5

(+) A mayor presencia de inversión extranjera directa mayor demanda de servicios legales corporativos.

Medición de la oportunidad: 3

(-) Ecuador no llega a los niveles deseados comparativamente con otros países de la región.

Medición de la amenaza: 3

### **2.1.2.5. Inversión pública significativa.**

Alta inversión pública en infraestructura, red vial, puertos, aeropuertos, escuelas, colegios, hospitales, programas de vivienda, investigaron, desarrollo e innovación, educación superior, entre otras áreas de inversión.

De acuerdo con información provista por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES la inversión pública en el año 2012 fue, en lo relevante, en infraestructura en aeropuertos ascendió a \$190,114,206.91 millones de dólares, en infraestructura vial asciende a \$ 8,181,488,433 en puertos 322,447,144 comunicaciones 39, 693,104.

Dentro de la región, El Ecuador es el país que mayor porcentaje de su Producto Interno Bruto destinó a la inversión pública en el año 2012. La inversión pública en millones de dólares se multiplicó por seis entre 2006 a 2012, así mientras que en el año 2006 la inversión pública en millones de dólares fue de 1,943, en el año 2012 fue de 11,118. Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: <https://www.senplades.gob.ec/inversionpublica/reportes>

### **Impacto.**

La inversión pública en infraestructura ha sido muy significativa en estos años. La función pública destina, para estos efectos, fondos para la contratación de servicios legales especializados, la firma está calificada

dentro del sistema de contratación pública, sin embargo, su nivel de participación inexistente.

### **Conclusiones.**

(+) Alta demanda de servicios legales exterior.

Medición del impacto amenaza: 3

#### **2.1.2.6. Riesgo país.**

Concebido como un concepto económico que ha sido abordado empírica y académicamente, y responde a la utilización de índices de mercado (EMBI) hasta la variable económicas, políticas y financieras de los Estados, en el Ecuador el índice se disparó en 2007, se disminuyó en el año 2008 y se ha mantenido hasta el presente con una tendencia igual para los años venideros.

### **Impacto.**

La calificación del riesgo país se ha mantenido a la baja lo que beneficia la recepción de inversión nacional y extranjera.

### **Conclusiones.**

(+) La calificación positiva del riesgo país beneficia la inversión.

Medición del impacto oportunidad: 1

#### **2.1.2.7. Análisis factor económico.**

**Tabla 05:**

**Cuadro consolidado factor económico**

	<b>Factor</b>	<b>Oportunidad/Amenaza</b>	<b>Calificación</b>			
1	PIB y crecimiento económico	(+) Incremento sostenido del PIB refleja incremento en los ingresos de la población y crecimiento del aparato productivo.	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>		3	
	3					
2	Inflación	(+) Reducción de la inflación mantiene estable los precios de los bienes y servicios, mayor poder adquisitivo.	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">5</td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>	5		
5						

**CONTINÚA**

3	Tasas de interés	(+) El costo de dinero es menor a la tasa de interés activa, las empresas privadas y públicas tienen facilidad de acceso a créditos en las diferentes instituciones bancarias.	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>
4	Inversión nacional y extranjera	(+) La inversión nacional es positiva y permanece en crecimiento, incremento de servicios legales corporativos.	5 <input type="text"/> <input type="text"/>
5	Inversión nacional y extranjera	(+) Mayor presencia de inversión extranjera directa crea demanda de servicios legales corporativos.	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>
6	Inversión pública	(-) La firma no participa en la asesoría legal hacia el sector público	5 <input type="text"/> <input type="text"/>
7	Riesgo país	(+) La calificación positiva del riesgo país beneficia la inversión.	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>

### 2.1.3. Entorno social.

La transformación de un “Estado de derecho” en “Estados de derechos” no es un cambio semántico, sino una posición que refleja el interés por las mayorías y la equidad. El reconocimiento “plurinacional” también representa un cambio cualitativo porque incorpora la diversidad de nacionalidades, en cumplimiento de la Constitución, Art. 1, este reconocimiento comprende una valoración política y social diferente. Es necesario tomar en cuenta los valores de la nacionalidad, la idiosincrasia del pueblo ecuatoriano, para que los preceptos constitucionales determinen una transformación de largo plazo. El

cambio cultural, que supone una crítica de las costumbres debe ser observado a profundidad, para que una nueva visión del conjunto de la sociedad influya positivamente en la conducta cotidiana.

Uno de los temas centrales del cambio cultural debe enraizarse en la burocracia, que ha sido, por largos años, una traba, y cuya abulia e inacción frenan avances significativos. La inclusión social está determinada por un fundamento ético, y la lucha contra taras ancestrales, es parte de esta mutación tan necesaria. Pero este cambio no puede asentarse exclusivamente en leyes y normativas, sino en la mentalidad de los ciudadanos y ciudadanas. Desde hechos supuestamente irrelevantes, como la puntualidad, hasta temas de mayor trascendencia, como evitar culpabilizar de nuestros errores a terceros, la transformación presupone, en primera instancia, el cambio en el entorno familiar y social, para que impacte positivamente en el entorno de la sociedad ecuatoriana.

Se observa una nueva y moderna política social implementada por el actual gobierno, la planificación hacia el cumplimiento de los objetivos en el campo social ha determinado transformaciones muy relevantes para la sociedad ecuatoriana. La cultura de los ciudadanos, unida a los esfuerzos para la construcción de un país más justo y equitativo, determina el cambio socio cultural.

#### **2.1.3.1. Servicios de la administración pública central.**

Las instituciones de la Función Ejecutiva en la administración pública central presentan cambios positivos y significativos. Excluyendo en factor de la burocracia, que presenta su propia complejidad, la evaluación del desempeño y las capacidades de los funcionarios públicos se traduce en una mejor atención a los administrados en los trámites que realizan, en muchas instancias con resultados satisfactorios, en otras aún no tan satisfactorios pero, en términos generales, quienes acuden a las instituciones que forman parte de la administración pública central, están más satisfechos que otrora.

La optimización de gobierno electrónico y trámites en línea para la cobertura de la demanda social, en salud y educación, de la seguridad social, representan un enorme avance, pero todavía podemos ser testigos y

desafortunadamente víctimas de la inoperancia e ineficiencia a la hora del servicio a los ciudadanos. La modernización de equipos de hardware y la implementación de sistemas tecnológicos en software han impactado positivamente y coadyuvado al desempeño de los funcionarios brindando mayor agilidad en la tramitología en las diversas instituciones del Estado. Se han expresado resistencias a esa transformación, desde la perspectiva sociológica, esto tiene que ver con la expectativa frente al cambio. Los esfuerzos estatales son palpables pero aún existe incertidumbre, expectativa, falta de credibilidad por parte de los usuarios.

### **Impacto.**

La selección más profesional de los funcionarios públicos, la constante capacitación, la modernización de los sistemas tecnológicos en la atención a la ciudadanía en salud y educación, permite a los usuarios el acceso a mejor atención en menor tiempo. Este factor influye positivamente en la sociedad, y permite a los trabajadores de la firma en relación de dependencia laboral acceder al sistema de seguridad social y de educación superior, sin embargo, la burocracia aún enraizada en el ritmo “latino” entorpece el funcionamiento de las instituciones públicas del poder central e incluso trae como consecuencia que las inversiones realizadas en capacitación, educación, conocimiento, se desvanezcan por un efecto de contagio.

### **Conclusiones.**

La modernización del sistema de servicios a los administrados requiere de mayor inversión, eficiencia y capacidad.

Medición de impacto amenaza: 1

#### **2.1.3.2. Políticas sociales en educación y salud.**

El gobierno nacional ha instaurado su lema “el ser humano sobre el capital”. Varios discursos del Presidente Correa recogen este lema que proyecta y fortalece el sentido social, humano, solidario en el desenvolvimiento de las relaciones entre los administrados. El Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 recoge este principio transversalmente. Para el presente trabajo, en lo principal, se mencionarán las principales políticas

relacionadas con el fortalecimiento social. Fuente: Plan Nacional del Buen Vivir.

Los esfuerzos realizados en los últimos años con respecto de la mejora en la calidad de vida de los ecuatorianos más necesitados han sido palpables, a través de las políticas y acciones implementadas con respecto a salud, vivienda, vialidad, educación, deviene en el aumento de posibilidades para que los ciudadanos tengan una vida digna. Por ejemplo, las personas con capacidades especiales se han beneficiados de la Misión Manuela Espejo calificada como una iniciativa exitosa, reconocida a nivel mundial, y que varios países mantienen interés en replicarla, como la república Oriental del Uruguay que ya está aplicando su metodología. La legislación exige la contratación de, al menos, un 4% de su fuerza laboral, para así cumplir rigurosamente con una plataforma de inclusión social y laboral.

En el campo de los derechos de los trabajadores, se ha incrementado sustancialmente el cumplimiento de las obligaciones laborales por parte de los empleadores, proveyendo de mayor seguridad jurídica con respecto de estos beneficios a la fuerza laboral. Estas medidas, en un principio afectaron a las operaciones empresariales con escasa cultura en el cumplimiento de obligaciones, sin embargo aquellas operaciones que han mantenido en sus presupuestos los costos que la fuerza laboral en realidad implica, no se vieron muy afectadas. Se ha fortalecido significativamente los derechos de los trabajadores.

Con respecto a la educación primaria, secundaria y superior, se observa una reforma total con inversión significativa. A partir de la evaluación de las escuelas y colegios, y del profesorado, la reforma estructural académica, y la provisión de infraestructura y tecnología, el Ecuador presenta mejores niveles de desempeño académico por parte de los estudiantes. La educación superior está mejorando de manera significativa. Se realizó una evaluación a las instituciones educativas públicas y privadas que permitió identificar a las iniciativas educacionales fantasmas y se ordenó su cierre, en particular las llamadas universidades de “garage” que no cumplían con elementales requisitos académicos. Como consecuencia de tal

evaluación, se calificó su desempeño, lo que permitió implementar las exigencias que, en plazos determinados, tendrían que cumplir para operar en el marco actual. Se fortaleció la educación superior con la implementación de becas destinadas a los profesionales más destacados, beneficiarios de estudios de tercer, cuarto y quinto nivel en las 50 universidades más destacadas a nivel mundial.

Hacia la visión de convertir a Ecuador en una fuente de innovación y desarrollo, se crearon varias universidades destinadas a tal efecto, considerando el potencial del país, las principales son: YACHAY, cuya visión es “Ser una empresa referente en la región en el desarrollo y gestión de una ciudad del conocimiento con prioridad en la investigación, innovación y producción de conocimiento contribuyendo de esta manera a la riqueza del país y teniendo como base la economía del conocimiento.” La primera promoción en Yachay inició clases en marzo de 2014 y se aspira a que sea el inicio de una nueva era en innovación y desarrollo en el campo de la investigación científica y tecnológica en el país. Fuente: [www.yachay.gob.ec](http://www.yachay.gob.ec). La Universidad IKIAM cuyos objetivos son “formar de modo integral el talento humano con sólida base científica y una visión inter y transdisciplinaria, generar conocimiento para transformar el patrón de especialización de la economía y transitar hacia una matriz productiva basada en recursos infinitos, y crear sinergias entre la comunidad universitaria y la sociedad para la construcción del Buen Vivir”. Fuente: Ikiam: <http://universidadikiam.com.ec/>. La primera promoción de estudiantes en esta Universidad ingresaría en el año 2015. Se encuentra también la recién inaugurada Universidad de las Artes que a través de su propuesta institucional y académica plantea la construcción de un modelo de formación social de profesionales del arte. Finalmente, la Universidad Nacional de Altos Estudios cuyo objetivo es la formación de profesionales docentes con conocimientos disciplinares y pedagógicos necesarios para el aprendizaje de los estudiantes, el marco profesional pedagógico pretende formar especialistas con visión estratégica y capacidad de gestión.

La trascendencia de lo anterior en el aparato productivo del país es significativo, las empresas líderes, en afán patriótico y visionario, han apostado a estas iniciativas. La mayor y mejor fuerza laboral calificada trae como consecuencia un incremento en el empleo de nacionales, lo que evita la fuga de conocimientos, política que enriquece y favorece al país.

La denominada nueva matriz productiva en esta transición implica “...que la actual dependencia de la extracción de recursos naturales renovables sea temporal y decreciente, en la medida de los requerimientos para financiar la emergencia de una nueva configuración socioeconómica, sostenible y sustentable, desde entornos innovadores, que garanticen un proceso continuo de mejoramiento del bienestar de la población.” Fuente: Plan Nacional del Buen Vivir. Este desafío pretende promover la evolución creciente de la producción industrial nacional, y servicios con valor agregado mediante el mayor conocimiento científico y tecnológico proyectando al futuro a los nuevos actores empresariales.

### **Impacto.**

La oferta de profesionales ecuatorianos calificados, a partir de la reforma educativa en el país y de las becas de estudios provistas por Senescyt, incrementa el nivel profesional mediante el impulso de estudios de cuarto y quinto nivel, fortalece la oferta de talentos ecuatorianos para su ejercicio profesional en las diversas industrias, incluyendo la de los servicios legales. El impacto es positivo para la firma que podrá acceder al fortalecimiento de conocimiento de los abogados y contratar a profesionales más calificados que generen valor agregado como consecuencia de la excelencia académica.

Adicionalmente, la instauración de las universidades públicas dedicadas a la generación de conocimiento, la innovación y desarrollo, en los campos tecnológico y científico, demandará la especialización de los profesionales del derecho en nuevas áreas de práctica relacionadas con la propiedad intelectual, principal área de práctica de la firma, como son el área de transferencia de tecnología y biotecnología, materia de estudio actual como consecuencia de un trabajo de asesoría que involucra esta área y que la firma se encuentra realizando.

La solidaridad, valor reconocido por la firma entre los valores que la rigen, presenta un impacto favorable para el real ejercicio de este valor. A través de acciones como son la contratación de personas especiales, la promoción de las oportunidades de vivienda, educación y salud que ofrece el Estado, los trabajadores de la firma podrán acceder a mejores condiciones de vida. La firma tiene la oportunidad de destacarse en el mundo profesional con el ejemplo para el fortalecimiento y promoción de estas acciones.

### **Conclusiones.**

(+) El fortalecimiento de la oferta de talentos ecuatorianos para el ejercicio profesional en la industria de servicios legales permite el acceso a profesionales más calificados.

Medición de impacto oportunidad: 5

(+) A través del aprovechamiento e implementación de acciones solidarias los trabajadores de la firma podrán acceder a mejores condiciones de vida, proveyendo a la firma la oportunidad de destacarse en el mundo profesional como ejemplo, fortaleciendo el buen gobierno corporativo.

Medición de impacto oportunidad: 3

(+) La generación de conocimiento y la innovación y desarrollo, en los campos tecnológico y científico, impactan positivamente para el ejercicio del derecho en nuevas áreas de práctica.

Medición de impacto oportunidad: 5

(+) Las oportunidades de becas de estudios de cuarto y quinto nivel, presentan un impacto positivo conducir a los talentos de la firma hacia la toma de estas oportunidades que genera valor agregado por la excelencia académica.

Medición de impacto oportunidad: 5

### **2.1.3.3. Seguridad.**

Es uno de los mayores problemas advertidos por la ciudadanía. Las causas son, en su orden: miseria, desempleo, falta de oportunidades, crimen organizado, delincuencia común. Pese a los esfuerzos el problema está vigente y también es una seria amenaza para la política de turismo emprendida por la empresa privada y el Estado y para el establecimiento de

compañías extranjeras con sus ejecutivos. La inseguridad mantiene a la población en angustia permanente, alto índice de delincuencia en todos los extractos socio económicos. La inseguridad afecta también la inversión extranjera directa en Ecuador, las multinacionales y empresas privadas internacionales no consideran a nuestro país seguro para vivir, sin embargo Ecuador fue calificado como el tercer mejor destino del mundo para jubilados y retirados en el 2012.

Hay que reconocer la lucha contra la inseguridad, pero ese reconocimiento implica también una responsabilidad colectiva. El país en procura evitar que se convierta en territorio del crimen organizado y mafias transnacionales, cuya acción en torno al narcotráfico, tráfico ilegal de armas, trata de blancas, se enfrentan con el rigor de la ley. Se debe mencionar también que los niveles de corrupción se mantienen y no sido posible erradicarlos.

### **Impacto.**

La inseguridad afecta a la sociedad en general, en los diversos extractos sociales y económicos, se presenta este factor que afecta la vida cotidiana de la gente. Esta problemática amenaza para la política de turismo emprendida por la empresa privada y el Estado y para el establecimiento de compañías extranjeras con sus ejecutivos en el Ecuador.

### **Conclusión.**

(-) Se mantienen altos niveles de inseguridad ciudadana.

Medición del impacto: 1

#### **2.1.3.4. Incremento de la clase media ecuatoriana.**

Existen varias tendencias que se aplican para definir y medir la clase media, la noción multidimensional, según expone Fidel Jaramillo en su estudio sobre La clase media en el Ecuador: Cuantificación, Evolución reciente y algunas comparaciones con el Perú, de mayo de 2014, considera no sólo el nivel de ingresos, sino la educación, la tenencia de activos, los patrones de consumo, la ocupación, la cultura entre otros factores. Para definir a la clase media, en definitiva se impone la practicidad, y entonces se considera el nivel de ingresos, en consideración al enfoque de seguridad

económica, entre los años 2003 y 2013 el 31.5% de los ciudadanos pasaron a mejores niveles económicos, en el año 2013 25.7% pasaron de pobres a vulnerables y el 16.2% de vulnerables a clase media.

Para el enfoque socioeconómico, en consideración de las investigaciones de mercado, presenta un incremento del 35% del porcentaje de la población entre 2003 al 2013. En el año 2003 2.4 millones de personas fueron identificados como de clase media, mientras que en el año 2013, 5.6 millones de ecuatorianos y residentes en el país están en este rango.

Los factores de incidencia en las políticas públicas tienen una vulnerabilidad frente a enfermedades, accidentes, incapacidad y vejez; desastres naturales; el individualismo concebido como el bajo nivel de capital social, ciudadanía y cultura; el descontento y escepticismos frente a los factores sociales y políticos. Las repercusiones positivas en activos fijos, financieros y humanos constituyen un reto en vivienda, educación, ahorro y pensiones, y otros activos productivos, el acceso a las nuevas oportunidades en la articulación de la educación y los mercados laborales para reducir la informalidad y aumentar la productividad es atractiva, se observan nuevos emprendimientos que fortalece la cadena de valor.

La idiosincrasia debe considerarse ya que la intangibilidad de los servicios legales genera concepción de servicio como gasto no como inversión.

### **Impacto.**

La clase media en el Ecuador presente un crecimiento interesante, el poder adquisitivo se incrementa y el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales es más posible por el segmento de la clase media que mantiene negocios propios.

### **Conclusión.**

(+) El crecimiento de la clase media ecuatoriana es alentador para el desarrollo del país y de las nuevas iniciativas privadas hacia la industria y el comercio.

Medición del impacto: 1

### 2.1.3.5. Análisis factor social.

**Tabla 06:**

**Cuadro consolidado factor social**

	<b>Factor</b>	<b>Oportunidad/Amenaza</b>	<b>Calificación</b>			
1	Servicios de la administración pública central	(-) Modernización del sistema de servicios a los administrados requiere mayor inversión, eficiencia y capacidad.	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td>1</td></tr></table>			1
		1				
2	Políticas sociales en educación	(+) Fortalecimiento de la oferta de talentos ecuatorianos permite el acceso a profesionales más calificados.	<table border="1"><tr><td>5</td><td></td><td></td></tr></table>	5		
5						
3	Políticas sociales en educación y salud	(+) Implementación de acciones solidarias para los trabajadores permite mejores condiciones de vida.	<table border="1"><tr><td></td><td>3</td><td></td></tr></table>		3	
	3					
4	Políticas sociales en educación	(+) Generación de conocimiento, innovación y desarrollo, en los campos tecnológico y científico, demanda especialistas en nuevas	<table border="1"><tr><td>5</td><td></td><td></td></tr></table>	5		
5						
5	Políticas sociales en educación	(+) Becas de estudios de cuarto y quinto nivel, genera valor agregado por la excelencia académica.	<table border="1"><tr><td>5</td><td></td><td></td></tr></table>	5		
5						
6	Crecimiento de la población/idiosincrasia	(-) Idiosincrasia afecta servicios legales genera por concepción de servicio como gasto no como inversión, intangibilidad.	<table border="1"><tr><td></td><td>3</td><td></td></tr></table>		3	
	3					
7	Seguridad	(-) Se mantienen altos niveles de inseguridad ciudadana.	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td>1</td></tr></table>			1
		1				
8	Incremento de la clase media	(-) Crecimiento de la clase media ecuatoriana genera nuevas iniciativas privadas en la industria y el comercio.	<table border="1"><tr><td></td><td>3</td><td></td></tr></table>		3	
	3					

#### **2.1.4. Entorno tecnológico.**

El entorno tecnológico incluye los factores de investigación y desarrollo, automatización, incentivos para el uso de nuevas tecnologías, grado de cambio de la tecnología para determinar barreras de entrada, uso eficiente y grado de influencia interna y mediante *outsourcing*, cambios tecnológicos que puedan afectar costos, calidad, fidelidad e innovación.

##### **2.1.4.1. Usuarios cada vez más dependientes de la tecnología.**

Pese a esta disposición de los usuarios y las tareas emprendidas por el gobierno nacional, es importante mencionar que aún estamos distantes de los centros polares de tecnología, como lo demuestra esta reciente investigación que me permito incorporar. El Fondo Económico Mundial mediante análisis determinó según el Reporte Global de Tecnología 2010/2011 que Ecuador no tiene la capacidad suficiente para sacarle beneficio a las tecnologías de información y comunicaciones (TIC). De los 138 países estudiados, Ecuador se ubica en el puesto 108. En el entorno de los países latinoamericanos, Chile se convierte en el país de más uso, y luego se ubica en menor grado Puerto Rico, Uruguay, Costa Rica, Brasil, Colombia, entre otros. Los factores que afectan el desempeño de Ecuador en el aprovechamiento de las TIC son principalmente el entorno político y regulatorio, la situación del mercado y la infraestructura. Si bien el gobierno reportó hasta el 2010 la instalación de 7 mil kilómetros de fibra óptica y aumentó a 160 el ancho de banda internacional, el país sigue siendo deficiente en innovación útil, no cuenta con la suficiente cantidad de ingenieros y servicios de investigación. Tampoco existe acceso a contenido digital de parte de los organismos gubernamentales como en otros países como Chile, y menos una gran cobertura en la telefonía móvil, según el informe. Eso pese a que en el país existen 14,6 millones de líneas telefónicas móviles, según la Superintendencia de Telecomunicaciones, casi uno por habitante. Según las cifras preliminares del INEC, en el Ecuador hay 14,3 millones de habitantes. De acuerdo al informe, si bien las llamadas desde los equipos móviles son baratas, el acceso a Internet todavía resulta costoso. Además apunta una debilidad en el sistema educativo, sobre todo en áreas como las

matemáticas y ciencias que podrían ayudar al mejor aprovechamiento de la red. Por ahora, las opciones más utilizadas son las de entretenimiento o de redes sociales.

### **Impacto.**

La modernización de los sistemas tecnológicos para acceso a los servicios de comunicación celular, fija, virtual afecta a los usuarios y es necesario la reducción de los costos de los usuarios para el acceso, el impacto está justamente determinado en el precio, las alternativas virtuales de tecnologías gratuitas o de uso libre es más utilizado para la optimización de los costos.

### **Conclusiones.**

(-) El costo de acceso a tecnología contratada de comunicación es alto.

Medición del impacto: 1

#### **2.1.4.2. Facilitación de trabajo y comunicación a través de tecnología.**

En la esfera empresarial y profesional las plataformas tecnológicas disponibles y en constante innovación presentan una facilidad para el trabajo en línea y la documentación digital en bases de datos con herramientas interconectadas para facilitar a los usuarios para el acceso la información. En el sector público la implementación de herramientas tecnológicas de consulta para los usuarios es cada vez más accesible.

Constantemente se presentan ofertas de soluciones tecnológicas tanto en *hardware* como en *software*, la innovación en este campo obliga al sector empresarial a la implementación de tecnologías de punta con una alta inversión en soluciones tecnológicas. Los productores de software ecuatorianos ofertan cada vez más soluciones tecnológicas aplicables a las diversas esferas productivas. A través de la Asociación Ecuatoriana de *Software* se promueve hacia el mercado consumidor estas alternativas.

Las empresas multinacionales implementan tecnologías para la facturación de los bienes y/o servicios que adquieren, ej. *Serengeti Tracker System*, *Data Cert* cuyo costo generalmente es trasladado a la firma provisoria del servicio.

### Impacto.

El alto costo de licenciamiento de tecnología de punta muchas veces limita a los usuarios el acceso. La implementación también resulta costosa por el nivel técnico profesional que requiere y la adquisición de hardware compatible. La implementación de herramientas tecnológicas ha provocado usuarios más exigentes quienes demandan el acceso rápido a la información de sus asuntos empresariales. La provisión de servicios la tecnología torna más exigente al consumidor quien espera una respuesta inmediata.

### Conclusiones.

(+) Constituye una oportunidad la identificación de tecnologías libres y de innovaciones tecnológicas para la eficiencia

Medición del impacto: 3

#### 2.1.4.3. Análisis factor tecnológico.

**Tabla 07:**

**Cuadro consolidado factor tecnológico**

	<b>Factor</b>	<b>Oportunidad/Amenaza</b>	<b>Calificación</b>			
1	Usuarios dependientes de la tecnología	(-) El costo de acceso a tecnología contratada de comunicación es alto.	<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td>1</td> </tr> </table>			1
		1				
2	Facilitación del trabajo y comunicación a través de la tecnología	(+) Uso de tecnologías libres y de innovaciones tecnológicas disponibles.	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>3</td> <td></td> </tr> </table>		3	
	3					
3	Acceso a tecnología	(+) Inversión en tecnología reduce costos operativos.	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>3</td> <td></td> </tr> </table>		3	
	3					

#### 2.1.5. Entorno ambiental.

La Asamblea General de las Naciones Unidas mediante Resolución 2994 (XXVII) de 15 de diciembre de 1972 declaró el 5 de junio como el día

Mundial del Medio Ambiente en un afán de promoción del respeto a la tierra y sus recursos naturales para la concienciación de la comunidad internacional. Se procura sensibilizar con el objetivo de motivar el desarrollo sostenible fortaleciendo la cooperación. Los esfuerzos políticos a nivel de Naciones Unidas sobre el cambio climático no se ven fortalecidos. A pesar de que existen países con posturas claramente positivas, las grandes potencias como es el caso de Estados Unidos de América y China no manifiestan compromiso responsable con la comunidad internacional.

A nivel de la Organización Mundial del Comercio y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual en niveles políticos y regulatorios, así como en las esferas académica y de investigación, se vienen discutiendo varios temas, entre otras, la flexibilidad que la Organización Mundial del Comercio a través de los Acuerdos sobre Aspectos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio pueda habilitar el acceso de los países en desarrollo a la tecnología sobre invenciones que brinden soluciones para la mitigación del impacto del cambio climático sobre nuestro planeta.

El acercamiento de posturas y las eventuales reformas que beneficien el acceso a las nuevas tecnologías que permitan la reducción en la emisión de gases efecto invernadero y la mitigación del impacto en el cambio climático resultan fundamentales.

Las negociaciones en el marco mundial sobre asuntos de medio ambiente y cambio climático deben llegar a acuerdos viables en un corto plazo. Los mecanismos de protección de los derechos de propiedad industrial deberán procurar el acceso a las *invenciones* con una sola bandera, el acceso y uso de las tecnologías para combatir el cambio climático.

Recordemos que durante los años posteriores a 1950, en el transcurso de la guerra fría, la dominación de las grandes potencias, las grandes economías de mercado y posteriormente la globalización, los países industrializados, en su mayoría, y en presente aquellos conocidos como los del primer mundo o los desarrollados, condujeron sus procesos políticos y económicos con base en ciertos aspectos fundamentales, cuales son: el fortalecimiento de la investigación, innovación y desarrollo, las políticas de impulso a la empresa

privada, el desarrollo de economías de mercado, el intercambio de bienes y servicios valorados, ofrecidos y consumidos, la explotación de los recursos naturales.

Se olvidaron o pasaron por alto la consideración de las políticas que habría sido necesario desarrollar e implementar, las relacionadas con el ser humano y el medio ambiente como premisas fundamentales. Esta circunstancia, evaluada a partir de la experiencia, ha traído como consecuencia una nefasta realidad frente a los principales factores indispensables para la supervivencia: el bienestar del ser humano y un ambiente sano y libre de contaminación.

El profesor Carlos Galano, citando al Manifiesto por la Vida, por una Ética para la Sustentabilidad expresa lo siguiente:

*“La crisis ambiental es una crisis de civilización.*

*La crisis ambiental es la crisis de nuestro tiempo.*

*Es la crisis de una visión del mundo mecanicista que ignora los límites biofísicos, de la naturaleza y los estilos de vida de las diferentes culturas.*

*Es una crisis moral.”*

La Constitución de la República del Ecuador reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, garantizando la sostenibilidad y el buen vivir, el *sumak kawsay*, declarando de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los bienes naturales degradados, establece también que el Estado promoverá en los sectores público y privado el uso de *tecnologías* ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. Adicionalmente, prescribe en lo fundamental que el Estado promoverá la eficiencia energética, el desarrollo y el uso de prácticas y *tecnologías* ambientalmente limpias y sanas, así como de energías renovables, diversificadas, de bajo impacto y que no pongan en riesgo la soberanía alimentaria, el equilibrio ecológico ni el derecho al agua.

La Constitución reconoce los derechos de la naturaleza, sentando un importante avance constitucional a nivel mundial, sin embargo, por la alta

subjetividad en la determinación de estos derechos, se ha constituido en una herramienta que ha despertado los abusos.

#### **2.1.5.1. Nuevos productos y servicios para la minimización del impacto ambiental.**

La era del cuidado ambiental presenta un alto nivel de investigación y desarrollo para la innovación en productos y servicios amigables con la naturaleza o ecológicos, provenientes de personas naturales o jurídicas que se desempeñan en las actividades de producción y provisión de servicios, relacionados con el cuidado ambiental. En el campo de la provisión de servicios las empresas del sector privado también mantienen una clara tendencia hacia la concienciación del cuidado del medio ambiente y la optimización en el uso de recursos materiales en sus operaciones para la reducción del impacto ambiental. Las empresas realizan inversiones importantes en la adquisición de productos o contratación de servicios hacia el objetivo de cuidar el medio ambiente, el acceso a las certificaciones de cumplimiento ambiental es cada vez más común en las grandes empresas y cada vez más se fortalece la conciencia en las empresas medianas y pequeñas. Se observa que las empresas líderes mantienen políticas de responsabilidad ambiental y cumplen con las leyes y ordenanzas medioambientales; en las nuevas iniciativas empresariales impulsadas por jóvenes profesionales emprendedores, desde el inicio de sus operaciones instauran los mecanismos y políticas para el cuidado del medio ambiente en procura de la reducción en el impacto desde sus operaciones.

#### **Impacto.**

El impacto de este factor en la firma constituye principalmente la oportunidad en fortalecer los servicios ofertados en derecho ambiental. Esta determinación a partir del ejercicio de cualquier persona como representante de la naturaleza para posibles acciones legales que puedan ejercer las empresas como actores o demandados y brinda un entorno amplio por la necesidad inminente del cumplimiento de normativa legal de leyes y ordenanzas.

### Conclusiones.

(+) La firma podría fortalecer la práctica en derecho ambiental, las empresas líderes mantienen políticas de responsabilidad ambiental y tienen a la búsqueda de asesoría para cumplimiento de leyes y ordenanzas medioambientales.

Medición del impacto: 5

(+) Optimización de recursos materiales para la reducción del impacto en el medio ambiente.

Medición del impacto: 3

#### 2.1.5.2. Análisis factor ambiental.

**Tabla 08:**

**Cuadro consolidado factor ambiental.**

	<b>Factor</b>	<b>Oportunidad/Amenaza</b>	<b>Calificación</b>
1	Ambiental	(+) Fortalecimiento la práctica en derecho ambiental y promoción de concientización	5
2	Ambiental	(+) Optimización de recursos materiales para la reducción del impacto en el medio ambiente.	3

#### 2.1.6. Entorno legal.

El entorno legal se incluye el ordenamiento jurídico nacional, a las normas, leyes, decretos, ordenanzas, resoluciones que están en vigencia. Se considera principalmente el entorno legislativo, y en especial las leyes que tengan que ver con la industria como son la legislación antimonopolio, las políticas impositivas, las leyes laborales, las que promueven la actividad empresarial y la legislación sobre propiedad intelectual e industrial.

### **2.1.6.1. Legislación en cambio constante.**

Existe una alta y constante expedición de nuevas leyes y de reformas, la incertidumbre se genera ya que en varias ocasiones un Decreto Ejecutivo ha reformado leyes sin seguir la vía legal determinada por la Constitución, lo que deviene en potenciales acciones de inconstitucionalidad. La Asamblea Nacional tiene fundamento en la Constitución de la República siendo un parlamento unicameral conformado por 137 asambleístas y 13 comisiones especializadas y permanentes. El Pleno es el máximo órgano de decisión, para su instalación y funcionamiento se requiere la presencia de la mayoría absoluta. La Presidencia ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial, y asume la Presidencia de la República en falta simultánea del Presidente y Vicepresidente. Existen dos vicepresidencias, la primera y la segunda, que asumen, en ese orden, la delegación de la Presidencia o el ejercicio en ausencia temporal. El Consejo de Administración CAL es el órgano máximo de administración legislativa compuesto por la Presidencia de la Asamblea Nacional, que lo preside, dos vicepresidentes y cuatro vocales, sus funciones son planificar la actividad legislativa y establecer la prioridad para el tratamiento de los proyectos de ley.

En aplicación de la Ley Orgánica de la Asamblea Nacional, la Función Legislativa aprueba o reforma leyes generales de interés común. Para regular la organización y funcionamiento de las instituciones creadas por la Constitución, el ejercicio de los derechos y garantías constitucionales, la organización, competencias, facultades y funcionamiento de los gobiernos autónomos descentralizados y los relacionados al régimen de partidos políticos y sistema electoral, se requiere expedición de leyes.

Las leyes son orgánicas y ordinarias, son orgánicas las que regulan la organización y funcionamiento de las instituciones creadas por la Constitución, las que regulan el ejercicio de los derechos y garantías constitucionales, las relativas a los gobiernos autónomos descentralizados y al régimen de partidos políticos y sistema electoral. Todas las demás son leyes ordinarias que no podrán prevalecer ni modificar una ley orgánica. Para la aprobación de ambas leyes se requiere la mayoría absoluta de los

votos de los miembros de la Asamblea. La iniciativa para presentar proyectos de ley le corresponde a los asambleístas, al Presidente de la República, a las otras funciones del Estado en el ámbito de su competencia, a la Corte Constitucional, Procuraduría General del Estado, Fiscalía General del Estado, en lo que corresponda a sus atribuciones y, a cualquier ciudadano que goce de los derechos políticos y cuente con el respaldo requerido por esta ley. El Consejo de la Administración Calificativa debe verificar que el prototipo de ley se refiera a una sola materia, que contenga exposición de motivos y articulado; y que cumpla con los requisitos que la Constitución de la República y esta les establecen sobre la iniciativa legislativa.

Las comisiones especializadas presentan los informes que juzgen necesario, previo al tratamiento de aprobación de leyes para el primer debate, los ciudadanos que tengan interés en la aprobación de un proyecto de ley, o que consideren que sus derechos serán afectados por su expedición, pueden acudir a la comisión especializada y presentar sus argumentos. El Presidente tiene el veto parcial o total y para la reforma de las leyes, se sigue el mismo trámite.

La mayoría abrumadora gobiernista en la Asamblea Nacional, ha traído como consecuencia la expedición de leyes destinadas principalmente a trazar la ruta para la gobernabilidad y la implantación de la política pública. El nivel de discusión en el tratamiento de aprobación y reforma de leyes está marcado por un ritmo gobiernista sin cabida para iniciativas de otras tendencias. En consideración a lo anterior, en Ecuador se han aprobado y reformado una gran cantidad de leyes orgánicas y ordinarias en los últimos años, para el presente ejercicio de la Asamblea Nacional existen ya identificadas algunas adicionales. En lo relevante, esta celeridad legislativa, ha expedido leyes como El Código Orgánico de Organizaciones Territorial, Autonomía y Descentralización y la Ley Orgánica Reformatoria, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y la Ley Orgánica Reformatoria, la Ley Orgánica de Incentivos para el Sector Productivo, la Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico de la Función Judicial, la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley de Minería, a la Ley Reformatoria para

la Equidad Tributaria y a la Ley Orgánica de Régimen Tributario, la Ley Orgánica de Comunicación, la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, la Ley Orgánica de Educación Superior, la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional, entre otras.

En cuanto a los proyectos de Ley, en lo relevante al presente análisis, en la Comisión de Desarrollo Económico el Proyecto de Ley Orgánica de Fomento al Emprendimiento, la Ley Orgánica de Emprendedores Urbanos y el Proyecto de Ley de Fomento Jóvenes Emprendedoras y Emprendedores. En la Comisión de Soberanía Alimentaria el proyecto de Ley de Recursos Hídricos, Uso y Aprovechamiento del Agua, cuyo segundo debate inició el 6 de junio de 2014 y el proyecto de Ley de Tierras que le corresponderá tratar, aún no ha sido presentado en la Asamblea Nacional. En la Comisión de los Derechos de los Trabajadores y la Seguridad Social, el proyecto de Ley Reformatoria al Código del Trabajo y el Proyecto de Ley General de Pasantías y Prácticas Profesionales.

Las trece comisiones que integran la Asamblea Nacional son:

- De Justicia y Estructura del Estado
- Del Régimen Económico y Tributario y su Regulación y Control
- Del Desarrollo Económico, Productivo y la Microempresa
- De Soberanía, Integración, Relaciones Internacionales y Seguridad Integral
- De la Biodiversidad y Recursos Naturales
- De la Soberanía Alimentaria y Desarrollo del Sector Agropecuario y Pesquero
- De los Gobiernos Autónomos, Descentralización, Competencias y Organización Territorial
- De la Educación, Cultura y Ciencia y Tecnología
- Del Derecho a la salud
- De la Participación Ciudadana y Control Social
- De los Derechos Colectivos Comunitarios y la Interculturalidad
- De la Fiscalización y Control Político

**Impacto.**

La frecuente expedición de leyes y reformas demanda el constante estudio para actualización de conocimientos. En el ejercicio profesional legal no es posible practicar todas las ramas del Derecho, para mantener un nivel alto de conocimiento de la legislación vigente, los abogados se concentran en el estudio de las leyes más relevantes a su ejercicio en las áreas de práctica determinadas por su interés, sin referir que las demás no sean estudiadas. Se presenta un costo de aprendizaje que es inherente a la profesión, y que constituye un costo económico que la firma financia.

La expedición y reforma de leyes en el giro del mercado legal relevante, en el campo empresarial, provoca en la sociedad la adaptación a las nuevas reglas del juego, según sea la actividad de personas naturales o jurídicas. El impacto que tales leyes tiene como consecuencia, según sea la actividad, el ejercicio del derecho de presentar criterios ante la comisión relevante y participar activamente con criterios. Esta situación, en lo relevante a la firma, sólo ha sido explotada como una oportunidad en el proceso de aprobación del proyecto de Ley de Recursos Hídricos desarrollada de manera exitosa. En consideración a los proyectos de Ley, adicionales al anterior, que podrían constituir un interés para la generación de criterios y provisión de servicios para la firma están los siguientes: el Proyecto de Ley de Tierras, el Proyecto de Ley Reformativa al Código del Trabajo, el futuro Código ambiental y el Código del Conocimiento.

A nivel del sector empresarial crece la necesidad de contratación de servicios legales por el constante cambio legislativo en cuanto a la Propiedad Intelectual. A pesar de que existe mayor conciencia en la necesidad de protección para el efectivo ejercicio de estos derechos, aún existe cierta ignorancia, indiferencia y escepticismo. La oferta creciente de estos servicios por firmas establecidas y ahora incluso agentes provoca un incremento en la demanda. Los derechos de autor de nacionales se respetan, los derechos de autor de artistas e intérpretes del exterior son seriamente afectados por la indiferencia oficial a la problemática de la piratería. Se presenta una alta informalidad y ausencia de resultados positivos.

### **Conclusiones.**

(-) Por la alta expedición de leyes y reformas está inmerso un factor económico para la firma por el financiamiento del costo del tiempo invertido por los abogados legales que no son trasladados al cliente, lo que se denomina costo de aprendizaje.

Medición del impacto amenaza: 1

(+) Alta expedición de leyes y reformas permite la oportunidad de ofrecer los servicios jurídicos para la participación activa con criterios jurídicos y recomendaciones.

Medición del impacto oportunidad: 5

(+) Expedición y reforma de leyes en el giro del mercado legal relevante de servicios legales para los consumidores de los servicios de las áreas de práctica que ofrece la firma.

Medición del impacto oportunidad: 3

#### **2.1.6.2. Legislación antimonopolio.**

La “Ley Antimonopolio” fue aprobada y publicada en el Registro Oficial el 13 de octubre de 2011 y la Superintendencia de Regulación y Control del Poder de Mercado inició su gestión en el año 2012.

La Ley Antimonopolio contiene 5 áreas: abuso de poder de mercado, acuerdos restrictivos, control de concentraciones, ayudas públicas y competencia desleal.

El marco de que se aplica generalmente para la determinación de la posible afectación a la empresa es el siguiente: la verificación que las prácticas comerciales cumplan con la normativa de Libre Competencia vigente y frente al esquema comercial de la compañía, si las prácticas cumplen o no con la normativa de libre competencia. Se analiza sobre la existencia de poder de mercado (posición de dominio) en el mercado relevante de los principales mercados y productos de la empresa, de modo preferente productos líderes y aquellos de mayor riesgo. Este análisis se realiza solamente si se efectúa el análisis económico y esta propuesta no incluye un estudio económico que es necesario y que consiste en determinar qué tan concentrado está mercado y en qué hay o no poder de mercado que

incluye el esquema comercial de ventas en relación a posibles incumplimientos legales y potencial poder de mercado. La potencial fijación de descuentos con efectos anticompetitivos; la revisión de ventas y descuentos a instituciones públicas y empresas públicas o estatales y uso del portal del INCOP, el potencial abuso de poder de mercado en situación de dependencia económica de determinados proveedores no se presenta en la operación comercial de la firma en el campo de la oferta de servicios legales.

**Impacto.**

La firma mantiene un acuerdo de cooperación con una compañía consultora externa para la oferta de servicios en esta rama del derecho. Al interior de la firma uno de los abogados asociados senior está a cargo de este emprendimiento.

La legislación antimonopolio o de control de poder de mercado no afecta las operaciones de la firma para la oferta y prestación de servicios legales, en esta actividad, no se observa una repercusión negativa de los parámetros establecidos para considerarse como un monopolio en la industria.

**Conclusiones.**

(+) La firma provee servicios legales en esta materia del derecho a través de una firma consultora externa especialista en la materia.

Medición de la oportunidad: 5

(+) La legislación de control de poder de mercado no afecta la oferta y prestación de servicios legales en un marco de monopolio.

Medición del impacto oportunidad: 1

**2.1.6.3. Políticas impositivas.**

Los principales impuestos corporativos en Ecuador son: impuesto a la renta, impuesto al valor agregado ("IVA"), impuesto a la salida de divisas, impuestos municipales: impuesto de patentes, impuesto de 1,5/1.000, impuesto predial; impuesto a los consumos especiales ICE, impuesto a los activos en el exterior, el impuesto a la propiedad de los vehículos motorizados de transporte terrestre y de carga, impuesto a la herencia.

En general, cualquier empresa que haga negocios en Ecuador está sujeta a tributación por sus transacciones y actividades a través de los impuestos a

la renta, al valor agregado, y a los consumos especiales, y otros tributos aplicables de carácter seccional. Las empresas también están sujetas a tributación sobre los inventarios y valores que tengan. Falconi Puig Abogados Cia. Ltda. es una compañía constituida bajo las leyes de Ecuador, y por lo tanto sujeta a tributación sobre sus ingresos gravables en el mundo.

Los impuestos, tasas y contribuciones a los que la firma está sujeta son: impuesto a la renta, la tarifa corporativa del impuesto a la renta en el Ecuador es del 22% sobre la totalidad de los ingresos gravables. No obstante, las empresas que reinvierten sus utilidades tienen derecho a una reducción del 10% en la tarifa general, es decir que tributan sólo el 15% sobre la porción de utilidades reinvertidas. Para tal efecto deberán realizar un aumento de capital hasta el 31 de Diciembre del año siguiente a aquel en el cual se produjeron las utilidades. Ecuador, además, contempla en su legislación laboral una participación del 15% de las utilidades de la empresa, en beneficio de sus trabajadores y empleados. Este porcentaje es calculado sobre la base imponible, antes del impuesto a la renta.

La firma actúa como agente de retención del impuesto a la renta en los pagos o créditos en cuenta que hacen a individuos u organizaciones que proveen bienes y/o servicios. El impuesto retenido debe ser declarado y entregado al Servicio de Rentas Internas, a través de las instituciones financieras autorizadas que actúan como agentes recaudadores (tales como la mayoría de los bancos privados nacionales) en el mes siguiente a los pagos realizados. Los impuestos retenidos por FPA constituyen crédito tributario para la persona o contribuyente a quien se le realiza la retención, quien podrá utilizarlo en su declaración anual del impuesto a la renta.

En lo que se refiere a los pagos o créditos en cuenta realizados al exterior, la retención es del 22% sobre el monto total del pago remitido o crédito en cuenta. El reembolso de los gastos incurridos en el exterior, relacionados con la actividad desarrollada en el Ecuador, no está sujeto a impuesto o retención alguna, siempre y cuando se obtenga un certificado que certifique la veracidad de dichos gastos, el mismo que deberá ser emitido por

una firma de Auditores independientes que tenga representación en el Ecuador.

Impuesto al Valor Agregado se calcula sobre el total de los bienes transferidos, importaciones y servicios prestados y debe ser cobrado en todos los puntos de intercambio (distribución, venta al por mayor y menor). El tipo impositivo es actualmente del 12%, aunque para la importación y transacciones de algunos bienes (como productos agrícolas, alimentos de primera necesidad y medicinas) y para algunos servicios (salud, educación, transporte fluvial, terrestre y marítimo, entre otros) la tarifa es del 0%.

Están sujetas al pago del IVA todas las transacciones que involucran la transferencia del título de bienes materiales entre individuos o compañías (incluso cuando tal transferencia no incluya transacciones monetarias); las ventas de bienes materiales recibidos en consignación, bienes arrendados con opción a compra, bienes intercambiados, bienes presentados como pago en especie, préstamos o servicios, venta de mercancía comercial y arrendamientos mercantiles; así como el consumo personal de los bienes o mercancías que constituyen la fuente de ingreso usual del comerciante. El impuesto al valor agregado es calculado sobre el valor total de bienes transferidos o servicios prestados, incluyendo otros impuestos, cargos por servicios y otros costos que pueden legalmente ser agregados al precio base. La base imponible de bienes importados comprende el valor CIF, aranceles, impuestos de aduana y otros aumentos al precio base que estén documentados.

Impuesto a los Consumos Especiales, recae en el consumo interno de tabaco rubio (75%), tabaco negro (18%), cerveza (30%), bebidas gaseosas (10%), vinos y licores (26%), vehículos de hasta 3,5 toneladas nacionales o importados (5%), aviones, avionetas, helicópteros, motos acuáticas tricares, cuadrones, yates y barcos de recreo (10%).

Cualquiera de los productos anteriores está exento del ICE cuando son destinados a la exportación. Algunos alcoholes (como el destinado a la producción de medicinas), así como la materia prima utilizada para la

producción de bienes gravados con el ICE también están exentos del pago de este impuesto.

Impuesto municipal sobre Activos Totales, los municipios ecuatorianos fijan una tarifa de: 0.15% de los activos totales de una compañía, refiriéndose a los estados financieros del año anterior, para determinar la base imponible. Las obligaciones financieras y contingentes pendientes más de un año son deducibles, para el cálculo del Impuesto a los Activos Totales.

Impuestos prediales, la Ley de Régimen Municipal del Ecuador establece una tarifa sobre todos los edificios y propiedades localizados dentro de sus límites, sobre la base del valor comercial de la tierra determinado por cada municipio. Se otorga un descuento a los impuestos prediales pagados durante los seis primeros meses del año fiscal. Los impuestos pagados después están sujetos a multas e intereses por mora. Fuente: Falconi Puig Abogados, Departamento Administrativo Financiero, Ing. Juan Carlos Márquez.

#### **Impacto.**

La firma está obligada a cumplir con una alta carga tributaria y de contribuciones, la afectación se presenta debido a que en la sumatoria de tales obligaciones incluyendo los servicios prestados a compañías del exterior.

#### **Conclusiones.**

(-) Alta carga tributaria y de impuestos.

Medición del impacto amenaza: 1

#### **2.1.6.3.1. Obligaciones laborales.**

La firma mantiene a 30 personas bajo contrato de relación de dependencia laboral, 16 personas del área administrativa y a 14 personas del área legal. En función de tales contratos, la firma cumple con las siguientes obligaciones: la afiliación obligatoria al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con un aporte del 20.5%, los beneficios sociales, el décimo tercer sueldo, el décimo cuarto sueldo y los fondos de reserva a partir del segundo año.

Reformas al código del trabajo en el Art. 42, manda “Todo trabajador que en su nómina cuente con un número de 25 personas, deberá contratar al menos una persona con discapacidad”. Cumpliendo con esta obligación, la firma mantiene en su rol a una persona con discapacidad comprobada acreditada con el respectivo carné del CONADIS, quien actualmente ejerce las funciones de secretaria en uno de los equipos de trabajo.

Por su parte, los abogados socios y asociados *senior* y *junior*, en libre ejercicio profesional, mantienen su relación con la firma mediante contratos de honorarios profesionales, quienes mensualmente emiten una factura incluyendo el detalle de los casos atendidos. En función a estos contratos se desprende las siguientes obligaciones de retención y pago al Fisco de los porcentajes correspondientes: 100% Impuesto al Valor Agregado y 10% de renta por cada una de las facturas emitidas. Fuente: Falconi Puig Abogados, Departamento Administrativo Financiero, Ing. Juan Carlos Márquez.

### **Impacto.**

Los contratos de servicios profesionales con los abogados socios y asociados han sido una política sostenida de la firma, no existe una relación de dependencia laboral determinada contractualmente, sin embargo las circunstancias que rodean a la relación profesional como son el sitio de trabajo permanente, la jerarquía establecida, la operación conformada por estos abogados como parte protagónica de los servicios que se prestan, podría interpretarse por la autoridad como una relación de dependencia. El impacto para la firma constituye esta amenaza que ha sido identificada. Fuente: Falconi Puig Abogados, Departamento Administrativo Financiero, Ing. Juan Carlos Márquez.

### **Conclusión.**

(-) La firma está frente a una amenaza por una posible interpretación de la autoridad

sobre la relación profesional mediante contratos de servicios con los abogados socios y asociados *senior* y *junior*.

Medición del impacto amenaza: 5

#### **2.1.6.4. Producción, comercio e inversiones, políticas que promueven la actividad empresarial.**

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. En él se establecen una serie de incentivos tributarios y garantías para las nuevas inversiones, en procura de promover las actividades productivas, socialmente necesarias y ambientalmente sustentables, que generen valor agregado, nuevas plazas de trabajo y, actividades productivas orientadas a la consecución del Buen Vivir.

Incluye normas sobre: desarrollo productivo, mecanismos y órganos de competencia; desarrollo de la inversión productiva, en el que cabe destacar las normas tributarias generales y especiales como incentivos y la creación de las Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDEs); desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas y de la democratización de la producción; comercio exterior, competitividad sistémica y facilitación aduanera; sostenibilidad de la producción y su relación con el ecosistema; y, disposiciones reformativas, entre las que cabe destacar las reformativas a normas tributarias con el fin de establecer incentivos.

Incluye las definiciones de qué inversiones son consideradas como inversión productiva, nueva, nacional y extranjera, siendo lo fundamental, respecto de los incentivos tributarios que el Código introduce, que debe constituirse una sociedad nueva, o bien ser ésta el resultado de una escisión o fusión de empresas previamente constituidas. Lo anterior, en razón de que de esta manera puede tributariamente distinguirse la inversión que, de otra manera, sería difícil de separar dentro de la contabilidad de una empresa constituida con fecha anterior a la expedición del Código, que es inversión nueva y qué no, para efectos de aplicación de los beneficios tributarios. Otro aspecto importante, es que se excluye expresamente como inversión nueva y, por tanto no sería beneficiaria de los incentivos tributarios, la mera transferencia de activos de una empresa a otra.

El Código, en sus artículos 23 y 24, entre otros, establece principalmente, 3 tipos de incentivos tributarios: Generales, Sectoriales y

Específicos. Los generales son: reducción impuesto renta; ZEDES; deducciones impuesto a la renta; beneficios por pasar capital social a trabajadores; facilidades de pago; deducción salario digno; exoneración del impuesto a la salida de divisas; exoneración del anticipo por inversión nueva; e, cálculo del anticipo.

El Gobierno Nacional podrá autorizar el establecimiento de Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDES), como un destino aduanero en ciertos espacios delimitados del territorio nacional. Se aplicarán, incentivos tributarios de carácter general para estas zonas, cuando cumplieren con los criterios para su conformación. El Código y el Reglamento a la Institucionalidad y Estructura del Desarrollo Productivo no establecen con precisión cual sería la ubicación geográfica de las ZEDES, limitándose únicamente a establecer las condiciones generales que deberá cumplir una zona del territorio para considerarse como apropiada para el establecimiento de una ZEDE. Se han identificado ya en el Ecuador un total de diez ámbitos con condiciones propicias para desarrollar infraestructura estratégica nacional que incluye ZEDE de ámbito logístico. El organismo encargado de designar las áreas es el Ministerio de Coordinación de la Producción de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo. Los tipos de ZEDES son: de transferencia de tecnología, industrial y logística.

Todo un Título para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, las cuales, según la Disposición Reformativa a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2.3., gozan de beneficios tributarios, tales como el derecho a la deducción del 100% adicional de los gastos incurridos en rubros como capacitación técnica, gastos de mejora de la productividad y gastos de viaje y estadía.

Para los sectores que contribuyan al cambio a la matriz energética, a la sustitución estratégica de importaciones, al fomento de las exportaciones, así como para el desarrollo rural de todo el país, y las zonas urbanas, se reconoce la exoneración total del impuesto a la renta por cinco años a las inversiones nuevas que se desarrollen en estos sectores.

Las nuevas inversiones no requerirán de autorizaciones de ninguna naturaleza, salvo aquellas que expresamente señale la ley y las que se deriven del ordenamiento territorial correspondiente; debiendo cumplir con los requisitos que exige esta normativa para beneficiarse de los incentivos que aquí se establecen. Los beneficios del presente Código no se aplicarán a aquellas inversiones de personas naturales o jurídicas extranjeras domiciliadas en paraísos fiscales. El reglamento regulará los parámetros de aplicación de los incentivos a todos los sectores que lo soliciten.

Las sociedades que se constituyan a partir de la vigencia del Código de la Producción y las sociedades nuevas que se constituyeren por sociedades existentes, con el objeto de realizar inversiones nuevas y productivas, gozarán de una exoneración del pago del impuesto a la renta durante cinco años, contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles directa y únicamente a la nueva inversión y deberán establecerse fuera de las jurisdicciones urbanas del Cantón Quito o del Cantón Guayaquil.

Además, de que estas inversiones podrán beneficiarse de los incentivos generales y sectoriales antes descritos, en estas zonas se priorizará la nueva inversión otorgándole un beneficio fiscal mediante la deducción adicional del 100% del costo de contratación de nuevos trabajadores, por cinco años.

### **Impacto.**

Este cuerpo legal brinda nuevas oportunidades a los inversionistas nacionales y extranjeros, a pesar de que, para aquellas inversiones provenientes de los países con los que el Ecuador mantenía Tratados bilaterales de protección a las inversiones que fueron denunciados y por tanto ya no están vigentes, constituye una nueva forma de atracción de capital. Se observa, junto con la aplicación de la nueva matriz productiva, que grandes y medianas empresas han tomado el cuerpo legal referido y las ventajas tributarias y oportunidades del mercado para incrementar su participación. Todas estas iniciativas requieren de la asesoría legal, en las diversas ramas, en lo que atañe a la firma, el impacto es positivo.

### **Conclusiones.**

(+) Grandes y medianas empresas realizan nuevas inversiones y emprenden grandes proyectos comerciales e industriales.

Medición del impacto oportunidad: 5

#### **2.1.6.5. Propiedad intelectual e industrial.**

El régimen de propiedad intelectual en Ecuador está regulado por tratados internacionales, tratados regionales y legislación ecuatoriana, entre los principales tenemos los Acuerdos sobre los Derechos de Propiedad Industrial Relacionados con el Comercio que constituye el anexo 1C al tratado de la Organización Mundial del Comercio, el Convenio de Berna para la protección de las obras literarias, las Decisiones 351 y 486 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, la Constitución, legislación y reglamento ecuatorianos.

Dentro de las modalidades de propiedad intelectual encontramos los derechos de autor y los derechos conexos, y la propiedad industrial. La propiedad industrial a su vez incluye varias modalidades del derecho invencional a través de las patentes, modelos de utilidad y diseños industriales, y, los signos distintivos que abarca las marcas de productos y servicios, los nombres comerciales y lemas comerciales, las apariencias distintivas entre otras.

Los derechos de autor son aquellos que regulan, tutelan y protegen las creaciones intelectuales del ser humano exteriorizadas de forma original y que satisfacen necesidades espirituales y mentales. Estas creaciones son expresadas especialmente mediante obras literarias, artísticas o científicas. El derecho de autor comprende dos facultades: el derecho moral y el derecho patrimonial. El derecho a divulgar la obra con el nombre o seudónimo del autor o a mantenerla en el anonimato es protegido durante toda la vida del autor y después de su muerte sus causahabientes podrán ejercerlos durante un plazo de setenta años, a diferencia de la reivindicación y la protección a la integridad de la obra, los cuales son ilimitados en el tiempo. El **derecho patrimonial** por su parte le asiste al creador de la obra o a cualquier otra persona autorizada por éste, para que disponga de la misma con un ánimo

lucrativo, y consiste en: la reproducción de la obra por cualquier forma o procedimiento; la comunicación pública de la obra por cualquier medio que sirva para difundir las palabras, los signos, los sonidos o las imágenes; la distribución pública de ejemplares o copias de la obra mediante la venta, arrendamiento o alquiler; la importación; y la traducción, adaptación, arreglo u otra transformación de la obra. El derecho patrimonial dura toda la vida del autor y setenta años después de su fallecimiento. Si el titular de una obra es una persona jurídica, el plazo de protección será de setenta años contados desde la realización, divulgación o publicación, el que fuere ulterior.

En cuanto a la propiedad industrial, las principales modalidades son:

Derecho de las invenciones: es el conjunto de principios, instituciones y normas que regulan y protegen las creaciones intelectuales plasmadas en soluciones técnicas o científicas con aplicación industrial, así como las creaciones que se refieren a los aspectos estéticos y ornamentales de un producto. El derecho de las invenciones regula a las patentes de invención y los modelos de utilidad, que constituyen soluciones técnicas, y los diseños industriales que son meras creaciones formales. **Una patente es aquella que provee** soluciones técnicas de aplicación industrial tenemos a las patentes de invención, entendiéndose por invención a la creación de un medio técnico como condición necesaria para alcanzar un fin cierto o solución técnica; y por patente, a aquel derecho exclusivo sobre dicha invención. Los requisitos fundamentales de la patente son el nivel inventivo, la aplicación industrial y la novedad. La protección de la patente es de 20 años contados a partir de la fecha de presentación de la respectiva solicitud ante el organismo nacional competente.

Otra figura de las soluciones técnicas de aplicación industrial es el modelo de utilidad que también se protege mediante la patente, definido por la Decisión 486 en su artículo 81 como: *“toda nueva forma, configuración o disposición de elementos, de algún artefacto, herramienta, instrumento, mecanismo u otro objeto o de alguna parte del mismo, que permita un mejor o diferente funcionamiento, utilización o fabricación del objeto que le*

*incorpore o que le proporcione alguna utilidad, ventaja o efecto técnico que antes no tenía”.*

De la definición transcrita se deduce que el elemento característico del modelo de utilidad es la novedad de una forma que le represente una ventaja a un objeto; entendiéndose que la palabra “forma” se refiere a la configuración del objeto tanto “externa” como “interna”. Así mismo, de la definición citada se desprende que no constituye requisito que la forma deba tener nivel inventivo (actividad inventiva), bastando entonces que sea novedosa. En cuanto a los modelos de utilidad, la protección es de 10 años contados a partir de la misma fecha.

Finalmente, el diseño industrial se ha categorizado como una creación formal de aplicación industrial ya que como lo define el artículo 113 de la Decisión 486, constituye la *“apariencia particular de un producto que resulte de cualquier reunión de líneas o combinación de colores, o de cualquier forma externa bidimensional o tridimensional, línea, contorno, configuración, textura o material, sin que cambie el destino o finalidad de dicho producto”.*

Vale recalcar entonces que no se trata de una solución técnica de aplicación industrial como las patentes de invención y los modelos de utilidad, ya que a diferencia de estos, el diseño industrial no constituye una proposición técnica que sirve de medio como condición necesaria para un fin técnico, no constituye una innovación tecnológica; sino por el contrario, protege exclusivamente el aspecto estético, ya que solamente se refiere a la apariencia particular externa de un producto que sin cambiar o mejorar su destino, finalidad o funcionamiento, tiene por objeto embellecer los productos y hacerlos más atractivos para el consumidor, es decir un fin netamente ornamental.

Dentro del Derecho de los Signos Distintivos tenemos las figuras de las marcas, los nombres comerciales, los lemas comerciales, las apariencias distintivas, las denominaciones de origen y las indicaciones de procedencia, que tienen como propósito identificar un determinado producto o servicio.

*El signo distintivo es aquel que permite en forma inconfundible distinguir e identificar y singularizar los productos o servicios de una empresa frente a los de otra, evitando la confusión o la posibilidad de confusión entre los signos registrados como entre los productos y servicios que se encuentran amparados por una marca.*

**Una marca es** cualquier signo que sea apto para distinguir productos o servicios en el mercado. Los requisitos para que un signo constituya marca son: perceptibilidad, distintividad, susceptibilidad de representación gráfica. Las marcas pueden ser de producto o de servicio. El Arreglo de Niza, basado en la clasificación establecida en 1935 por las Oficinas Internacionales Reunidas para la Protección Intelectual (BIRPI), que entró en vigencia el 8 de Abril de 1961, establece la “Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el Registro de las Marcas” en la cual se realiza una enumeración no taxativa contenida en 34 clases de productos y 11 clases de servicios, dentro de las cuales se encuentran incluidos o se pueden enmarcar todos los diferentes tipos de productos o servicios, lo cual no sólo facilita cumplir con el principio de especialidad del registro marcario sino que además procura una homogeneidad a nivel internacional. Las marcas se clasifican también por su forma de presentación en nominativas, gráficas o mixtas y marcas tridimensionales. El registro marcario tiene una duración de diez años indefinidamente renovables

Por su parte el nombre comercial, es el signo o denominación que identifica una actividad económica, una empresa o el establecimiento mercantil, de una persona natural o jurídica. Los nombres comerciales son independientes de las denominaciones o razones sociales de las personas jurídicas, pudiendo ambas coexistir.

Los lemas comerciales son la palabra, leyenda o frase que acompaña a una marca de productos o servicios, la misma que podrá ser registrada siempre que no contenga alusiones a productos o marcas similares o expresiones que puedan perjudicar a dichos productos o marcas. El lema comercial constituye un componente accesorio a la marca, por lo que su

vencimiento está supeditado al vencimiento de la marca y es transferido conjuntamente con el signo marcario al cual se asocia.

### **Impacto.**

Hemos detallado las modalidades más relevantes para la firma, en consideración al entorno externo, son estas las modalidades que por una lado, en lo que se refiere a las patentes, la firma le convendría tener mayor presencia internacional en foros dedicados a esta modalidad de la propiedad industrial. Y, en lo que atañe a la firma como tal ésta mantiene sus marcas registradas, debidamente protegidas, por lo que sus activos intangibles son parte de la operación y de propiedad de los socios a través de la compañía.

En lo referente a la administración de los derechos de propiedad intelectual, el Instituto presenta una cierta estabilidad administrativa habiendo el actual Director permanecido en sus funciones por 4 años. A pesar de la supuesta modernización en los sistemas informáticos, de contenido y administración de datos, mediante la digitalización de los expedientes se ha producido una alta confusión en lo relativo al estado de los trámites y la información exacta de los expedientes. Adicionalmente, los funcionarios no son especialistas en la materia lo que produce cierta inseguridad jurídica por la expedición de resoluciones contradictorias y sin fundamentos jurídicos sólidos.

### **Conclusiones.**

(-) Ineficiencia del Instituto Ecuatoriano de propiedad intelectual limita la obtención de los

resultados oportunos para los clientes de la firma.

Medición del impacto amenaza: 3

(+) La firma mantiene protegida su propiedad industrial.

Medición del impacto oportunidad: 3

### 2.1.6.6. Análisis factor legal.

**Tabla 09:**

**Cuadro consolidado factor legal**

	<b>Factor</b>	<b>Oportunidad/Amenaza</b>	<b>Calificación</b>
1	Legislación en cambio constante	(+) Alta expedición de leyes y reformas incrementa demanda de servicios jurídicos en el marco legislativo.	5
2	Legislación en cambio constante	(-) Alta expedición de leyes y reformas produce en la firma el financiamiento del costo del tiempo invertido por los abogados, costo de aprendizaje.	1
3	Legislación en cambio constante	(+) El mercado demanda de asesoría legal lo que incrementa la oferta.	3
4	Legislación antimonopolio	(+) La legislación de control de poder de incrementa demanda de servicios legales	5
5	Políticas impositivas	(-) Alta carga tributaria y de impuestos.	3

CONTINÚA 

6	Legislación laboral	(-) Relación profesional mediante contratos de servicios con los abogados socios y asociados senior y junior podría interpretarse como de relación de dependencia.	<table border="1" data-bbox="1062 383 1315 483"> <tr> <td data-bbox="1062 383 1145 483">5</td> <td data-bbox="1145 383 1228 483"></td> <td data-bbox="1228 383 1315 483"></td> </tr> </table>	5		
5						
7	Producción comercio e inversiones	(+) Grandes y medianas empresas realizan nuevas inversiones y emprenden proyectos comerciales e industriales, la demanda de servicios legales crece.	<table border="1" data-bbox="1062 712 1315 813"> <tr> <td data-bbox="1062 712 1145 813">5</td> <td data-bbox="1145 712 1228 813"></td> <td data-bbox="1228 712 1315 813"></td> </tr> </table>	5		
5						
8	Propiedad intelectual	(-) Ineficiencia del Instituto Ecuatoriano de propiedad intelectual limita la obtención de los resultados oportunos para los clientes.	<table border="1" data-bbox="1062 1014 1315 1115"> <tr> <td data-bbox="1062 1014 1145 1115"></td> <td data-bbox="1145 1014 1228 1115">3</td> <td data-bbox="1228 1014 1315 1115"></td> </tr> </table>		3	
	3					
9	Propiedad intelectual	(+) La firma mantiene protegida su propiedad industrial.	<table border="1" data-bbox="1062 1305 1315 1406"> <tr> <td data-bbox="1062 1305 1145 1406"></td> <td data-bbox="1145 1305 1228 1406">3</td> <td data-bbox="1228 1305 1315 1406"></td> </tr> </table>		3	
	3					

### 2.1.7. Cuadro consolidado PESTEL.

**Tabla 10:**

**Cuadro consolidado PESTEL**

	<b>Factor</b>	<b>Oportunidad/Amenaza</b>	<b>Calificación</b>			
1	Estabilidad política	(+) Estabilidad política del Poder Ejecutivo.	<table border="1"><tr><td></td><td>3</td><td></td></tr></table>		3	
	3					
2	Injerencia en poderes del Estado	(-) Poder Ejecutivo alta injerencia en la Función Judicial.	<table border="1"><tr><td></td><td>3</td><td></td></tr></table>		3	
	3					
3	Seguridad jurídica	(-) Discrecionalidad y subjetividad en aplicación de normas produce inseguridad jurídica.	<table border="1"><tr><td></td><td>3</td><td></td></tr></table>		3	
	3					
4	PIB y crecimiento económico	(+) El incremento sostenido del PIB refleja un incremento en los ingresos de la población y un crecimiento del aparato productivo.	<table border="1"><tr><td></td><td>3</td><td></td></tr></table>		3	
	3					
5	Inflación	(+) Reducción de la inflación mantiene estable los precios de los bienes y servicios.	<table border="1"><tr><td>5</td><td></td><td></td></tr></table>	5		
5						
6	Tasas de interés	(+) El costo de dinero es menor a la tasa de interés activa, las empresas privadas y públicas acceden a un crédito en las diferentes instituciones bancarias.	<table border="1"><tr><td></td><td>3</td><td></td></tr></table>		3	
	3					
7	Inversión nacional y extranjera	(+) Inversión nacional es positiva y permanece en crecimiento, incrementa demanda de servicios legales corporativos.	<table border="1"><tr><td>5</td><td></td><td></td></tr></table>	5		
5						
8	Inversión nacional y extranjera	(+) A mayor presencia de inversión extranjera directa mayor demanda de servicios legales corporativos.	<table border="1"><tr><td></td><td>3</td><td></td></tr></table>		3	
	3					

**CONTINÚA** 

9	Inversión pública	(-) La firma no participa en la asesoría legal hacia el sector público	5		
10	Riesgo país	(+) La calificación positiva del riesgo país beneficia la inversión.		3	
11	Servicios de la administración pública central	(+) Modernización del sistema de servicios a los administrados requiere de mayor inversión, eficiencia y capacidad.			1
12	Políticas sociales en educación	(+) Fortalecimiento de la oferta de talentos ecuatorianos permite el acceso a profesionales más calificados.	5		
13	Políticas sociales en educación	(+) Innovación y desarrollo tecnológico y científico demanda profesionales en derecho en nuevas áreas de práctica, transferencia de tecnología.	5		
14	Políticas sociales en educación	(+) Becas de estudios de cuarto y quinto nivel, genera valor agregado por la excelencia académica.	5		
15	Crecimiento de la población/idiosincrasia	(-) Idiosincrasia genera concepción de servicio como gasto no como inversión.		3	
16	Seguridad	(-) Se mantienen altos niveles de inseguridad ciudadana.			1
17	Incremento de la clase media	(+) Crecimiento de la clase media ecuatoriana demanda nuevas iniciativas privadas hacia la industria y el comercio.		3	

CONTINÚA 

18	Usuarios dependientes de la tecnología	(-) El costo de acceso a tecnología contratada de comunicación es alto.	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1
19	Facilitación del trabajo y comunicación a través de la tecnología	Uso de tecnologías libres y de innovaciones tecnológicas.	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>
20	Acceso a tecnología	(+) Inversión en tecnología reduce costos operativos.	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>
21	Ambiental	(+) Fortalecimiento de derecho ambiental demanda servicios especializados.	<input type="text"/> 5 <input type="text"/> <input type="text"/>
22	Ambiental	(+) Optimización de recursos materiales para la reducción del impacto en el medio ambiente.	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1
23	Legislación en cambio constante	(+) Alta expedición de leyes y reformas presenta la oportunidad de ofrecer los servicios jurídicos para la participación activa con criterios jurídicos y recomendaciones.	<input type="text"/> 5 <input type="text"/> <input type="text"/>
24	Legislación en cambio constante	(-) Alta expedición de leyes y reformas expone a la firma por el financiamiento del costo del tiempo invertido por los abogados que no son trasladados al cliente, costo de aprendizaje.	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1
25	Legislación antimonopolio	(+) La legislación de control de poder de mercado incrementa la demanda de servicios legales	<input type="text"/> 5 <input type="text"/> <input type="text"/>

CONTINÚA 

26	Políticas impositivas	(-) Alta carga tributaria y de impuestos.	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>
27	Legislación laboral	(+) Relación profesional mediante contratos de servicios con los abogados socios y asociados senior y junior, puede interpretarse como relación de dependencia laboral.	<input type="text"/> 5 <input type="text"/> <input type="text"/>
28	Producción comercio e inversiones	(+) Grandes y medianas empresas realizan nuevas inversiones y emprenden grandes proyectos comerciales e industriales, fortalecimiento del mercado.	<input type="text"/> 5 <input type="text"/> <input type="text"/>
29	Propiedad intelectual	(-) Ineficiencia del Instituto Ecuatoriano de propiedad intelectual limita la obtención de los resultados oportunos para los clientes de la firma.	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>
30	Propiedad intelectual	(+) La firma mantiene protegida su propiedad industrial.	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>

En conclusión del ejercicio PESTEL podemos apreciar en lo principal lo siguiente: en el entorno político se observa una cierta estabilidad política del régimen presidencial democrático, también la constante reforma legislativa y de expedición de nuevas leyes que ha permitido la gobernabilidad pero dejando un margen reducido para las iniciativas de la oposición. La injerencia del Poder Ejecutivo en las funciones del resto de poderes del Estado afecta la seguridad jurídica.

Sobre el entorno económico la inflación se ha mantenido en niveles razonables sin embargo el alto endeudamiento público podría afectar la economía por factores como podría ser la reducción del precio del petróleo, mientras se continua con la implementación de la nueva matriz productiva cuyos resultados no se verán en un corto plazo.

En cuanto al entorno sociocultural, la idiosincrasia ecuatoriana limita la contratación de servicios profesionales por la intangibilidad de estos servicios pero el incremento de la clase media ecuatoriana presenta un segmento interesante para el mercado debido a los nuevos emprendimientos e inversiones para la oferta de servicios.

El entorno tecnológico demuestra que los usuarios esperan recibir un servicio más dinámico con el uso de la tecnología. La implementación de sistemas tecnológicos determina generalmente una reducción de los costos operativos y las empresas cada vez tienden más a su implementación. La gran oferta de *software* de desarrollo nacional torna más accesible las tecnologías a las medianas y pequeñas empresas.

En lo relacionado con el entorno ambiental, la alta responsabilidad legal por acciones u omisiones frente a la protección de la naturaleza y minimización de los impactos crea una mayor conciencia empresarial, a pesar de la generalizada indiferencia e ignorancia sobre el cuidado al medio ambiente por parte de la comunidad en general. Las iniciativas públicas aún son incipientes. El reconocimiento constitucional a los derechos de la naturaleza podría ser abusada por quienes a partir de esta defensa pretendan sacar réditos económicos de manera abusiva, esto provoca más bien una inseguridad jurídica por la subjetividad del tema.

En cuanto al entorno legal, la continua reforma legislativa y la expedición de nuevas leyes determina un marco regulatorio cambiante en el que las personas naturales y jurídicas de derecho privado tienden a adaptarse dentro de los marcos legislativos y regulatorios que tienen relación con su objeto. Este factor obliga a la mayor demanda de servicios legales en especial en antimonopolio, producción, comercio e inversiones y asuntos legislativos. La cultura de cumplimiento legal se ve fortalecida, sin embargo la corrupción en la administración de justicia no ha sido erradicada.

## **2.2. Microambiente Porter**

Contribuciones importantes han surgido a lo largo del estudio y la innovación en el manejo y conducción de las empresas. Una de las más

importantes y que ha trascendido en su aplicación exitosa son las propuestas de la estrategia de Michael E. Porter.

El cuidadoso análisis de la industria puede ayudar a establecer si un mercado (productos o servicios) es o no atractivo, puede también orientar acerca de las diferencias en las ganancias entre las que compiten en un mercado puntual “La forma en que este potencial de ganancias es alcanzado por un mercado depende entonces de su estructura interna y también de las estrategias adoptadas por sus competidores”. (Schneider, 2009, p. 91) Permite además “clarificar el escenario competitivo de manera tal que ayuda en la formulación de una estrategia efectiva”. (Schneider, 2009, p. 91)

En el campo de la estrategia de negocios Porter propone cinco fuerzas que interactúan determinando el grado de rivalidad hacia la empresa. Estas cinco fuerzas son: la rivalidad interna entre **competidores**, el poder de negociación de los **proveedores**, el poder de negociación de los **compradores/clientes**, la amenaza de los **productos sustitutos** y la amenaza de **nuevos participantes**.

### 2.2.1. Competencia.

En el entorno actual, debido al desarrollo de la tecnología de la información, de la comunicación y la inmensa innovación tecnológica, en uso de la herramienta del análisis del micro entorno que propone Porter y otros líderes de pensamiento, los rivales pueden copiar con rapidez las ideas de su competencia, identificando las ventajas competitivas que surgen a partir de tal estrategia y que muchas veces son imitadas. Para efectos de esta propuesta, en el campo de la industria de servicios legales, nos concentraremos en la competencia de proveedores de servicios legales en el Ecuador, siendo necesario considerar los principales que constituyen una competencia directa para la firma en consideración del área de práctica en propiedad intelectual e industrial que es la más fuerte y de materias relacionadas.

Y qué es la competitividad? no es más que la calidad del ambiente institucional y económico para el desarrollo de las actividades privadas y el aumento de su productividad. Complementando lo anterior, Schneider sostiene “En vista de que el cambio es inevitable, lo realmente importante es preguntarse cuándo y dónde ocurrirá, quiénes serán los agentes de cambio

principales, si será rápido o secuencial, cuáles serán sus características principales, y, fundamentalmente qué hacer para estar preparado y tener las condiciones de éxito necesarias en ese momento. El verdadero objetivo de una empresa es la búsqueda de oportunidades que permitan competir en el futuro”. (Schneider, 2009, p. 98)

El mercado de servicios legales es cada vez más competitivo, firmas que hemos identificado como competencia directa han utilizado estrategias muy agresivas a través de fusiones, fortalecimiento o incorporación de áreas de especialización y presencia en las distintas ciudades logrando posesionarse cada vez más. La provisión de servicios legales por parte de estudios pequeños de especialización o de menor costo, ha determinado también una reducción en el trabajo que podría llegar a la firma. Adicionalmente, se ha identificado la tendencia en la implementación de departamentos legales dentro de las empresas que pretenden reducir la cantidad de trabajo derivado hacia la asesoría/consultoría externa. Otro factor de importancia está relacionado con la tendencia de que los abogados no facturen por hora tiempo invertida en servicios profesionales, sino mediante acuerdos de tarifa fija por etapa y resultados favorables honorarios denominado tarifa de éxito, que produce una disminución en los ingresos.

Para facilitar en análisis haremos un ejercicio individual por cada competidor aplicando la metodología sugerida por Porter.

#### **2.2.1.1. Bustamante y Bustamante.**

Esta firma es una tradicional de la ciudad de Quito con presencia desde 1956, continúa siendo una firma familiar conformada por 11 socios. Su lema: “Herederos de una tradición de excelencia”. Esta firma se promueve como el mejor estudio jurídico de Ecuador, está conformada por 21 abogados.

Sus servicios constan de: práctica general, Propiedad Intelectual, Registros Sanitarios, Servicios Contables, Representaciones, Traducciones.

Su misión es “Servir a nuestros clientes y satisfacer sus necesidades legales con ética, transparencia, responsabilidad, flexibilidad y confianza.”

[www.bustamanteybustamante.com.ec](http://www.bustamanteybustamante.com.ec)

La práctica general incluye societario, mercantil/comercial, tributario, laboral, bancario, mercado de valores, litigios, hidrocarburos, minas, electricidad, telecomunicaciones, ambiental, migratorio, competencia, penal. Como área independiente presentan a **propiedad intelectual** donde mantienen registros, renovaciones, cambios de nombres, otras variaciones y licencias de uso de marcas, patentes, derecho de autor, **competencia desleal**, y cualquier otro asunto de propiedad intelectual.

- Cuáles son las capacidades y valor agregado de Bustamante & Bustamante? Las capacidades de esta firma están determinadas por las relaciones políticas y sociales de los principales abogados socios quienes a partir de esta fortaleza llegan a las más altas esferas de proyección hacia los grandes negocios con la provisión de sus servicios, esta particularidad se observa con mayor peso en las áreas de práctica relacionadas con los sectores estratégicos como son petróleo, telecomunicaciones, entre otras. Ahora bien, con respecto de Falconi Puig esta firma es competencia principalmente en materia de propiedad intelectual, área en que los socios no mantienen un rol profesional relevante porque no practican el derecho en esta materia, sin embargo, la cabeza el área es una abogada competente y respetada quien en las esferas de relaciones públicas y frente a clientes se respaldada por la presencia de los socios. Las capacidades en materia de propiedad intelectual son limitadas, la ausencia de más expertos en la provisión de los servicios a sus clientes podría afectar la sostenibilidad de esta área. Se observa como valor agregado, la complementación de servicios que son altamente apreciados en especial por las compañías extranjeras y multinacionales domiciliadas o no en Ecuador que son los servicios contables y representaciones principalmente a más de traducciones. El valor agregado también constituyen las relaciones políticas, a pesar de que la tendencia del actual gobierno es la supresión de las posibilidades de prestación de servicios legales por parte de firmas que han representado a compañías petroleras Texaco/Chevron en lo principal,

esta firma mantiene altos niveles de relaciones con personas protagónicas en el ejercicio de la función pública como son el Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos, el Ministerio de Comercio Exterior, el Ministerio Coordinador de la Producción y la Superintendencia de Control de Poder de Mercado.

- Cómo se proyectan? Esta firma se proyecta con su tradición, en su lema determinan que son herederos de una tradición de excelencia, su entorno de presentación y exposición es conservador. La imagen que trasladan es dura, poco definida, muy tradicional, no proyecta innovación.
- Qué materias implican directamente una competencia para Falconi Puig?
- La materia de ejercicio legal que implica una directa competencia para Falconi Puig Abogados es la del derecho de la propiedad intelectual y principalmente para servicios básicos donde el consumidor requiere capacidades básicas pero no las más altas. En el rubro de demanda de servicios como son las solicitudes de protección de una modalidad de propiedad intelectual, esta firma presenta una importante presencia que se deduce del número de trámites que solicitan para sus clientes y que son publicados en la Gaceta de Propiedad Industrial del Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. La participación anual en este rubro por parte de esta firma es 5.12% anual en todas las modalidades de la propiedad industrial. En el área de litigios o trámites administrativos y contenciosos administrativos, la profesional a cargo del área se presenta competente, y también mantiene sus relaciones profesionales con autoridades en este ámbito, sin embargo a la hora de conformar un equipo de expertos en materia de propiedad intelectual para conducir temas específicos, su capacidad no es fuerte.
- Cómo proponen soluciones a sus clientes? Las soluciones que proponen a sus clientes están relacionadas directamente con las

facilidades para las empresas extranjeras y multinacionales que buscan realizar o realizan operaciones comerciales o industriales en el Ecuador. La ventaja de los servicios provistos para contabilidad y representación, más requeridos por las compañías extranjeras, constituyen un solución adicional que puede ser altamente valorada, por ejemplo, a través de la representación se establece una relación más estrecha de confianza entre el representado y el representante. Expresan que se diferencian porque no pretenden cambiar o cuestionar las leyes locales, sino orientar a sus clientes en el transcurrir del proceso de fiel observancia y aplicar la innovación en la forma de adaptar sus negocios a la situación legal del país.

- Quiénes son sus aliados estratégicos? No aparece presencia de aliados estratégicos, no mantienen asesores externos ni acuerdos profesionales visibles, pero aliados estratégicos podrían ser considerados los clientes en sectores estratégicos y las esferas del gobierno.
- Qué refleja su página web? Su página web transmite un aspecto conservador, poco innovador. El contenido es diminuto, las áreas de práctica no tienen literatura que permita al visitante acceder a aspectos relevantes sobre cada área de práctica, los servicios ofertados están expuestos pero no se explican. Mantienen una opción de búsqueda del abogado por iniciales de nombre o apellido y no se distingue a primera vista quiénes son los socios de este bufete. Cuando se ubica el abogado específico, previo al despliegue de su hoja de vida, aparece su información de contacto y su foto, luego las áreas de práctica. Las hojas de vida son demasiado extensas y a pesar de que en su contenido se refleja la experiencia de cada uno, la información es extensa y en algunos casos confusa. Los artículos de interés que se despliegan están enfocados en eventos recientes y que crearon noticia, hay poca profundización en el fondo de la temática analizada y aparecen realizados por Informática Legal que constituye la base fundamental para la frecuencia de estos artículos, aparecería

más un boletín de noticia, no mantienen alertas sobre temas legales. El visitante a la página web no puede navegar de una página a otra, exige el regreso a la página anterior para escoger la próxima opción.

- Cómo se comunican? No se observa un protagonismo comunicacional en medios, la página web no tiene blog, los abogados no tienen *Twitter* ni *LinkedIn* expuesto, aparece únicamente su teléfono y correo electrónico. En la cejilla destinada a los usuarios de la página web para establecer comunicación con ellos, aparece una pantalla para llenar los datos y someter en el sistema, procesos adicionales no están identificados.
- A qué instituciones pertenecen? En materia de propiedad intelectual pertenecen a la *International Trademark Association*, a la Asociación Iberoamericana de la Propiedad Intelectual, principalmente, no tienen presencia en otras organizaciones de esta rama del derecho. A nivel local, mantienen presencia en las principales cámaras nacionales y binacionales incluso con cargos en directorios y comisiones de trabajo.
- A qué congresos/conferencias asisten? son protagónicos? Asisten al congreso principal de la *International Trademark Association* en este espacio los socios están presentes y, a los dos congresos anuales de la Asociación Iberoamericana de la Propiedad Intelectual en lo que respecta al derecho de la propiedad intelectual en el marco internacional. En esos espacios no son protagónicos, no mantienen presencia en exposiciones ni comités de trabajo. En el marco local, tienen más protagonismo en cámaras principalmente binacionales en la ecuatoriana americana, la colombiana ecuatoriana y la peruana ecuatoriana.
- Cuáles auspician? No se ha logrado determinar la presencia con auspicios.
- Tienen establecidos programas de intercambio con firmas internacionales? Mantienen relaciones de intercambio profesional con la firma Morgan & Morgan de Panamá.

- Tienen programas de responsabilidad social y pro bono? No tienen programas visibles de responsabilidad social y trabajo pro bono.
- En qué directorios de abogados mantienen presencia y qué reconocimientos han recibido? Aparecen reconocimientos de *Latin Lawyer 250*, *World Service Group*, *Legal 500*, *Chambers Latin America*, *Multilaw*, *Latin American Corporate Counsel Association*, *Martindale Hubell*. En el caso de *Martindale Hubell* no constituye un reconocimiento sino únicamente la presencia en este directorio con información de la firma. Anexo 1. Perfil de Bustamante & Bustamante

### **Impacto.**

La principal fortaleza de esta firma constituye la trayectoria y permanencia en el mercado de servicios legales desde hace 60 años aproximadamente, sin embargo, en la materia que se identifica como directa competencia de Falconi Puig Abogados, en la medida que permanezca una sola persona frente a la operación de propiedad intelectual frente a sus clientes y consumidores, posiblemente no tengan la capacidad de incrementar su exposición internacional, sin embargo, la presencia de sus socios en el espacio de la *International Trademark Association* principalmente constituye un punto de fortalecimiento de las relaciones internacionales. Esta firma, a pesar de haber perdido varios de sus clientes más importantes, como es el caso de *Computer Patent Annuities* para el trabajo de los servicios de tramitología, permanece con una presencia importante en generación de trabajo de estos servicios. No se observan áreas relacionadas a la propiedad intelectual que puedan afectar a Falconi Puig Abogados.

### **Conclusiones.**

(-) Bustamante y Bustamante constituye una competencia importante para Falconi Puig Abogados, su permanencia en el área de servicios relacionados con la propiedad industrial es relevante ya que su cartera de clientes, principalmente del exterior, les otorga posibilidades de incrementar

su presencia en el mercado internacional. En el mercado nacional mantienen como clientes a empresas líderes.

Medición del impacto amenaza: 3

(+) No tienen área de competencia o antimonopolio ni de derecho de la publicidad.

Medición del impacto oportunidad: 5

(+) No están presentes en congresos internacionales en Europa y tampoco cubren espacios destinados al derecho de publicidad.

Medición del impacto oportunidad: 5

(+) Su página web no comunica información importante hacia el público interesado en la contratación de los servicios legales en materia de propiedad intelectual. Su página web no ofrece ninguna solución a los visitantes, como es por ejemplo el sistema de búsqueda de marcas en línea.

Medición del impacto oportunidad: 5

(-) Los boletines de esta firma constituyen una forma sólida de permanencia de exposición hacia la comunidad interesada, a pesar de que el contenido es sencillo, la oportunidad marca la diferencia ya que mantienen al día las novedades y noticias revelantes para los empresarios internacionales interesados en el mercado ecuatoriano.

Medición del impacto amenaza: 3

#### **2.2.1.2. Corral Rosales Carmigniani Pérez.**

Esta firma en su composición actual de profesionales es reciente, en el año 2012 llegaron a acuerdos la firma quiteña Corral & Rosales establecida en 1975 con la firma Carmigniani Pérez de propiedad de dos abogados guayaquileños constituida después de su salida de la firma Zabala Baquerizo de esa ciudad. Mantienen oficinas en Quito y Guayaquil. Son 28 abogados de los cuales 9 son socios y 19 asociados.

Su misión es “Brindar servicios de asesoría legal a empresas en Ecuador y precautelar, desde la esfera jurídica, la seguridad de nuestros clientes y de su patrimonio. Nuestro accionar se fundamenta en la confiabilidad ante nuestros clientes y en una conducta profesional íntegra que contribuya a la correcta administración de la justicia.”

Su visión es “Ser una empresa de abogados administrada con procedimientos claros y eficientes, con el mayor prestigio por su especialidad en negociaciones y litigios complejos, que atiende al mercado corporativo en todas sus necesidades legales con el más alto nivel profesional del medio y con estructura nacional.” Fuente: [www.corralrosales.com](http://www.corralrosales.com)

Prestan sus servicios en Antimonopolio y **Competencia**, Banca y Seguros, Constitucional, Contratación Pública y Privada, Corporativo y Comercial, Laboral, Marítimo y Portuario, Planificación Patrimonial, **Propiedad Intelectual**, Resolución de conflictos, Telecomunicaciones, Tributario.

La participación anual en este rubro por parte de esta firma es 25.90% anual en todas las modalidades de la propiedad industrial.

- Cuáles son las capacidades y valor agregado de esta firma legal? Con la reciente sociedad lograda con dos abogados prestigiosos de Guayaquil, esta firma logra una cobertura de servicios en las dos principales ciudades de Ecuador, Quito la capital política y Guayaquil el centro industrial y comercial del país. Las capacidades básicas están determinadas por su alta participación en el mercado de servicios legales con áreas de práctica sólidas cuyo ejercicio profesional es provisto de manera integral para la oferta de soluciones completas a sus clientes. Los socios de esta firma mantienen relaciones políticas y sociales de alto nivel y presencia importante en foros de discusión como expositores, la agresividad ejecutiva característica de algunos de ellos les ha permitido captar importante trabajo en lo relativo a fusiones y adquisiciones y en asuntos de arbitraje. Hacen referencia a sus relaciones en las altas esferas del gobierno ecuatoriano, para significar que sus clientes y los consumidores de servicios legales cuando se trate de ejercer peso político, seguramente estarán atraídos por esta manifestación. Tienen presencia en el ejercicio del derecho en materias relacionadas con los

sectores estratégicos, mantienen por tanto una presencia importante con respecto del derecho marítimo y portuario y telecomunicaciones.

- Con respecto de Falconi Puig esta firma es competencia principalmente en materia de **propiedad intelectual**, área en que la socia que lidera esta área es altamente agresiva en la exposición personal y relacionamiento con las empresas internacionales importantes como son las multinacionales de la industria de alimentos, bebidas y sector farmacéutico. Con un alto manejo de relaciones públicas y presencia permanente en foros internacionales ha logrado una inmensa presencia que se ha traducido en un crecimiento importante y sostenido de esta área de práctica. Se observa como valor agregado, la complementación de servicios que son altamente apreciados en especial **antimonopolio** y **competencia**.
- Cómo se proyectan? Se proyectan como una firma moderna, retrotraen la fundación al año 1975 en que sólo existía Corral & Rosales, pero lo logran bien. Se presentan como de servicio personalizado por parte de los abogados y hacen referencia a que la ausencia de uno no impacta al cliente quien será atendido por otro abogado. Hablan de un crecimiento sostenido y organizado con la presencia de profesionales altamente capacitados para brindar la asesoría integral a sus clientes. Públicamente a través de su página web promocionan las relaciones importantes de contactos con la administración pública actual que trasciende a los sectores de negocios y medios de comunicación.
- Qué materias implican directamente una competencia para Falconi Puig?
- La materia que constituye una competencia directa para Falconi Puig Abogados es la **propiedad intelectual**, en los últimos 8 años esta firma a logrado establecerse sólidamente en esta área de práctica con la presencia constante y fundamental de la abogada socia a cargo de esta área. En el rubro de demanda de servicios como son las solicitudes de protección de una modalidad de propiedad intelectual,

esta firma presenta una importante presencia que se deduce del número de trámites que solicitan para sus clientes y que son publicados en la Gaceta de Propiedad Industrial del Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. Se observa que mantienen un área de **antimonopolio** y **competencia**, área de práctica que Falconi Puig está desarrollando.

- Cómo proponen soluciones a sus clientes? Proponen las soluciones a sus clientes en sus palabras “con capacidad, responsabilidad y ética profesional dentro de un ambiente de cordialidad, reserva y profesionalismo, hacen énfasis en sus relaciones con la banca, las entidades de gobierno, la academia, la empresa privada y los medios de comunicación.”
- Quiénes son sus aliados estratégicos? La firma misma constituye una alianza estratégica, con la confirmación de esta unión de firmas, se establecen sólidamente en la ciudad de Guayaquil principal polo comercial e industrial del Ecuador. Para el área de **antimonopolio** y **competencia** mantienen una alianza con la firma colombiana Mauricio Velandía Abogados
- Qué refleja su página web? Su página web refleja modernidad, aparece como un bufete sólido, con servicios provistos en las dos ciudades principales de Ecuador. En cuanto al contenido, las áreas de práctica contienen únicamente información muy básica que no otorga ningún valor agregado al visitante. Se observa que el área de práctica que está más respaldada por información es justamente la de **propiedad intelectual**. Las hojas de vida de los abogados sólo contienen información básica de estudios y materias de ejercicio, no se proyectan mediante casos de éxito o experiencias positivas relevantes que pueda ser de interés para sus clientes o consumidores de servicios legales, en el caso de la socia que ejerce en **propiedad intelectual** se observa su solidez en 4 idiomas y mantiene una calificación como mediadora de la International Trademark Association. La página Web no tiene mecanismos de valor agregado

en materia de propiedad industrial como es por ejemplo el motor de búsqueda de marcas.

- Cómo se comunican? La comunicación con sus clientes, en el área de **propiedad intelectual** en lo más importante es la presencia durante todo el año en foros y congresos relacionados a esta materia. En su página web no mantienen mecanismos de comunicación e interacción con sus clientes o visitantes, en la cejilla de contacto sólo aparecen los detalles de dirección y teléfonos de sus oficinas en las dos ciudades. Se observa que en redes sociales mantienen el *LinkedIn*.
- A qué instituciones pertenecen? *Inter Pacific Bar Association (IPBA)*, *International Bar Association (IBA)*, *International Trademark Association (INTA)*, Asociación Iberoamericana de la Propiedad Intelectual (ASIFI), *Pharmaceutical Trademark Group (PTMG)*, *Asian Patent Attorney Association (APAA)*, *Association Internationale pour la protection de la Propriété Intellectuelle (AIPPI)*.
- A qué congresos/conferencias asisten?, son protagónicos? La socia principal en propiedad intelectual está presente en prácticamente todos los foros y congresos anuales en los diversos territorios, ha logrado una presencia importante es éstos y generalmente aparece como moderadora en mesas redondas. Asiste al congreso principal y el de medio año de la *International Trademark Association*, a los dos congresos anuales de la Asociación Iberoamericana de la Propiedad Intelectual, a los dos congresos del *Pharmaceutical Trademark Group (PTMG)*, al congreso de *Asian Patent Attorney Association (APAA)*, al congreso de la *Association Internationale pour la protection de la Propriété Intellectuelle, AIPPI* en lo que respecta al derecho de la **propiedad intelectual** en el marco internacional.
- Cuáles auspician? No se observan auspicios a nivel internacional, sin embargo, en el marco local, participan con auspicios en asuntos relacionados con los sectores estratégicos y arbitraje en la ciudad de Guayaquil.

- Tienen establecidos programas de intercambio con firmas internacionales? No se observa programas de intercambio formalmente establecidos.
- Tienen programas de responsabilidad social y pro bono? No se observa ninguna participación en iniciativas de responsabilidad social y pro bono.
- En qué directorios de abogados mantienen presencia y qué reconocimientos han recibido? *Chambers Latin America, Chambers Global, International Financial Law Review, Latin Lawyer 250, Latin American Corporate Counsel Association, Martindale Hubell.*

### **Impacto.**

El crecimiento importante y sostenido de esta firma en servicios de **propiedad intelectual** constituye una alta amenaza y una competencia directa para Falconi Puig Abogados, mantiene en la cartera de sus clientes a multinacionales que generan una gran cantidad de trabajo. El alto nivel de exposición social y profesional de la socia principal en esta materia es determinante, su permanencia en la mayoría de congresos internacionales y su facilidad de relacionamiento con las empresas multinacionales es trascendental. La presencia de otros abogados que apoyan su gestión es relevante pero la cara presencial frente a los clientes y consumidores es ella principalmente. Anexo 2. Perfil Corral Rosales Carmigniani Pérez.

### **Conclusiones.**

(-) Corral Rosales Carmigniani & Pérez constituye una competencia importante para Falconi Puig Abogados, su permanencia en el área de servicios de **propiedad industrial** es relevante ya que su cartera de clientes, principalmente del exterior, les otorga posibilidades de incrementar su presencia en el mercado de servicios legales.

Medición del impacto amenaza: 5

(-) Mantiene área de competencia o antimonopolio.

Medición del impacto amenaza: 5

(+) No ofrecen servicios en derecho de la publicidad.

Medición del impacto oportunidad: 5

(-) Están presentes en congresos internacionales en Estados Unidos, Europa, Latinoamérica, Asia.

Medición del impacto amenaza: 5

(+) Su página web no comunica información importante hacia el público interesado en la contratación de los servicios legales en materia de propiedad intelectual. Su página web no ofrece ninguna solución a los visitantes, como es por ejemplo el sistema de búsqueda de marcas en línea.

Medición del impacto oportunidad: 5

(+) No tienen valor agregado de boletines informativos ni facilitan la comunicación con sus clientes por medio de la página Web.

Medición del impacto oportunidad: 5

### 2.2.1.3. Quevedo Ponce Abogados.

Establecidos en 1940 constituye una firma tradicional de la ciudad de Quito actualmente

con presencia en Guayaquil, Manta, Cuenca y Cumbayá. Esta firma mantiene, a través de acuerdos de cooperación una estructura grande y sólida para la prestación de servicios legales. Está conformado por 18 abogados entre las 5 ciudades, el domicilio principal es Quito.

Su misión es “prestar servicios profesionales nacional e internacionalmente en el área del

derecho, con integridad, ética y responsabilidad social, calidad, eficiencia, fiel a nuestra tradición y a nuestro compromiso de fortalecer las instituciones jurídicas. Esta misión es el objetivo de abogados y empleados, como un grupo integrado al servicio del cliente.” [www.quevedo-ponce.com](http://www.quevedo-ponce.com)

Prestan sus servicios legales en todas las áreas del derecho, tal como se presentan, sin embargo, dicen, la mayor parte de sus clientes requieren servicios legales corporativos. Las áreas de práctica son **Propiedad Intelectual y Derecho Comunitario Andino**, Derecho Comercial, Societario y Laboral, Litigios, Arbitraje internacional y local y otros medios alternativos de solución de conflictos, Derecho Bancario, Seguros y Bursátil, Derecho Civil incluido Derecho de Familia, Derecho Constitucional y

Derechos Humanos, Derecho Administrativo y Derecho Tributario, Derecho Penal, Derecho a la **Competencia**, Hidrocarburos y Minería.

La participación anual en este rubro por parte de esta firma es 17.42% anual en todas las modalidades de la **propiedad industrial**.

- Cuáles son las capacidades y valor agregado de esta firma legal? Sus capacidades están determinadas por la competencia profesionales de varios de sus abogados socios y principales protagonistas. A estos abogados los consumidores empresariales de servicios legales los identifican para la asesoría en casos legales de especial relevancia e importancia para las empresas en que los intereses económicos son altos. Sus profesionales son catedráticos de varias universidades y han participado con opinión pública activamente con criterios legales de casos específicos y de expedición de leyes con importante protagonismo. La práctica del derecho en general y con mayor énfasis en materias de derecho corporativo les permite, proveer de soluciones a los asuntos más complejos. El valor agregado de esta firma está determinado por el alto nivel de estudio permanente por parte de sus abogados especialmente senior, están preparados para brindar opiniones sobre cualquier tema legal en cualquier momento.
- Cómo se proyectan? Se proyectan como una firma legal sólida, tradicional pero sin mayor énfasis en la historia de la firma, más bien aparecen modernos, organizados, y comunican sus casos de éxito con más énfasis que cualquier otra información lo que proyecta profesionalismo.
- Qué materias implican directamente una competencia para Falconi Puig? Para Falconi Puig Abogados, las materias que se identifican como competencia son la **propiedad intelectual y el derecho comunitario andino**, y en la proyección de Falconi Puig Derecho de la **Competencia**. No ofertan derecho de la publicidad ni materias adicionales relacionadas con la propiedad intelectual.
- Cómo proponen soluciones a sus clientes? Las soluciones que proponen son los resultados sobre los derechos litigiosos, a esta firma

la requieren por la competencia de sus expertos, los servicios de tramitología son secundarios pero permanecen.

- Quiénes son sus aliados estratégicos? Sus aliados estratégicos son los abogados con quienes mantienen acuerdos de colaboración profesional quienes se suman a la operación y les permite la presencia y permanencia en varias ciudades del país. Podrían considerarse sus aliados estratégicos las firmas internacionales que refieren como Estudios Jurídicos en su página web, manifestando que a nivel internacional han trabajado para firmas reconocidas en la comunidad internacional de servicios legales.
- Qué refleja su página web? Su página web refleja un alto profesionalismo, las hojas de vida de los profesionales son bien conformadas, contienen información importante sobre el desempeño de sus abogados en las cortes, dan especial énfasis a las publicaciones de artículos de opinión y estudios del derecho que se hayan redactado, transmitiendo seguridad en el manejo de los asuntos legales para sus clientes. No tienen literatura en las áreas de práctica que ofertan y por tanto el visitante no puede acceder a información mínima sobre sus servicios en tales áreas.
- Cómo se comunican? La opción de comunicación con el cliente o visitante es mínima, pueden acceder a la suscripción de las publicaciones y también les da la opción de de suscribirse pero no mantienen un blog ni mecanismos de interacción. Están presentes en *LinkedIn* y *Facebook*.
- A qué instituciones pertenecen? Pertenecen a la *International Trademark Association (INTA)*, la Asociación Interamericana de Propiedad Intelectual (ASIPI), el Instituto Interamericano de Derechos de Autor (IIDA), la *Associação Paulista da Propiedad Intelectual*, la Asociación Ecuatoriana de Propiedad Intelectual (AEPI), Les Comunidad Andina (LES-CAN).
- A qué congresos/conferencias asisten?, son protagónicos? Asisten al congreso principal de la *International Trademark Association* con la

presencia de dos socios *senior*, al principal congreso anual de la Asociación Iberoamericana de la Propiedad Intelectual y al congreso de la Asociación Paulista de la Propiedad Intelectual, entornos dedicados al derecho de la **propiedad intelectual** en el marco internacional.

- Cuáles auspician? No se observa auspicios internacionales pero si alta presencia nacional en foros y espacios de discusión incluyendo medios de comunicación.
- Tienen establecidos programas de intercambio con firmas internacionales? No se observa que mantengan programas de intercambio con firmas internacionales.
- Tienen programas de responsabilidad social y pro bono? Se observa la relación con la Corporación para el Estudio de Propiedad Intelectual (CORPYC), la Fundación para el Desarrollo y la Investigación Educativa (FUNDIE), la Fundación hacia la Seguridad y la Fundación Tierra Nueva.
- En qué directorios de abogados mantienen presencia y qué reconocimientos han recibido? Mantienen reconocimientos en *Chambers Latin America, Legal 500, Who's Who Legal* y presencia en el directorio de abogados *Martindale Hubell*. Anexo 3. Perfil Quevedo Ponce.

(-) Quevedo Ponce Abogados constituye competencia importante para Falconi Puig Abogados en el área de propiedad intelectual, su permanencia sólida de los abogados *senior* y su prestigio profesional es relevante, sus clientes los buscan para casos complejos.

Medición del impacto amenaza: 5

(-) Mantienen área de competencia o antimonopolio.

Medición del impacto amenaza: 5

(+) No ofrecen servicios en derecho de la publicidad.

Medición del impacto oportunidad: 5

(-) Están presentes en congresos internacionales en Estados Unidos y Latinoamérica, Asia.

Medición del impacto amenaza: 3

(+) Su página web es sólida y proyecta profesionalismo en obtención de resultados a casos complejos, ofrece el servicio de suscripción de boletines en línea.

Medición del impacto oportunidad: 3

(+) Tienen un alto valor agregado por sus criterios jurídicos expresados a través de publicaciones y son fuertes en presencia en medios, la comunicación con sus clientes por medio de la página Web no es una opción.

Medición del impacto amenaza: 5

#### 2.2.1.4. Paz Horowitz Robalino Garcés SA.

Firma establecida por los socios principales en el año 1991. Ha logrado construirse como una firma importante en la provisión de servicios legales con un crecimiento sostenido y la incorporación de nuevos socios y abogados de alta competencia profesional. Están domiciliados en la ciudad de Cumbayá polo de desarrollo satelital de la zona de la capital Quito. Están conformados por 39 abogados entre socios y asociados.

No exponen misión ni visión pero sostienen que “La comunicación honesta puede ser una experiencia trascendental, pero nuestra trascendencia profesional es el resultado de dejar de ser simples intérpretes pagados de la ley, para subirnos en la espalda del ciento y servir mejor a nuestros clientes, nuestra comunidad, y el sistema de justicia que dejaremos como legado a nuestros hijos y nietos.” [www.pazhorowitz.com](http://www.pazhorowitz.com)

Prestan sus servicios legales en Administración y Contratación Pública, Asesoría Comercial y Corporativa, Anti-Corrupción, **Anti-Monopolio**, Anti-Piratería, Aviación Civil, Banca y Finanzas, **Franquicias**, Hidrocarburos, Inmobiliario, Internacional, Laboral y Seguridad Social, Migración y Extranjería, Minería, Procesal y Arbitraje, **Propiedad Intelectual**, Régimen del Medio Ambiente, Telecomunicaciones, Radio y Televisión, Tributario.

La participación anual en este rubro por parte de esta firma es 1.21% anual en todas las modalidades de la propiedad industrial.

- Cuáles son las capacidades y valor agregado de esta firma legal? Las capacidades de esta firma legal están determinadas por el número de

abogados y su profesionalismo, están en capacidad de atender a sus clientes con prontitud y de manera eficiente por la conformación de equipos de profesionales que brindan soluciones integrales a los clientes. El valor agregado constituye su gran participación en asuntos de responsabilidad social corporativa y ejercicio pro bono que trasciende hacia la sociedad.

- **Cómo se proyectan?** Se proyectan como una firma joven, moderna, sólida en la competencia de sus profesionales y con un gran número de abogados. Proyectan la solución a sus clientes corporativos en la asesoría jurídica de las materias más relevantes, mantienen una filosofía institucional a través de su participación en responsabilidad social a pesar de que no mantienen una misión y visión definidas.
- **Qué materias implican directamente una competencia para Falconi Puig?**
- **Propiedad Intelectual** es el área de práctica más relevante como competencia, el estudio Paz Horowitz mantiene una presencia importante en el medio profesional de esta materia con su socio principal. Tienen también área de **antimonopolio** que es un área de práctica que Falconi Puig estaría proyectando y ofertan antipiratería y franquicias como materias relacionadas.
- **Cómo proponen soluciones a sus clientes?** Proponen las soluciones a sus clientes a través de la experiencia profesional de sus abogados socios en las correspondientes materias, se presentan sólidos en conocimientos y mantienen oportunidades de estudio en prestigiosas universidades en el Ecuador y el exterior. Las soluciones a sus clientes están determinadas por la calidad de los servicios que prestan y los resultados a sus clientes. Esta firma cuenta con especialistas en cada área de práctica que trabajan en conjunto para asegurar el beneficio de una sólida base de conocimiento y experiencia.
- **Quiénes son sus aliados estratégicos?** No aparecen aliados estratégicos, podrían considerarse los propios abogados de la firma,

se observa una gran alianza que comparten una filosofía corporativa impregnada.

- Qué refleja su página web? Su página Web refleja una firma sólidamente establecida, conformada por abogados competentes en cuyas hojas de vida se puede apreciar lo más importante en la práctica profesional, estudios y casos de éxito para sus clientes, y la participación activa de todos en espacios de responsabilidad social y pro bono. Cada área de práctica cuenta con el entorno legal y la descripción de servicios, y mantienen una opción para bolsa de empleo para el reclutamiento de abogados. Proyectan solidez y calidez, al tiempo que refuerzan el concepto de profesionalismo.
- Cómo se comunican? No mantienen mecanismos de comunicación con los clientes o visitantes a su página Web y en la opción de contáctenos solo aparece la información básica de contacto de la firma. Mantienen noticias y publicaciones que se observa no son periódicas.
- A qué instituciones pertenecen? En **propiedad intelectual** mantienen membresías en la *International Trademarks Association*, la Asociación Iberoamericana de la Propiedad Intelectual, en la *Association Internationale pour la protection de la Propriété Intellectuelle (AIPPI)* y la *Asian Patent Attorney Association (APAA)*.
- A qué congresos/conferencias asisten?, son protagónicos? Asisten al congreso principal y el denominado de medio año de la *International Trademark Association* generalmente con la presencia del socio en esta materia, en los dos congresos anuales de la Asociación Iberoamericana de la Propiedad Intelectual en lo que respecta al derecho de la propiedad intelectual en el marco internacional. También pertenecen al *Latin American Corporate Counsel Association* y a la *American Bar Association*.
- Cuáles auspician? No se observa espacios de participación con auspicios.

- Tienen establecidos programas de intercambio con firmas internacionales? No se observa que mantengan programas de intercambio con firmas internacionales.
- Tienen programas de responsabilidad social y pro bono? Tienen una presencia importante en temas de responsabilidad social y pro bono, esta firma tienen un compromiso con el trabajo comunitario y lo manifiestan así: “Consideramos que nuestros abogados tienen el deber moral de retribuir a las comunidades en las que viven y trabajan. Como individuos y como firma, trabajamos por el mejoramiento del gremio de abogados y del sistema de justicia en el país. Nuestro personal ofrece tiempo de voluntariado a una serie de organizaciones de caridad, y muchos de nuestros abogados actúan como administradores, directores y miembros de los consejos de administración de dichas instituciones.” Han apoyado a Junior Achievement, Fundación Jatun Sacha, Fundación Maquipucuna, Fundación Parque Metropolitano, Hermandad Carcelaria, Federación Shuar, Cooperativa Artesanal de la Región Amazónica, Tejedores de Sombreros de Paja Toquilla (Montecristi), Comité de Mejoras del Parque Suecia, entre otros.
- En qué directorios de abogados mantienen presencia y qué reconocimientos han recibido? Han mantenido reconocimientos en *Chambers Latin America, Legal 500,*
- *Global Arbitration Review, International Financial Law Review, Latin Lawyer 250, Who’s Who Legal,* mantienen presencia en directorios de abogados en Martindale Hubell y Chambers & Partners.

(-) Paz, Horowitz, Robalino Garcés constituye competencia importante para Falconi Puig Abogados en el área de **propiedad intelectual**, su permanencia sólida y el incremento del personal profesional les permite acceder a una exposición fuerte frente a los consumidores corporativos de servicios legales. Los abogados *senior*, en especial el socio principal en

propiedad intelectual, de nacionalidad estadounidense, es un abogado reconocido en el medio. Anexo 4. Perfil Paz Horowitz Robalino Garcés.

Medición del impacto amenaza: 3

(-) Mantienen área de **competencia** o antimonopolio.

Medición del impacto amenaza: 5

(+) No ofrecen servicios en derecho de la **publicidad**.

Medición del impacto oportunidad: 5

(-) Están presentes en congresos internacionales en Estados Unidos y Latinoamérica, Asia.

Medición del impacto amenaza: 3

(+) Su página web es sólida y proyecta profesionalismo en obtención de resultados a casos complejos, ofrece el servicio de suscripción de boletines en línea.

Medición del impacto amenaza: 3

(+) Tienen un alto valor agregado por sus criterios jurídicos expresados a través de publicaciones y son fuertes en presencia en medios, la comunicación con sus clientes por medio de la página Web no es una opción.

Medición del impacto oportunidad: 3

### 2.2.1.5. Análisis competencia

**Tabla 11:**

#### **Cuadro consolidado competencia**

	<b>Firma competencia</b>	<b>Oportunidades/Amenazas</b>	<b>Calificación</b>
1	Bustamante & Bustamante	(-) Su permanencia en el área de servicios de propiedad industrial es relevante.	<input type="text" value="3"/>
2	Bustamante & Bustamante	(+) No tienen área de competencia o antimonopolio ni de derecho de la publicidad.	<input type="text" value="5"/>
3	Bustamante & Bustamante	(+) No están presentes en congresos internacionales en Europa, en Asia no tampoco cubren espacios destinados del derecho de publicidad.	<input type="text" value="5"/>

**CONTINÚA** 

4	Bustamante & Bustamante	(+) Su página web no comunica información importante hacia el público relevante propiedad intelectual, no ofrecen soluciones a los visitantes ni interacción.	<table border="1"><tr><td></td><td>3</td><td></td></tr></table>		3	
	3					
5	Bustamante & Bustamante	(-) Boletines constituyen una forma sólida de permanencia de exposición y mantienen al día las novedades y noticias relevantes para los empresarios.	<table border="1"><tr><td>5</td><td></td><td></td></tr></table>	5		
5						
6	Corral Rosales Carmigniani & Pérez	(-) Alta presencia y protagonismo en el área de servicios de propiedad intelectual principalmente hacia exterior.	<table border="1"><tr><td>5</td><td></td><td></td></tr></table>	5		
5						
7	Corral Rosales Carmigniani & Pérez	(-) Mantienen área de competencia o antimonopolio.	<table border="1"><tr><td>5</td><td></td><td></td></tr></table>	5		
5						
8	Corral Rosales Carmigniani & Pérez	(+) No ofertan servicios en derecho de la publicidad.	<table border="1"><tr><td>5</td><td></td><td></td></tr></table>	5		
5						
9	Corral Rosales Carmigniani & Pérez	(-) Presencia en congresos internacionales en Estados Unidos, Europa, Latinoamérica, Asia.	<table border="1"><tr><td>5</td><td></td><td></td></tr></table>	5		
5						
10	Corral Rosales Carmigniani & Pérez	(+) Página Web no comunica información importante hacia el público relevante, no ofrece ninguna solución a los visitantes ni posibilidad de interacción.	<table border="1"><tr><td>5</td><td></td><td></td></tr></table>	5		
5						
11	Quevedo Ponce	(-) Competencia importante en el área de propiedad intelectual, permanencia sólida para casos complejos.	<table border="1"><tr><td>5</td><td></td><td></td></tr></table>	5		
5						
12	Quevedo Ponce	(-) Mantienen área de competencia o antimonopolio.	<table border="1"><tr><td>5</td><td></td><td></td></tr></table>	5		
5						
13	Quevedo Ponce	(+) No ofrecen servicios en derecho de la publicidad.	<table border="1"><tr><td>5</td><td></td><td></td></tr></table>	5		
5						

CONTINÚA 

14	Quevedo Ponce	(-) Están presentes en congresos internacionales en Estados Unidos y Latinoamérica, Asia.	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>
15	Quevedo Ponce	(+) Alto valor agregado por sus criterios jurídicos, fuerte presencia en medios de comunicación.	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>
16	Paz Horowitz Robalino Garcés	(-) Competencia importante en propiedad intelectual, permanencia sólida, incremento de profesionales, exposición fuerte frente a los consumidores.	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>
17	Paz Horowitz Robalino Garcés	(-) Mantienen área de competencia o antimonopolio.	<input type="text"/> 5 <input type="text"/>
18	Paz Horowitz Robalino Garcés	(+) No ofrecen servicios en derecho de la publicidad.	<input type="text"/> 5 <input type="text"/>
19	Paz Horowitz Robalino Garcés	(-) Están presentes en congresos internacionales en Estados Unidos y Latinoamérica, Asia.	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>
20	Paz Horowitz Robalino Garcés	(+) Alto valor agregado por sus criterios jurídicos expresados a través de publicaciones.	<input type="text"/> 5 <input type="text"/>

### 2.2.2. Proveedores.

Porter sostiene que el poder de negociación está referido al poder de amenaza sobre la industria por los proveedores. Los proveedores influyen por diversos factores, a manera de ejemplo por el impacto de los insumos que proveen en las empresas, el grado de concentración en el mercado por consideraciones monopólicas, la especialidad de los productos o servicios que ofertan, en definitiva, el poder de negociación que los proveedores tienen con los clientes. Tiene relación con la evolución de los precios relativos a la sustitución, los costos de cambio de comprador, la percepción del nivel de diferenciación de los productos y servicios, la oferta de productos y servicios

sustitutos en el mercado y la facilidad para tal sustitución. Los proveedores de la firma son considerados socios estratégicos.

#### **2.2.2.1. Proveedores de servicios legales en el exterior.**

Son firmas legales establecidas en los distintos países del mundo que prestan servicios a la firma, complementarios para la atención de las necesidades de los clientes.

La relación con los corresponsales puede ser estratégica, necesaria, importante, relevante o irrelevante. Esta calificación se funda en varios parámetros, a saber, la reciprocidad en el volumen de trabajo, la presencia multinacional de una firma legal, la perspectiva y proyección para la generación de trabajo, el establecimiento de una relación estratégica, el profesionalismo y valores. Otro factor que influye es la ubicación territorial de los corresponsales, la perspectiva de trabajo se da con aquellos ubicados en países cuyas relaciones comerciales son mayores, Colombia, Perú, y el resto de países de Latinoamérica, Estados Unidos de América, la Unión Europea principalmente.

La relación profesional con estos proveedores de servicios para el exterior, es determinada fundamentalmente por los servicios del área de propiedad industrial entre estos búsqueda de antecedentes de signos distintivos, registros, renovaciones, ocasionalmente cambio de nombre o domicilio del titular, oposiciones u objeciones en vía administrativa, y en menor medida recursos administrativos y acciones judiciales.

La firma tiene cierto poder de negociación según sea el volumen de trabajo para cada territorio, el trabajo que se exporta es principalmente generado por clientes nacionales, compañías ecuatorianas clientes de la firma. En menor medida se genera trabajo de clientes de un país extranjero hacia otro país, esta es la situación en que la firma se constituye en una especie de intermediario. Los costos de los servicios de los proveedores, en la mayoría de los servicios *commodity* de mero trámite se oferta tarifa fija, otros como son los contenciosos y judiciales son cotizados según la complejidad, horas invertidas y tarifa de éxito. En consideración del territorio y del rango calificación de proveedores, las tarifas no varían

significativamente. Cuando se trata de un volumen atractivo de trabajo, el poder de negociación con los proveedores aumenta y se negocia reciprocidad, descuentos o beneficios adicionales con valor agregado. Los procesos para la calificación y selección de los proveedores de servicios legales en el exterior están poco determinadas en la firma, las negociaciones son producto de iniciativas individuales lo que reduce significativamente el poder de negociación. Anexo 5

#### **Impacto.**

El impacto para la firma, que no está preparada para incrementar el poder de negociación por los esfuerzos dispersos, la falta de coordinación y políticas claras, es la disminución del poder de negociación con los proveedores de servicios legales en el exterior.

#### **Conclusiones.**

(-) El poder de negociación con los proveedores de servicios legales en el exterior no es efectivo, siendo socios estratégicos de la firma

Medición de amenaza: 5

#### **2.2.2.2. Proveedores de servicios legales y/o técnicos en Ecuador.**

Los proveedores de servicios legales localmente son aquellos despachos profesionales que, por su ejercicio en áreas del derecho que no son ofertadas por la firma o no son de su especialización, se complementan para brindar el servicio integral a los clientes. El poder de negociación es mínimo, los requerimientos no son tan usuales para apuntalar una gran generación de demanda de estos servicios, se enfocaría más bien en la determinación de alianzas estratégicas. Guayaquil presenta la mayor demanda, seguidos por Quito y Cuenca. Los proveedores técnicos son los que prestan servicios en investigación de mercado de uso de marcas, en criterios sobre normas técnicas. La firma no mantiene un inventario calificado de estos proveedores.

#### **Impacto.**

La firma depende de proveedores de servicios legales en el Ecuador para complementar la oferta de servicios a sus clientes o para conformar equipos de profesionales para casos puntuales. Siendo estratégicos para la firma, ésta no mantiene un sistema coordinado y óptimo para el manejo de estas

relaciones desde la calificación de tales proveedores hasta la determinación de las condiciones contractuales y parámetros de medición de satisfacción de los clientes. Sumado a esto, la información relativa a la experiencia y desempeño de los proveedores en los casos de la firma no son comunicados ni calificados.

### **Conclusiones.**

(-) Proveedores de servicios legales a nivel nacional que por su ejercicio en áreas de especialización en materias de son ofertadas por la firma complementariamente.

Medición del impacto amenaza: 3

(-) Dependencia de la firma en acudir a proveedores de servicios legales especializados a nivel nacional para complementar el servicio al cliente.

Medición del impacto amenaza: 3

(+) Se podrían convertir en socios estratégicos la Firma a través de alianzas.

Medición del impacto oportunidad: 5

### **2.2.2.3. Proveedores de recursos materiales para la operación de la firma.**

Siendo una empresa de servicios se contratan los servicios básicos provistos por el Estado, y recursos materiales a los proveedores del sector privado tales como papelería, limpieza, equipos de cómputo *hardware* y licencias de *software*, correo y *courier*, entre otros. Las compras habituales se las realiza con proveedores calificados en función del procedimiento establecido en el área administrativa de la firma. Para referir los criterios más importantes de selección se verifica el cumplimiento de obligaciones tributarias, obligaciones de seguridad social, profesionalismo, cumplimiento de tiempos de entrega. Los proveedores inmersos en un mercado competitivo tratan de mantener estándares altos de cumplimiento con controles de venta y post venta que garanticen la satisfacción del cliente.

### **Impacto.**

Los proveedores de recursos materiales y servicios complementarios para la operación son importantes pero no en un grado de calificación como socios estratégicos de la firma. Los sistemas de evaluación costo/beneficio

son adecuados pero amerita el aprovechamiento de herramientas de negociación para la selección y selección.

### Conclusiones.

(+) La firma está en capacidad de incrementar el poder de negociación con los proveedores de recursos materiales.

Medición del impacto oportunidad: 1

#### 2.2.2.4. Análisis factor proveedores.

Tabla 12:

Cuadro consolidado factor proveedores

	Factor	Oportunidad/Amenaza	Calificación
1	Proveedores servicios legales exterior	(-) Poder de negociación con proveedores de servicios legales en el exterior no es efectivo.	5
2	Proveedores servicios legales Ecuador	(-) Proveedores nacionales de servicios legales no son socios estratégicos	5
3	Proveedores servicios legales Ecuador	(-) Dependencia de la firma en proveedores nacionales de servicios legales especializados.	3
4	Proveedores servicios legales Ecuador	(+) Se podrían convertir en socios estratégicos de la firma a través de alianzas.	
5	Proveedores recursos materiales	(+) Capacidad de incrementar el poder de negociación con proveedores de recursos materiales.	1

#### 2.2.3. Clientes.

Los clientes de la firma son compañías nacionales y extranjeras domiciliadas en varios territorios del mundo. Estas compañías en su mayoría

son grandes y medianas atendiendo a los parámetros que incluyen las empresas multinacionales, a quienes la firma provee sus servicios legales principalmente en propiedad intelectual y materias relacionadas de manera directa. También se consideran clientes a las firmas establecidas en el exterior, que son denominados los corresponsales, y en este ámbito se asesora también a firmas jurídicas en el Ecuador pero en menor medida. Para analizar el factor clientes, es necesario analizar y considerar varias definiciones y parámetros que se detallan a continuación.

#### **2.2.3.1. Clases de clientes.**

**Cientes nacionales.** Son aquellas compañías constituidas bajo las leyes de la República del Ecuador, cuyo desempeño comercial o industrial se realiza en el país como oficina matriz, y en que los ejecutivos relevantes para la relación con la firma, residen en el domicilio de la empresa y están vinculados de manera directa por ser accionistas, o por cargos gerenciales.

**Cientes extranjeros.** Son aquellas compañías domiciliadas en el exterior, cuya oficina principal o casa matriz está domiciliada en tal país, cuya relación profesional con la firma es directa. Los clientes extranjeros podrían tener una compañía constituida o domiciliada en el Ecuador, pero se considera cliente extranjero cuando la principal relación profesional se establece con los ejecutivos de la compañía extranjera.

**Corresponsales.** Los corresponsales juegan un doble rol, son considerados proveedores de la firma y además son clientes de la firma cuando demandan los servicios para satisfacer los requerimientos de sus clientes. En este caso, la relación de la firma es con el corresponsal, mas no con la compañía que requiere el servicio salvo casos excepcionales en que se presenta una triangulación.

#### **2.2.3.2. Por calificación interna.**

**Premium-Clientes Directos:** Cliente puntual en los pagos que no mantenga una mora superior a 60 días; y que además reúna una o varias de las siguientes características:

- Cliente importante (prestigio)
- Con quien se tenga buenas relaciones personales

- Con un monto de facturación anual igual o superior a US\$ 20.000,00 dólares.

Estos clientes serán merecedores de ciertas concesiones especiales por parte de FPA, previa aprobación del Director General, tales como:

- Proceder con el trabajo sin anticipo de honorarios
- Sufragar tasas o gastos en caso de necesidad.

**Premium-Corresponsales:** Corresponsal puntual en los pagos que no mantenga una mora superior a 60 días; y que además reúna una o varias de las siguientes características:

- Corresponsal importante (prestigio)
- Con quien se tenga buenas relaciones personales,
- Con un monto de facturación recíproco anual igual o superior a US\$ 10.000,00 dólares.

Estos corresponsales serán merecedores de ciertas concesiones especiales por parte de FPA, previa aprobación del Director General, tales como:

- proceder con el trabajo sin anticipo de honorarios,
- sufragar tasas o gastos en caso de necesidad.

**Normal-Clientes directos:** Cliente cuya cartera no mantenga una mora superior a 120 días y con un monto de facturación anual igual o superior a US\$ 5.000,00 dólares. Además bajo esta categoría estará todo cliente nuevo (menos de un año).

Todo trabajo que este instruya deberá ser cancelado por adelantado en tasas, gastos y honorarios, salvo autorización expresa del Director General.

**Normal-Corresponsales:** Cliente cuya cartera no mantenga una mora superior a 120 días. Además bajo esta categoría estará todo cliente nuevo (menos de un año).

**Deficiente-Clientes Directos:** Cliente cuya cartera mantenga una mora superior a los 120 días. Clientes con inconvenientes, mal superados o no superados, ya sea en el cobro o en la prestación del servicio. No se atenderá caso alguno de estos clientes a menos que cancele la totalidad de su deuda y

remita por anticipado el total de los valores correspondientes al trabajo requerido (honorarios y gastos).

**Deficiente-Corresponsales:** Todo corresponsal cuya cartera mantenga una mora superior a los 120 días. Corresponsales con inconvenientes, mal superados o no superados, ya sea en el cobro o en la prestación del servicio. No se atenderá caso alguno de estos corresponsales a menos que cancele la totalidad de su deuda y remita por anticipado el total de los valores correspondientes al trabajo requerido (honorarios y gastos).

**Impacto.**

La firma cuenta con una política establecida para la calificación de los clientes que orienta en consideración al cumplimiento de las condiciones establecidas para cada categoría en atención a la recaudación y pagos y a las relaciones profesionales. Esta información es utilizada principalmente para los temas económicos, sin embargo es poco utilizada para fortalecimiento de las relaciones.

**Conclusión.**

(-) La firma no utiliza esta información para el fortalecimiento de las relaciones con los clientes.

Medición del impacto debilidad: 5

**2.2.3.3. Clientes de la firma por actividad empresarial.**

La firma mantiene en su base de información un total de 4.362 clientes nacionales y del exterior de los cuales 3.429 no están calificados por actividad empresarial. Este gran número de clientes no calificados por actividad empresarial se debe a las siguientes consideraciones: no se han excluido los clientes cesados, no se ha incluido en la calificación porque se trata de corresponsales, en que la actividad es la legal, no se ha calificado a las compañías cuyo servicio se presta a través de corresponsales, no se ha excluido a compañías disueltas, entre otros.

De los 933 clientes calificados por industria, se observa que las industrias con mayor presencia como clientes de la firma son: alimentos y comestibles 118 el 12.64%, servicios tecnológicos 113 el 12.11%, industria

farmacéutica 71 el 7.60%, agrícola 44 4.71%, y luego sigue comunicaciones, financiero bancario, textil, bebidas alcohólicas, industria química, servicios de consultoría, desinfectantes y productos para el aseo, cosméticos, construcción, bebidas no alcohólicas, pesquera camaronera, ambiental, seguros, y en el resto de categorías números inferiores

### **Impacto.**

La firma cuenta con información relativa a la calificación de los clientes por industria, sin embargo no engloba la totalidad de clientes activos. Esto limita el poder de acción frente a sus clientes debido a que al no contar con una segmentación más acercada a la realidad, no es posible proyectar información dedicada por industria o por grupo de industrias. Esta ausencia de información limita también la investigación del perfil de los clientes para conocerlos mejor y desarrollar niveles de comunicación y seguimiento de la relación.

### **Conclusión.**

(-) La firma no cuenta con información estratégica para la implementación de herramientas que permitan acercamiento y seguimiento a los clientes por industria.

Medición del impacto debilidad: 5

#### **2.2.3.4. Percepción de la firma por parte de los compradores.**

Los clientes o compradores de los servicios legales de la firma, según provengan de en un sector de la economía fortalecido, en que entren nuevas empresas, la competencia aumenta. Se consideran factores como: concentración de los compradores respecto de la oferta de las compañías que proveen los mismos servicios, los volúmenes del comprador, las facilidades que tiene del cliente o comprador de cambiar de empresa, la existencia de servicios sustitutos y la sensibilidad del comprador al precio. Los compradores tienen la percepción de que los estudios jurídicos de trayectoria ofrecen sus servicios con altos costos de honorarios profesionales.

Las multinacionales o empresas regionales en expansión utilizan los servicios de asesoría legal especializada, que ofrezca soluciones de asesoría en su marco de acción relacionado con su objeto social y contratan firmas

profesionales que estén en capacidad, por sus áreas de especialidad, de proveer servicios legales para sus necesidades, un ejemplo de esto es petróleos, telecomunicaciones, minería, inversiones, tributario, laboral, ambiental. Para Propiedad Intelectual y materias relacionadas los clientes/consumidores mantienen un alto criterio de Falconi Puig Abogados.

Los clientes tanto de empresas nacionales como internacionales se desenvuelven en sus necesidades de asesoría jurídica con sus abogados o firmas de confianza que hayan provocado por su eficiencia y eficacia experiencias exitosas. Los clientes aprecian el contacto directo entre los ejecutivos de las empresas y sus abogados, aspiran a una relación de confianza y respeto en la relación profesional y aprecian el sentido crítico y participativo de quienes los representan. La industria nacional grande se apoya en servicios legales provistos de manera externa en aquello que no cubre el apoyo interno con abogados puerta adentro, esto sucede con mayor énfasis en las PYMES e iniciativas de emprendedores que en gran medida realizan sus gestiones de manera autónoma, y muy eventualmente, buscan la asesoría de estudios jurídicos de trayectoria, más bien cubren sus necesidades con la asesoría de abogados independientes que puedan ser conocidos o referidos.

### **Impacto.**

Los consumidores frente a la necesidad de contratar servicios legales de estudios jurídicos de trayectoria, perciben que tales firmas mantienen costos de honorarios profesionales muy altos. En muchos casos en lo relativo a las compañías grandes éstas mantienen al menos un abogado casa adentro y en otros casos departamentos legales conformados en cuyo caso la contratación de estudios jurídicos se limita a aquellos asuntos que no manejan o solucionan internamente. Para el caso de las empresas nacionales y en mayor medida extranjeras los consumidores prefieren trabajar con las firmas que provean servicios en el área de práctica de sus necesidades, por tanto, en el caso de Falconi Puig Abogados, y debido a la percepción de que la firma se dedica exclusivamente a propiedad intelectual y materias relacionadas,

muchos consumidores escogen la asesoría de otras materias con otras firmas legales.

Los clientes de Falconi Puig Abogados perciben una cercanía con sus abogados de confianza, aprecian el contacto directo entre que les permite desarrollar una relación de confianza en la relación profesional. La eficiencia y eficacia en tal prestación es apreciada fortaleciendo la relación.

### Conclusiones.

(+) Clientes aprecian el contacto directo entre ejecutivos y abogados que les permite desarrollar una relación de confianza.

Medición del impacto oportunidad: 5

(-) Percepción de que los estudios jurídicos de trayectoria ofrecen sus servicios con altos costos en honorarios profesionales.

Medición del impacto amenaza: 3

(-) Clientes nacionales y del exterior contratan firmas profesionales por sus áreas especializadas de práctica.

Medición del impacto amenaza: 5

### 2.2.3.5. Análisis clientes

**Tabla 13:**

**Cuadro consolidado clientes.**

	Clientes	Fortaleza/Debilidad	Calificación
1	Por calificación interna	(-) La firma no utiliza información estratégica para fortalecimiento de las relaciones con clientes.	5
2	Percepción de la firma por los compradores/clientes	(+) Clientes valoran el contacto directo entre sus ejecutivos y abogados, relación de confianza.	5

CONTINÚA 

3	Percepción de la firma por los compradores/clientes	(-) Percepción de que estudios jurídicos de trayectoria mantienen altos costos en honorarios profesionales.	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>3</td> <td></td> </tr> </table>		3	
	3					
4	Percepción de la firma por los compradores/clientes	(-) Clientes nacionales y del exterior contratan firmas profesionales por sus áreas de especialización.	<table border="1"> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	5		
5						

#### 2.2.4. Nuevos entrantes.

Según sea la industria de productos o servicios y la complejidad relativa a los costos para instalar una nueva operación resulta más o menos fácil para emprender un negocio. El tema está en que no es lo mismo instalar una nueva operación de una aerolínea, para dimensionar el ejemplo, que instalar una oficina de servicios profesionales. Para el primer caso la inversión económica es gigantesca y solo resulta posible con una altísima inversión; para el segundo caso, lo que se requiere es un profesional altamente capacitado y con experiencia y básicamente una computadora y materiales de oficina. Los factores que se consideran para los nuevos entrantes son por ejemplo, el valor de la marca, los requerimientos de capital, el acceso a la oferta, las ventajas en la curva de aprendizaje, la mejora en la tecnología y las expectativas del mercado.

En materia de **propiedad intelectual** los nuevos entrantes son negocios unipersonales o pequeños y medianos que forman parte del mercado reciente debido a la concientización en la importancia de protección de sus activos intangibles y la percepción de los servicios básicos “*commodities*” ahora incluso brindados por **agentes**. En otras áreas de práctica los nuevos entrantes aprovechan aquellas que representan mayor rentabilidad y que por las circunstancias del mercado se presentan una mayor demanda.

En el Ecuador, el incremento del número de abogados es del doble cada 6 años, es una profesión que presenta la mayor oferta nacional, de ellos, los

nuevos entrantes que son relevantes para la firma son aquellos que afecten directamente el área de práctica más importante de la firma que es la **propiedad intelectual** y áreas relacionadas. También aquellos que por su competencia profesional y visión del negocio oferten sus servicios en forma estratégica, con claros objetivos, un ejemplo es el de la firma Arosemena & Asociados radicada en Guayaquil que se consideró un nuevo entrante, ahora es más bien competencia directa de la firma.

### **Impacto.**

Los nuevos entrantes en servicios profesionales en materia de **propiedad intelectual** presentan un impacto importante para la firma, especialmente aquellos radicados en la ciudad de Guayaquil, territorio nacional donde están radicadas las empresas de mayor importancia en la facturación de la firma. La firma no tiene oficinas en esa ciudad, por tanto, la presencia de los nuevos entrantes es determinante para la pérdida de oportunidades para generar nuevos negocios. Se requiere poca inversión para establecer un negocio de provisión de servicios legales, el bajo costo de inversión es bajo, por lo que los nuevos entrantes pueden competir con tarifas más bajas, pero el consumidor deberá determinar su mejor conveniencia en términos de seguridad y profesionalismo en un análisis costo/beneficio.

Los nuevos entrantes tienen facilidad de consolidar su operación debido a la alta demanda de profesionales que ofrezcan condiciones económicas manejables para cualquier emprendimiento empresarial y PYMES.

### **Conclusiones:**

(-) Presencia de nuevos agentes en provisión de servicios de tramitología para las modalidades de propiedad industrial principalmente marcas.

Medición del impacto amenaza: 3

(-) Nuevo entrante Arosemena & Asociados en Guayaquil enfocado exclusivamente en propiedad intelectual.

Medición del impacto amenaza: 5

(-) Nuevos entrantes tienen facilidad de conformar su operación debido al bajo costo de inversión en recursos materiales y humanos.

Medición del impacto amenaza: 5

(-) Nuevos entrantes de provisión de servicios legales en otras áreas de práctica con enfoque en las más rentables –sectores estratégicos-.

Medición del impacto amenaza: 1

#### 2.2.4.1. Análisis nuevos entrantes.

**Tabla 14:**

**Cuadro consolidado nuevos entrantes**

	Factor	Oportunidad/Amenaza	Calificación			
1	Nuevos entrantes	(-) Nuevos agentes en provisión de servicios de tramitología para las modalidades de propiedad industrial principalmente marcas.	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>3</td> <td></td> </tr> </table>		3	
	3					
2	Nuevos entrantes	(-) Nuevo entrante Arosemena & Asociados en Guayaquil enfocado exclusivamente en propiedad intelectual.	<table border="1"> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	5		
5						
3	Nuevos entrantes	(-) Nuevos entrantes tienen facilidad de conformar su operación con baja costo de inversión en recursos materiales y humanos.	<table border="1"> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	5		
5						

#### 2.2.5. Sustitutos.

Los productos o servicios sustitutos podrían presentarse ya sea por el grado de especialización del servicio, por la innovación en los servicios que se ofrecen. También se presentan cuando existen muchos productos o servicios iguales o similares que pueden ser fácilmente sustituibles y que por lo general suponen una baja rentabilidad. Ahora bien, es necesario considerar factores como la propensión del comprador a sustituir el producto o servicio, los precios de los sustitutos, la facilidad del cambio por parte del comprador, la

disponibilidad, y en mayor importancia el nivel percibido por el cliente sobre la diferenciación del producto o servicio.

Un sustituto directamente relacionado con la operación de la firma es aquel que ofrece los servicios de **propiedad intelectual** tramitología como agentes, a partir del año 2013 en que no es indispensable el patrocinio de un abogado en trámites relacionados con solicitudes de registro de marcas y otros signos distintivos de acuerdo con la resolución N025-2013 DE-IEPI, se ha determinado la presencia de mayor número de solicitudes de protección de estas modalidades sin el patrocinio de un abogado. Los servicios de tramitología son percibidos por los clientes/consumidores como de *commodities*, en donde, salvo las grandes empresas que protegen y valoran la protección de sus activos intangibles, el resto del público emprendedor busca la protección de estos derechos por iniciativas propias o internas a la operación o bajo la conducción de agentes a un menor precio. Las grandes empresas, por su parte, buscan la asesoría profesional de expertos en la materia que les asesoren en todos los aspectos relacionados a sus necesidades legales para la protección y defensa de sus derechos.

### **Impacto.**

La propensión del comprador a sustituir el producto o servicio se presenta más en PYMES que en empresas grandes y multinacionales, los precios de los sustitutos convienen cuando el trámite es terminado satisfactoriamente, sin embargo, cuando amerita una acción o defensa, la especialidad del profesional es relevante. Las grandes empresas buscan la asesoría profesional de expertos en la materia para la protección y defensa de sus derechos.

### **Conclusiones.**

(+) La diferenciación está en la calidad del servicio y la preferencia de los clientes de mantenerse con aquellos que le proveen servicios de alta calidad.

Medición del impacto oportunidad: 5

(+) Los litigios a partir de la etapa de oposición si requieren la participación de abogados.

Medición del impacto oportunidad: 3

### 2.2.5.1. Análisis de sustitutos.

**Tabla 15:**

**Cuadro consolidado de sustitutos.**

	Sustitutos	Oportunidad/Amenaza	Calificación			
1	Sustitutos	(+) La diferenciación está en la calidad del servicio y la preferencia de los clientes de mantenerse con aquellos que le proveen servicios de alta calidad.	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>3</td> <td></td> </tr> </table>		3	
	3					

### 2.2.6. Análisis PORTER.

**Tabla 16:**

**Cuadro consolidado PORTER**

	Competencia	Oportunidades/Amenazas	Calificación			
1	Bustamante & Bustamante	(-) Constituye competencia en propiedad industrial principalmente.	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>3</td> <td></td> </tr> </table>		3	
	3					
2	Bustamante & Bustamante	(+) No tienen área de competencia o antimonopolio ni de derecho de la publicidad.	<table border="1"> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	5		
5						
3	Bustamante & Bustamante	(+) No están presentes en congresos internacionales en Europa, no cubren espacios destinados al derecho de publicidad.	<table border="1"> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	5		
5						
4	Bustamante & Bustamante	(+) Su página web no comunica información hacia el público relevante en materia de propiedad intelectual, no ofrecen soluciones a los visitantes ni herramientas de interacción.	<table border="1"> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	5		
5						
5	Bustamante & Bustamante	(-) Boletines forma sólida de permanencia y exposición mantienen al día las novedades y noticias relevantes para los empresarios.	<table border="1"> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	5		
5						

CONTINÚA 

6	Corral Rosales Carmigniani & Pérez	(-) Alta presencia y protagonismo en el área de servicios de propiedad intelectual principalmente a consumidores del exterior.	5		
7	Corral Rosales Carmigniani & Pérez	(-) Mantienen área de competencia o antimonopolio.	5		
8	Corral Rosales Carmigniani & Pérez	(+) No ofrecen servicios en derecho de la publicidad.	5		
9	Corral Rosales Carmigniani & Pérez	(-) Cubren congresos internacionales en Estados Unidos, Europa, Latinoamérica, Asia.	5		
10	Corral Rosales Carmigniani & Pérez	(+) Página Web no comunica información importante hacia el público interesado en materia de propiedad intelectual, no ofrece ninguna solución a los visitantes ni posibilidades de interacción.	5		
11	Quevedo Ponce	(-) Competencia en el área de propiedad intelectual, permanencia sólida para casos complejos.	5		
12	Quevedo Ponce	(-) Mantienen área de competencia o antimonopolio.	5		
13	Quevedo Ponce	(+) No ofrecen servicios en derecho de la publicidad.	5		
14	Quevedo Ponce	(-) Cubren congresos internacionales en Estados Unidos y Latinoamérica, Asia.		3	

CONTINÚA 

15	Quevedo Ponce	(-) Alto valor agregado por sus criterios jurídicos en publicaciones, fuertes en presencia en medios de comunicación.	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>
16	Paz Horowitz Robalino Garcés	(-) Competencia en el área de propiedad intelectual, incremento del personal profesional.	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>
17	Paz Horowitz Robalino Garcés	(-) Mantienen área de competencia o antimonopolio.	5 <input type="text"/> <input type="text"/>
18	Paz Horowitz Robalino Garcés	(+) No ofrecen servicios en derecho de la publicidad.	5 <input type="text"/> <input type="text"/>
19	Paz Horowitz Robalino Garcés	(+) Están presentes en congresos internacionales en Estados Unidos y Latinoamérica, Asia.	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>
20	Paz Horowitz Robalino Garcés	(+) Alto valor agregado por sus criterios jurídicos expresados a través de publicaciones.	5 <input type="text"/> <input type="text"/>
	<b>Proveedores</b>	<b>Oportunidad/Amenaza</b>	<b>Calificación</b>
21	Proveedores servicios legales exterior	(-) Poder de negociación con proveedores de servicios legales en el exterior no es efectivo.	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>
22	Proveedores servicios legales Ecuador	(-) Proveedores de servicios legales nacionales, áreas de especialización son ofertadas por la firma complementariamente.	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>
23	Proveedores servicios legales Ecuador	(-) Dependencia de la firma de proveedores de servicios legales especializados a nivel nacional.	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>

CONTINUÍA 

24	Proveedores servicios legales Ecuador	(+) Socios estratégicos la firma a través de alianzas.	5		
25	Proveedores recursos materiales	(+) Capacidad de incrementar el poder de negociación con los proveedores de recursos materiales.			1
26	Clientes	(-) La firma no utiliza la información para el fortalecimiento de las relaciones con clientes.		3	
27	Clientes	(+) Clientes aprecian el contacto directo entre ejecutivos y abogados que les permite una relación de confianza.	5		
28	Clientes	(-) Percepción estudios jurídicos de trayectoria con altos costos en honorarios profesionales por servicios.	5		
<b>Nuevos entrantes</b>		<b>Oportunidad/Amenaza</b>	<b>Calificación</b>		
29	Nuevos entrantes	(-) Presencia de nuevos agentes de servicios de tramitología para las modalidades de propiedad industrial principalmente marcas.		3	
30	Nuevos entrantes	(-) Nuevo entrante Arosemena & Asociados en Guayaquil enfocado exclusivamente en propiedad intelectual.	5		
<b>Sustitutos</b>		<b>Oportunidad/Amenaza</b>	<b>Calificación</b>		
32	Sustitutos	(+) La diferenciación está en la calidad del servicio y la preferencia de los clientes de mantenerse con aquellos que le proveen servicios de alta calidad.		3	

Como consecuencia del análisis de las cinco fuerzas de Porter, en cuanto a la **competencia**, se observa un crecimiento constante y agresivo alineado con la dinámica del mercado. En materia de **propiedad intelectual** que constituye la principal área de práctica de la Firma, no se han tomado medidas para la instalación de oficinas en Guayaquil que se tornó importante hace algunos años por la presencia de la oficina descentralizada del IEPI. La Firma ha perdido mercado en esa ciudad comparando con los niveles de captación de nuevos clientes domiciliados en esa ciudad. Los actuales clientes domiciliados en Guayaquil se mantienen con la firma para sus asuntos de esta área del Derecho. La presencia de varios estudios jurídicos tradicionales de Guayaquil, recientes fusiones y nuevas iniciativas de creación de estudios medianos y pequeños genera mayor oferta en el mercado y por tanto mayor competencia. La especialización de los profesionales que ofrecen sus servicios en diversas áreas de práctica estratégicas para la industria ha logrado captar el trabajo relevante en este momento que vive el país. Materias como recursos naturales no renovables, telecomunicaciones, infraestructura vial, de puertos y aeropuertos.

En relación con los **proveedores**, la firma guarda un cierto nivel de dependencia con proveedores de servicios legales especializados a nivel nacional para complementar el servicio al cliente. Esta situación crea riesgos debido a que tales profesionales podrían convertirse en competencia si llegan a establecer un contacto directo de asesoría con los clientes de Falconi Puig Abogados. Los proveedores de los recursos materiales que requiere la firma para su operación son socios estratégicos, sin embargo, no existe un mecanismo de evaluación de proveedores para determinar el costo/beneficio y por tanto no se aprovechan herramientas de negociación en la selección y contratación de los proveedores.

En cuanto a los **clientes**, los nacionales y del exterior, prefieren contratar firmas profesionales por sus áreas de especialización, varios despachos legales han implementado áreas consideradas como estratégicas para la satisfacción de las necesidades actuales en el contexto productivo y de inversiones del país. Se aprecia también, que para el segmento de mercado de las empresas medianas y

pequeñas, la percepción sobre los estudios jurídicos de trayectoria es que ofrecen sus servicios con altos costos en honorarios profesionales. En lo relativo a las grandes empresas nacionales, éstas mantienen abogados puerta adentro y sólo sus necesidades más complejas son apoyadas por servicios legales externos.

En cuanto a los **nuevos entrantes**, la facilidad de conformar su operación a bajo costo de inversión en recursos materiales y humanos provoca la constante apertura de nuevas oficinas que ofrecen sus servicios legales, ya sea unipersonales o de varias personas. Así también, existen nuevos entrantes por las fusiones de despachos que logran conformarse con áreas de práctica complementaria para ofrecer sus servicios corporativos. Debido a la gran necesidad de asesoría legal en los denominados sectores estratégicos, las firmas con visión están concentrándose en ofertar sus servicios para las áreas más rentables.

Finalmente, en cuanto a los **sustitutos**, en lo referente a los servicios de tramitología de modalidades de propiedad intelectual, éstos son fácilmente sustituibles, ahora incluso con la presencia de los agentes de propiedad intelectual quienes no requieren de una matrícula profesional de abogado para ofertarlos. La diferenciación está determinada por la calidad del servicio y la preferencia de los clientes de servicios de alta calidad.

#### **2.2.7. Diagnóstico situacional interno.**

En el análisis del diagnóstico situacional interno, constituye una radiografía al interior de la Firma. Esta herramienta permite, a partir de análisis de los factores, identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

Se analizarán los factores relacionados con la estructura y dinámica organizacional, los aspectos del área legal, en la actividad principal del negocio; la relación con los clientes y las relaciones clave para el negocio. En el área administrativa, se considerarán los aspectos financieros, las políticas remunerativas y de bonos, el manejo de recursos humanos; en el área de comunicación y mercadeo, las políticas y desempeño; en el área de sistemas las funciones, políticas y desempeño en los aspectos tecnológicos y de soporte.

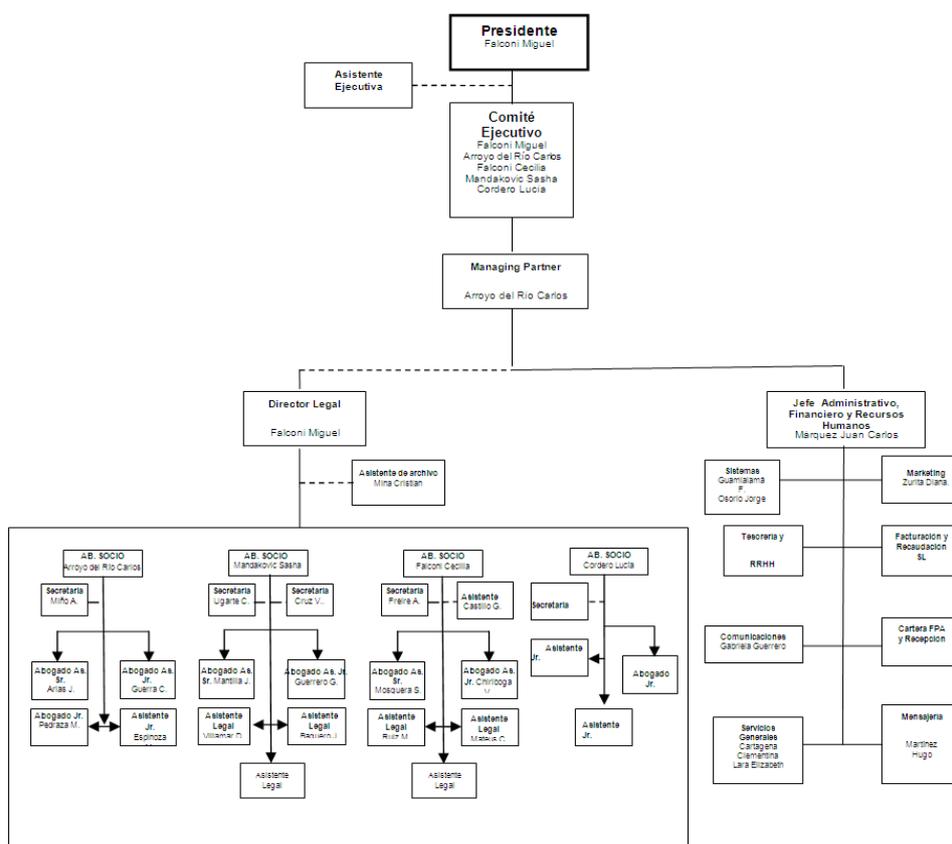
**2.2.7.1. Aspectos de dinámica y estructura organizacional.**

La dinámica organizacional de la firma se desempeña satisfactoriamente continuando con la provisión y oferta de servicios legales a sus clientes. La eficiencia del áreas legal, el *core* del negocio, y de los departamentos administrativo y de sistemas, permiten a los abogados prestar un servicio altamente competente que conduce a la satisfacción y lealtad de los clientes.

Sin embargo de lo anterior, la firma no cuenta con una **visión** que apoye la cultura organizacional de la organización. A pesar de que está redactada, no es relevante, el ejercicio participativo fue únicamente realizado en el primer nivel, por tanto no se creó el compromiso del personal hacia su cumplimiento. La dinámica organizacional está determinada por la sinergia interpersonal y las políticas lineales y transversales establecidas, mas no se manifiesta el compromiso común hacia el cumplimiento de objetivos.

**2.2.7.2. Estructura organizacional.**

La firma mantiene la siguiente estructura organizacional.



**Gráfico 2: Falconi Puig Abogados estructura organizacional**

Fuente: Departamento Administrativo de Falconi Puig Abogados.

En el primer nivel ejecutivo de la organización, aparece el Presidente de la Compañía, seguido por el Comité Ejecutivo que es un grupo conformado por los abogados socios, una especie de Directorio. En esta jerarquía se observa una estructura piramidal que aparecería como máxima para la decisión en última instancia que le correspondería al **Presidente**. En meses muy recientes, se implementó la compañía limitada y se materializó, a partir del acuerdo de socios. Este punto de partida, ya permite observar ciertos avances con respecto de la estructura organizacional. El **Comité Ejecutivo** se apoyará en un reglamento operativo que facilitará la conducción de la firma en los distintos niveles fortaleciendo la cultura institucional. El denominado “*managing partner*” o **socio administrador**, está ubicado abajo del Comité Ejecutivo, las funciones están determinadas y en reciente ejercicio. Las decisiones que le corresponden exclusivamente al Comité Ejecutivo están determinadas en el numeral Octavo del Acuerdo de Socios que dispone:

“8.RESOLUCIONES EN FPA CL.- Todo asunto que no requiera unanimidad o mayoría especial, será aprobado por votación de personas, sin considerar porcentaje de capital (una persona un voto). En caso de empate, el Presidente tendrá voto dirimente.

**UNANIMIDAD:** Para resolver los asuntos que a continuación se expresan:

1. Admisión o incorporación de nuevos socios en el capital social.
2. Separación de un socio. El voto del socio de cuya separación se trate no será considerado como parte de la unanimidad requerida. Oportunamente se acordarán las causales de separación. Los socios acuerdan que en ningún caso procedería la separación de MFP.
3. Sistema de compensación o retribución de los socios. La unanimidad dejará de ser requerida a partir del 1 de enero de 2017, fecha a partir de la cual las modificaciones o reformas del sistema de compensación o retribución de los socios, podrán ser adoptadas por mayoría especial de votos equivalente al menos al 75% de los socios.
4. Cambio de denominación social de la firma FPA CL.
5. Adquisición, a cualquier título, de bienes inmuebles.
6. Endeudamiento e inversiones fuera del giro ordinario del negocio.

7. Modificación o reforma del presente acuerdo: La unanimidad no será necesaria partir del 1 de enero de 2017, fecha desde la cual se podrán acordar reformas por mayoría especial de votos de al menos el 75% de los socios.

**Mayoría especial de 75% de los socios:** Se requerirá para los siguientes asuntos:

1. Cambios en el sistema de imputación de costos acordado por los socios y que se adjunta como Anexo 1 a este contrato, que permita determinar el beneficio de cada “centro de costo” en un ejercicio económico.
2. Modificación a la remuneración mensual del presidente, del socio administrador y demás socios con funciones administrativas o técnicas.”

Este acuerdo, constituye la primera base para el desarrollo de una serie de políticas, reglamentos, procedimientos, para, en base a planificación y la experiencia, en aplicación de la nueva estructura propuesta y con la determinación de las funciones del socio administrador y de los socios que ejercen cargos adicionales, determine el nivel y los límites de las decisiones del socio administrador.

Continuando en el análisis de la estructura organizacional, se observa que el **Director Legal**, quien es el Presidente de la Compañía, está al mismo nivel que el Jefe Administrativo. En realidad, el Presidente de la Compañía no ejerce un rol determinado para el cargo de Director Legal porque no ha existido una descripción del cargo. El Acuerdo de Socios provee la estructura de primer nivel que deberá considerarse para el diseño de la nueva estructura organizacional.

**“9. PRESIDENTE, SOCIOS ADMINISTRADORES (*Managing Partners*) Y SOCIOS RESPONSABLES:**

1. Presidente: La sociedad tendrá un socio que ejercerá el cargo de presidente para asumir las responsabilidades que oportunamente se decidan. El periodo de funciones será de 3 años y podrá ser reelegido indefinidamente....

2. Socio Administrador (*Managing Partner*): La sociedad contará con un socio administrador para temas administrativos y financieros, quien además ejercerá la representación legal de la sociedad. Su período de funciones será de 2 años ...
3. Socios Responsables: La sociedad podrá también designar otros abogados socios como responsables de ciertas áreas... socio responsable de planificación estratégica, mercadeo y publicidad,...socio responsable de informática y sistemas,... su período será de dos años,....”

Bajo estos lineamientos, se mantiene el cargo de **Presidente** cuyas funciones serán determinadas, se crea formalmente el cargo **socio administrador**, y además, se deja la posibilidad de la designación del resto de socios como responsables o gestores de **planificación estratégica, mercadeo y publicidad; informática y sistemas; y, del conocimiento**. La conducción complementaria brindarán apoyará en tales áreas a la firma y al socio administrador para el trabajo mancomunado hacia el cumplimiento de los objetivos que se determinen. Por tanto, la nueva estructura deberá considerar el nivel de jerarquía y la transversalidad de influencia e impacto hacia las áreas de la firma.

El área legal constituye la actividad principal del negocio, es la determinante para el crecimiento de la organización. Está constituida en un nivel piramidal en que el socio administrador la cabeza de un equipo dirige el trabajo que se genera por la cartera de clientes a su cargo, y determina la distribución de responsabilidades entre los abogados *senior* y *junior*, y los asistentes legales que lo conforman. Generalmente el mismo equipo atiende los servicios requeridos por la cartera de clientes a su cargo, en ocasiones, cuando la materia lo amerita, el trabajo generado se deriva a otros abogados socios por su especialidad, conocimiento, experiencia.

Con respecto al **área administrativa**, liderada por el Jefe Administrativo, se observa que la subárea **marketing** está dentro de esta área, cuando, al ser el punto de apoyo para la oferta de servicios legales a clientes y potenciales compradores, correspondería que conste transversal

del área legal, actividad principal del negocio o *core bussines*. Tesorería y **recursos humanos** aparecen juntos, en la firma no existe un responsable del manejo de los recursos humanos.

### **Impacto.**

La presente estructura organizacional no refleja concordancia con los recientes acuerdos de socios. Además, de las observaciones expuestas, se concluye que la inadecuada transversalidad entre áreas y la escasa aplicación de funciones, y la ausencia del área de recursos humanos no permiten a la firma aprovechar la piedra angular de todo negocio, esta es su estructura organizacional.

Medición del impacto: 3

### **Conclusiones.**

- (-) La firma carece de estructura organizacional moderna y acorde a sus necesidades.
- (-) El Directorio de la operación no funciona en base a un reglamento de funcionamiento.
- (-) La firma no mantiene niveles transversales entre áreas como gestión del conocimiento, biblioteca, y de tecnología de la información.
- (-) La firma no tiene un área encargada del manejo de recursos humanos.

### **2.2.7.3. Análisis estructura organizacional.**

**Tabla 17:**

**Cuadro consolidado estructura organizacional**

	<b>Factor</b>	<b>Fortaleza/Debilidad</b>	<b>Impacto</b>
1	Estructura organizacional	(-) La firma carece de estructura organizacional moderna y acorde a sus necesidades.	5
2	Estructura organizacional	(-) El Directorio de la operación no funciona en base a un reglamento de funcionamiento.	5

**CONTINÚA** 

3	Estructura organizacional	(-) La firma no mantiene niveles transversales entre áreas como gestión del conocimiento, biblioteca, y de tecnología de la información.	5		
4	Estructura organizacional	(-) La firma no tiene un área encargada del manejo de recursos humanos.	5		

#### 2.2.7.4. Comité ejecutivo.

Es el máximo órgano de decisión de la firma y está conformado por el grupo de abogados socios, creado en el año 2008 aproximadamente. El Comité se reúne semanalmente, en horas de almuerzo y descanso, y se desarrolla en un ambiente amistoso, coloquial, pero poco práctico. Su desempeño no está apoyado con políticas de organización. La agenda no es determinada con anticipación, la provisión de información relevante el tema o asunto a considerar tampoco es anticipada para análisis de cada socio previo a la reunión del Comité, el espacio de tiempo fijado no es respetado estrictamente, durante la reunión.

Adicionalmente, las decisiones tomadas con respecto a uno u otro asunto, son generalmente poco comunicadas, salvo hacia el área en que la ejecución de la decisión debe realizarse, al resto de la organización no se le informa, por supuesto en lo que amerite o lo que es relevante para fortalecer el desempeño y la cultura organizacional.

Los abogados socios mantienen su compromiso con la compañía, que ahora se ve fortalecido por la reciente conformación formal de la sociedad a través del acuerdo de socios y de la compañía limitada. Los socios de la firma están frente al inmenso reto de concientizar la importancia del rol que se les ha encomendado, desempeñar sus funciones para el éxito de la operación y la consecución de los objetivos estratégicos.

Como antecedente, quizá la experiencia más cercana a la presente propuesta, hace dos años se contrató localmente a una profesional experta en

### Impacto.

El impacto hacia la firma por la ineficiencia del Comité Ejecutivo es inmenso. No se ha logrado crear una sinergia satisfactoria para el desarrollo y mantenimiento de una cultura organizacional que permita, entre otros aspectos, a partir de metodologías recomendadas, el involucramiento de todos los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos fundamentados en la planificación estratégica para cumplir con una Visión determinada. También, la poca eficiencia repercute como impacto en lo económico, se presenta un costo alto de inversión de tiempo del realmente necesario en comparación con el desempeño eficiente que produce una política de funcionamiento y acción del Comité.

La medición del impacto: 5

### Conclusiones.

(-) Ausencia de planificación y direccionamiento estratégico.

(-) El costo del tiempo invertido por los abogados socios en las reuniones de Comité Ejecutivo produce una repercusión económica negativa.

#### 2.2.7.5. Análisis directorio

**Tabla 18:**

#### Cuadro consolidado directorio

	Factor	Fortaleza/Debilidad	Impacto
1	Directorio	(-) Ausencia de administración planificada y direccionamiento estratégico.	5
2	Directorio	(-) El costo del tiempo invertido por los abogados socios en las reuniones de Comité Ejecutivo produce una repercusión económica negativa.	3

CONTINÚA 

3	Directorio	(+ Las funciones de directorio y socios a partir del acuerdo de socios y las funciones adicionales que se determinen.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>			5		
5								

#### 2.2.7.6. Aspectos del área legal

Como se ha expuesto la **actividad principal** del negocio es la provisión de servicios en materia legal. Las áreas de práctica que la firma promocionadas a través de la página web y de materiales de divulgación de servicios son: Administrativo, Arbitraje y mediación, asuntos legislativos, competencia, contratos, franquicias, inmobiliario, laboral, litigios, medio ambiente, minería, producción Comercio e Inversiones, propiedad intelectual, protección de datos y comercio electrónico, publicidad y comunicación pública, societario, regulatorio, tributario.

#### 2.2.7.7. Estructura y conformación del área legal.

El área legal está conformada por cinco equipos de trabajo. Cada equipo dirige un abogado socio con el apoyo de uno o dos abogados asociados senior y junior apoyados por asistentes legales. Tres equipos representan la mayor rentabilidad de la firma, fundamentalmente porque su continuidad exitosa en provisión de servicios legales en materia de propiedad intelectual y otras áreas relacionadas y no relacionadas, logrando objetivos identificados de sus propias iniciativas.

Las dos áreas restantes no tienen clara y proyección de sus servicios, la falta de dirección y estructura de apoyo adecuada producen esfuerzos dispersos sin determinación de objetivos. La firma no mantiene presencia en foros de interés profesional para otras áreas de práctica excluyendo el área de propiedad industrial (marcas) y derecho de publicidad. El desempeño económico de los equipos determina el valor de las unidades repartibles y la falta de rentabilidad de un equipo disminuye los beneficios.

#### **Impacto.**

La ausencia de un rumbo claro y definido hacia el fortalecimiento del ejercicio profesional de los abogados en materias de derecho comparativo no permite un crecimiento sostenido hacia la consolidación de la oferta de

servicios en estas materias. Este factor produce un impacto debido a que el rendimiento menor y la proyección no está definida.

Medición del impacto: (5)

### Conclusiones.

(-) No se produce un crecimiento sostenido en la práctica de las materias de derecho corporativo.

**Tabla 19:**

### Cuadro consolidado de estructura y conformación del área legal

	Factor	Fortaleza/Debilidad	Calificación
1	Estructura y conformación del área legal	(-) No se produce un crecimiento sostenido en la práctica de las materias de derecho corporativo.	5

#### 2.2.7.8. Áreas de práctica.

Las áreas de práctica ofertadas a clientes y compradores a través de su página web y materiales de promoción las siguientes:

**Tabla 20:**

### Cuadro áreas de práctica de Falconi Puig Abogados

Falconi Puig Abogados		
Áreas de práctica		
Administrativo	Inmobiliario	Propiedad Intelectual
Arbitraje y Mediación	Laboral	Protección de Datos y Comercio Electrónico
Asuntos Legislativos	Litigios	Publicidad y Comunicación Pública
Competencia	Medio Ambiente	Societario
Contratos	Minería	Regulatorio
Franquicias	Producción, Comercio e Inversiones	Tributario

Fuente: [www.falconipuig.com](http://www.falconipuig.com)

El área más importante es la de propiedad intelectual, en cuyo ejercicio se concentran principalmente tres socios de la firma con sus equipos correspondientes. Estos mismos equipos, en el marco del conocimiento y experiencia, atienden otros asuntos como son arbitraje y mediación, asuntos

legislativos, franquicias, medio ambiente, minería, protección de datos y comercio electrónico, publicidad y comunicación pública y regulatorio. En realidad, estas prácticas no están constituidas por áreas sino por los mismos abogados socios y asociados *senior* y *junior* quienes conforman los tres equipos mencionados.

Con respecto de los equipos adicionales dirigidos por los dos socios restantes, proveen los servicios independientemente y de manera conjunta.

Estos dos socios junto con su personal de apoyo atienden asuntos relacionados con la práctica de administrativo, contratos, inmobiliario, laboral, producción, comercio e inversiones, societario y tributario, no constituyen áreas de práctica de una materia exclusivamente, sino más bien, constituyen servicios prestados por los abogados socios y asociados junior que por su conocimiento y experiencia proveen de los servicios que los clientes puedan requerir asesoría en estas materias de derecho. La única práctica que se podría considerar constituye una área es la de propiedad intelectual e industrial y materias relacionadas como son publicidad, contratos de franquicia y licenciamiento.

Por una reciente iniciativa se pretendería conformar como un área específica la del derecho de la competencia o antimonopolio como se la conoce comúnmente, la firma ha realizado una alianza estratégica con expertos en esta rama del derecho con dos propósitos determinados, la oferta de estos servicios a los clientes de Falconi Puig Abogados que se podrían beneficiar por la reciente necesidad creada partir de la expedición de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, y, la oferta de los servicios de propiedad intelectual y materias relacionadas a los clientes de la compañía *Antitrust* Consultores y Abogados.

### **Impacto.**

El desconocimiento de los clientes y compradores sobre la oferta de servicios de la firma adicionales a los de propiedad intelectual e industrial y materias relacionadas estanca la oportunidad de acceder a venderlos. La inversión para la promoción y oferta de los servicios legales de la firma está principalmente destinada al área de propiedad intelectual.

Los abogados socios de la firma proyectan sus áreas de práctica o especialización, sin embargo, las áreas de práctica proyectadas hacia los compradores no contienen la indicación de los abogados socios responsables lo que confunde al potencial comprador.

Las áreas de práctica, en su orden, más rentables para la firma son propiedad intelectual, civil y mercantil, contratación pública, telecomunicaciones, recursos hídricos, arbitraje, publicitario, sanitario, laboral, migratorio. El área de propiedad intelectual constituye el 75% de la facturación de la firma, seguido del 8% por civil y mercantil, y contratación pública con el 4%. Anexo 6

Medición del impacto: 5

### Conclusiones.

(-) La proyección y promoción de la mayoría de materias de práctica no es adecuada, inversión no determinada, espacios poco identificados.

(-) El comprador no tiene claro qué materias se ofertan sólidamente por los socios de la firma no habiendo una determinación en los materiales promocionales, y especialmente en la página web sobre el experto en una materia específica.

**Tabla 21:**

### Cuadro consolidado áreas de práctica

	Factor	Fortaleza/Debilidad	Impacto
1	Áreas de práctica	Proyección y promoción de varias materias de práctica no es la adecuada, la inversión no está determinada y los espacios son poco identificados.	5
2	Áreas de práctica	El comprador no tiene claro qué materias se ofertan excepto propiedad intelectual	5

### **2.2.7.9. Dirección y proyección.**

La dirección ejercida por el abogado socio cabeza de equipo tiene directa influencia en el desempeño de los abogados asociados *junior* y *senior*, y asistentes legales. Los equipos de trabajo más eficientes son los que han conservado las metodologías y procesos establecidos a partir de la experiencia en procura de la eficiencia. , que no ha sido levantada en procesos descritos y divulgados. La visión e identificación de oportunidades para ofertar más servicios a los clientes en función del conocimiento del perfil, intereses y necesidades del los clientes no ha sido desarrollada. Los asociados *senior* y *junior* no son generadores de trabajo.

Los abogados mantienen estrecha relación con los clientes Premium y con los corresponsales en el exterior en materia de propiedad intelectual e industrial y publicidad, su presencia continúa en espacios de interés profesional. La firma cuenta con una red de corresponsales, relaciones algunas muy importantes, sin embargo no se ha establecido ni implementado al interior de la firma un procedimiento de manejo y administración de las relaciones (contactos).

Con respecto a los clientes nacionales, los abogados socios mantienen una relación estrecha con los clientes Premium quienes demandan constantemente servicios lo que permite estrechar la relación profesional incluso en áreas de práctica adicionales. Con respecto a los clientes medianos y pequeños, la firma mantiene sus intereses vigilados e informa cada situación en un trámite o servicio específico, pero la relación puede ser no tan estrecha. Existe confianza e interacción entre abogado *senior* y *junior*, mayormente interactúan sólo con su jefe inmediato y entre el equipo de trabajo, la falta de transversalidad entre equipos no permite aprovechar la transmisión de conocimiento y experiencia.

#### **Impacto.**

La estructura de los equipos que ejercen principalmente en propiedad intelectual eficiente, constituye un *know how* sin embargo la proyección individualista por equipo, es reflejo de la ausencia de comunicación efectiva,

trae como consecuencia los esfuerzos aislados, por tanto los objetivos macro en la compañía no son determinados.

### Conclusiones.

(-) La ausencia de comunicación efectiva, trae como consecuencia los esfuerzos aislados, por tanto los objetivos macro en la compañía no son determinados.

Medición del impacto amenaza: 5

**Tabla 22:**

### Cuadro consolidado del factor dirección y proyección

	Factor	Fortaleza/Debilidad	Impacto
1	Áreas de práctica	La proyección y promoción de la mayoría de materias de práctica no es adecuada, inversión no determinada, espacios poco identificados.	5

#### 2.2.7.10. Experiencia, conocimiento y comunicación.

Las políticas de capacitación son casi inexistentes, en realidad sólo se considera el financiamiento del 50% del valor de participación de conferencias en la ciudad de Quito. No existe ninguna otra política establecida formalmente y por tanto no existen incentivos para el acceso a una educación y capacitación constante y de varios espectros entre los que están el estudio de maestrías, etc. Para estudios de cuarto nivel, en casos aislados y particularmente destinado a los abogados socios, la firma ha aportado con el 5% de la recaudación del trabajo relacionado con los clientes a él asignado. En otros casos, se ha entregado el valor correspondiente a las participaciones a abogados asociados, sin límite de tiempo según sea la recaudación y se ha aplicado sólo para el caso de que los estudios se realizaran en el exterior. Para los abogados asociados que han cursado maestrías en el domicilio de la compañía, no existe una política de financiamiento parcial. El área legal de la firma no cuenta con un sistema que permita la transmisión de conocimiento y experiencias. El conocimiento surge ya sea de la propia experiencia, ya de estudios realizados, ya de

iniciativas individuales. Los abogados y asistentes legales de la firma no tiene una cultura de transmisión de conocimiento sobre materias del derecho, las experiencias son escasamente compartidas, no existe un mecanismo de la exposición de experiencias en el manejo de asuntos legales, conducción y patrocinio, ni transmisión de conocimiento. El debate inexistente, en ocasiones se limita a los espacios reducidos de cada equipo de trabajo. El derecho evoluciona, la demanda de servicios crece y la firma no está evolucionando al mismo ritmo. Este factor trasciende hacia el entorno externo donde la firma prácticamente está inexpuesta, no se ha determinado la importancia de la presencia pública en el mercado relevante de la comunidad empresarial.

Otro factor que se debe mencionar y que tiene relación con la alta expedición de leyes y reformas, el estudio, según sea la materia de interés a la firma no existe salvo en casos aislados en que los clientes demandan tal análisis o por un interés personal del abogado. No existe una metodología para la exposición y análisis de impacto hacia los clientes o potenciales cliente. El gestor de conocimiento es quien de manera determinada y organizada, conduce los esfuerzos para subsanar las ausencias ya comentadas. La gestión del conocimiento no ha existido como política ni filosofía en la firma, a esto se suma la ausencia de un bibliotecario con un perfil de investigador. El sistema que apoya la actividad de un gestor debe permitir el acceso a la información legal trascendental en la debida oportunidad para que la firma identifique cómo utilizar tal información, ya sea en afán de alertar a los clientes, sugerir medidas determinadas, crear nuevos servicios transversales a la oferta de servicios de la firma, entre otros.

### **Impacto.**

La firma no cuenta con políticas de estudios y profesionalización de los abogados, lo que limita la proyección del incremento de conocimiento de sus profesionales, los estudios superiores combinados con la práctica permitirían a la firma tener mayor presencia protagónica en la comunidad de profesionales en materia legal. La gestión del conocimiento no ha existido

como política ni filosofía en la firma lo que limita la acción interna por falta de organización y dirección hacia la transmisión del conocimiento.

### **Conclusión.**

(-) La firma no cuenta con políticas de estudios y profesionalización de los abogados para estudios superiores.

Medición del impacto amenaza: 3

(-) La ausencia de gestión del conocimiento limita la acción interna por falta de organización y dirección hacia la transmisión del conocimiento.

Medición del impacto amenaza: 5

### **Tabla 23:**

#### **Cuadro consolidado experiencia, conocimiento y comunicación**

	<b>Factor</b>	<b>Fortaleza/Debilidad</b>	<b>Impacto</b>			
1	Experiencia, conocimiento y comunicación	La firma no cuenta con políticas de estudios y profesionalización de los abogados para estudios superiores.	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>3</td> <td></td> </tr> </table>		3	
	3					
2	Experiencia, conocimiento y comunicación	(-) La ausencia de gestión del conocimiento limita la acción interna por falta de organización y dirección hacia la transmisión del conocimiento.	<table border="1"> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	5		
5						

### 2.2.7.11. Análisis Área Legal.

**Tabla 24:**

**Cuadro consolidado aspectos del área legal.**

	Aspectos del área legal.	Fortaleza/Debilidad	Calificación
1	Estructura y conformación del área legal	(-) Poco crecimiento sostenido en la práctica de las materias de derecho corporativo.	5
2	Áreas de práctica	(-) Proyección y promoción de la mayoría de materias de práctica no es adecuada, la inversión no está determinada, ni los espacios identificados.	5
3	Áreas de práctica	(-) El comprador no tiene claro qué materias que se ofertan excepto propiedad intelectual	5
4	Áreas de práctica	(-) Servicios de valor agregado poco promocionados práctica de propiedad industrial.	5
5	Experiencia, conocimiento y comunicación	(-) Ausencia de políticas de estudios y profesionalización de los abogados.	3
6	Experiencia, conocimiento y comunicación	(-) Ausencia de gestión del conocimiento.	5

### 2.2.7.12. Comunicación y marketing.

La firma inició sus esfuerzos en marketing a partir de la contratación de una asesora experta internacional especialmente para el mercadeo en el exterior, los esfuerzos han sido aislados y no se ha mantenido una

metodología de trabajo que permita sacar el mayor provecho de esta relación. Recientemente se ha diseñado un plan inicial de trabajo para el resto del año 2014 y hacia el 2015, dicho trabajo está en curso pero aún no se observan beneficios. La imagen corporativa fue creada a partir del diseño de la marca y el isotipo que ha permanecido desde hace diez años aproximadamente. Esfuerzos recientes se realizaron y a partir de la contratación de un consultora nacional de marketing e de imagen y se logró el diseño de una nueva página web, brochure, tarjetas de presentación, blog notas, esferos, carpetas, sobres, flash memories, banners, tarjetas de presentación y la implementación de boletines periódicos en idioma español que llegan únicamente a los clientes y corresponsales de habla hispana. Paralelamente, se creó el área de marketing cuyo cargo se implementó con responsabilidades definidas, los funcionarios contratados para asumir el cargo no han permanecido en la firma provocando una discontinuidad de acciones y responsabilidades, algunas de las cuales el departamento de sistemas junto con el jefe administrativo han procurado solventar y mantener continuidad.

El área de comunicación y marketing, en lo que respecta a la comunicación externa, se encarga en lo principal de informar, por ejemplo, del cierre temporal de oficinas por feriado nacional o local, de la ausencia temporal de abogado por viaje, sobre la larga ausencia temporal de abogado por estudios, ejemplo: especialización, la incorporación de nuevo abogado, la reincorporación de abogado, la separación de un abogado, los reconocimientos recibidos, las alianzas estratégicas, las felicitaciones a clientes y corresponsales. La administración de las relaciones no ha sido implementada formalmente lo que deja a criterio de los abogados, principalmente los socios, de identificar las relaciones que ameritan seguimiento por conveniencia profesional. Con respecto a la comunicación interna, se limita a informar sobre los cumpleaños, feriados, fechas especiales.

**Impacto.**

La comunicación externa de la firma se ve afectada porque a través de los boletines y artículos se llega únicamente al mercado relevante internacional de habla hispana. En todo el resto del mundo, considerando la lengua internacionalmente utilizada para negocios que es el inglés, la firma no llega. No está establecido un mecanismo de alimentación de los targets relevantes que permita mantener la comunicación y realizar los seguimientos necesarios para permanecer en la memoria de los ejecutivos que toman las decisiones. El lo que a la comunicación interna se refiere, no se han establecido los grados de comunicación para divulgación de las decisiones de la firma.

La constante rotación de personal en el cargo existente para el área de mercadeo, afecta la gestión efectiva en los temas relevantes al cargo, y limita la dirección de la abogada socia gestora en planificación y mercadeo. La falta de continuidad en los esfuerzos no permite avanzar en los proyectos iniciados y proyectar aquellos que están definidos dentro del cronograma establecido. El costo que representa para la firma la ausencia de continuidad en los esfuerzos es considerable tomando en cuenta que la compañía asesora internacional y la firma aspiran a implementar las decisiones y políticas en plazos determinados, sumado a lo anterior, el tiempo que se invierte en la capacitación es alto y demanda recursos del área administrativa, legal, y de sistemas de la firma.

**Conclusión.**

(-) La alta rotación de personal en el cargo del área de comunicación y marketing afecta a la proyección de la firma a nivel nacional e internacional.

(-) La firma limita su marco de promoción a clientes de habla hispana.

Medición del impacto debilidad: 5

**2.2.7.13. Página web y redes sociales.**

La administración de la exposición de la firma mediante medios tecnológicos de información incluye, la actualización de textos, inclusión de información actual de áreas de práctica, actualización de Fotos, actualización

de Videos y las estadísticas de desempeño de la web, *Constant Contact*, *LinkedIn*.

Con respecto a la página web, a partir del último diseño implementado hace tres años, se han realizado modificaciones a textos necesarios de actualizar, y, se ha incluido los boletines generados por el área legal. La plataforma de programación de la página web es flexible y tiene una mayor capacidad, la firma no está utilizando esta herramienta en todo su potencial y no se ha realizado una actualización formal de los textos, hojas de vida de los abogados, y de información que pueda ser relevante incluir para fortalecer la presencia de la firma y la fidelidad de quienes la visitan. La administración de la cuenta de correo Web, los e-mails recibidos por esta vía, en requerimiento de cotizaciones, consultas generales, etc., es administrado diariamente y se crea un reporte mensual de e-mails recibidos.

*Constant contact* es una herramienta que permite realizar e-mail marketing, marketing de eventos y encuestas electrónicas con la finalidad de generar un diálogo entre prestadores de productos y servicios y sus clientes o potenciales clientes.

Las ventajas de la herramienta consisten en el fácil diseño para crear e-mails de una apariencia profesional, existen varios diseños de plantillas los cuales son utilizados de acuerdo al objetivo del comunicado y al mercado meta. Otra de las ventajas radica en poder personalizar y segmentar la lista de contactos a quien va dirigido el e-mail y poder monitorear los resultados ya que esta herramienta provee estadísticas por cada e-mail enviado en donde se puede observar cuan exitosa ha sido la campaña y si el mismo ha sido compartido en plataformas de social media.

La ventaja del uso de *Constant Contact* para Falconi Puig Abogados es que permite dar a conocer un mensaje a bajo costo y amplificarlo de una manera rápida y eficiente a nuestros clientes y potenciales clientes. Por medio de esta herramienta se han podido segmentar nuestros clientes por idiomas y por países lo cual facilita la comunicación entre la firma y sus clientes alrededor del mundo. Además esta herramienta ha permitido realizar encuestas online a los clientes de la firma y conocer los resultados

inmediatamente, lo cual permite evaluar el nivel de satisfacción de nuestros servicios y mejorar la gestión de los servicios legales que provee la firma.

*LinkedIn* es una red social orientada a los negocios, es una herramienta que permite publicar información profesional individual o corporativa, se puede identificar y ubicar relaciones que puedan interesar para generar contacto, tiene la opción para unirse a grupos profesionales de interés.

Una de las ventajas del *LinkedIn* es promocionar el perfil profesional, por medio de esta red social se puede dar a conocer los servicios a nivel mundial, investigar a nuestra competencia, conocer más sobre el perfil profesional de nuestros clientes y posibles clientes, recibir recomendaciones de nuestros servicios por parte de usuarios, participar en grupos de interés común y publicar contenido relevante.

La ventaja del uso de *LinkedIn* para Falconi Puig Abogados es utilizarla como una vitrina virtual de nuestros servicios al mercado objetivo y es una herramienta de contacto que permite contactar a terceras personas con las que no se mantienen vínculos directos y que son de interés profesional para la firma o viceversa. La metodología de participación incluye revisión de solicitudes y mensajes y actualización de información pero la firma no ha llegado a niveles de uso estratégico de la información.

La firma mantiene los boletines denominados Notiexpress® y Cyberlex® que contienen el criterio jurídico sobre un tema específico de interés redactado por los profesionales de la firma, puede ser también una noticia de interés. El área de comunicación y marketing se encarga del establecimiento del cronograma, sin embargo, existe un alto nivel de informalidad por parte de los responsables para el cumplimiento completo de tal cronograma. Estos boletines no son traducidos al idioma inglés lo que limita la exposición de la firma. Las reglas APA han sido implementadas.

Se ha determinado la posibilidad de considerar la implementación de una especie de sistema de bonos para fortalecer el compromiso, hecho que está planteado pero aún no ha sido objeto de análisis y decisión.

La plataforma tecnológica que apoya la gestión de la firma en el área, en lo que respecta a la sectorización de los clientes por industria, podría ser

utilizada estratégicamente para informar, al sector correspondiente, aquello que pueda ser de su mayor interés. Esta información no es utilizada estratégicamente.

### **Impacto.**

La inexistente segmentación de portafolio de clientes como targets para recepción de criterios mediante boletín según área de interés limita la promoción de la firma al mercado objetivo por industria, además la comunicación reducida al público de habla hispana afecta la efectiva promoción de la firma en el marco internacional de idioma de negocios. A través del blog o boletín se pretende presencia frente a clientes. Las redes sociales profesionales, como es el *LinkedIn* es poco utilizada por los abogados como herramienta de contacto con los clientes. Además, el seguimiento de una relación creada por medio de la página Web y de las redes sociales no es el recomendado, no se realiza el seguimiento ni se guarda permanencia frente a esa relación o target.

### **Conclusiones.**

(-) La firma no utiliza los medios tecnológicos de página web y redes sociales de manera estratégica.

Medición del impacto debilidad: 5

#### **2.2.7.14. Congresos internacionales y viajes de negocios.**

La firma mantiene una presencia internacional importante en los espacios académicos, de discusión y de relaciones públicas de asociaciones internacionales de propiedad intelectual, es especial de los signos distintivos.

La participación en los congresos internacionales demanda un alto nivel de análisis por parte del abogado socio quien participa activamente en la organización de citas con clientes y potenciales clientes. La organización y procedimientos elementales están establecidos, por ejemplo, se cuenta con la matriz anual de congresos internacionales que contiene la información de todos aquellos congresos que la firma podría tener interés. De las más de 20 opciones que existen como posibles espacios, la firma está presente anualmente en siete convocatorias de cinco asociaciones que son la *International Trademark Association*, la Asociación Iberoamericana de la

Propiedad Intelectual, el *Pharmaceutical Trademarks Group*, MARQUEZ y Global Alliance for Advertising. Con poca regularidad se ha participado en otros foros que serán analizados sobre la conveniencia costo/beneficio. Anexo 7. Para la asistencia a cada congreso se incluye también la posibilidad de que el abogado socio o asociado combine con un esfuerzo de negocios adicionales, en la localidad donde se desarrolle el congreso o en las cercanías se procura obtener citas que puedan beneficiar a la firma generando trabajo y relaciones importantes. También incluye el fortalecimiento de las relaciones con los clientes actuales. Complementariamente, una vez confirmadas las citas el área de marketing genera los documentos de respaldo para el abogado que realiza el viaje, el perfil del profesional con el que se reúne y sus intereses determinados dentro de la profesión, pero en realidad no se llega al nivel adecuado en la investigación. Cuando se trata de reuniones confirmadas con clientes de la firma, el área legal genera los reportes de los asuntos correspondientes en caso de ser requeridos por los abogados socios o asociados. El área de marketing realiza las búsquedas de marcas solicitadas o registradas en la plataforma de la firma Smart Base para uso del abogado socio, donde se identifica en lo principal si constituye o no un potencial cliente importante por la cartera de activos intangibles que pueda tener, también permite identificar qué bufete profesional o abogado independiente de la competencia está atendiendo sus asuntos. Otra particularidad muy importante es la identificación de potenciales conflictos de interés, que, en caso de existir, en un análisis pormenorizado, se determina si la firma podría o no atender los asuntos del target potencial cliente. La elaboración de agenda, creación de casos, reservación de tickets aéreos, reservación de hoteles, material de publicidad, souvenirs, etc., son parte del procedimiento.

Una vez concluido el viaje, el abogado responsable coordina la creación de las cartas para el seguimiento. La falta de una herramienta adecuada para la administración de los contactos no permite programar los recordatorios o eventos próximo para mantener la relación y fortalecerla, en presente este seguimiento depende únicamente de la disciplina del abogado responsable en realizar los esfuerzos para tal objetivo.

**Impacto.**

La firma invierte recursos significativos en la promoción presencial de los abogados socios en el exterior desde aproximadamente 18 años lo que le ha permitido mantener una presencia en tales foros y generar relaciones profesionales importantes. Sin embargo, ciertas materias que forman parte de la propiedad intelectual, área de práctica principal de la firma, como son patentes, antipiratería, y otras materias relacionadas en estos foros han sido descuidadas por muchos años, la competencia tiene mayor presencia que la firma. Se están realizando análisis para toma de decisiones con la asesoría de la consultora internacional en marketing, lo que no afecta la permanencia en los foros tradicionales que será siempre relevante e importante. La participación de los abogados asociados no ha sido considerada salvo en una persona, la firma conducirá los análisis del nivel de compromiso para la inversión para presencia en foros.

**Conclusiones.**

La firma no tienen presencia en foros dedicados a otras modalidades de la propiedad industrial (patentes) ni aquellas dirigidas a materias relacionadas.

Medición del impacto debilidad: 5

**2.2.7.15. Cámaras nacionales y binacionales, asociaciones locales.**

La firma no mantiene políticas implementadas ni procedimientos sobre la participación en estos espacios de interés empresarial. Se mantiene la afiliación a varias de éstas, sin embargo la participación de los abogados no es continua salvo en el casos muy puntuales en que los socios mantienen cargos en los directorios. Una de las responsabilidades asignadas al área de marketing es establecer contacto con el personal de relaciones públicas de estas entidades con el fin de posicionar la marca de Falconi Puig Abogados, dar a conocer la identidad de la firma y proyectar los valores y objetivos de la firma y procurar espacios de exposición de temas legales hacia audiencias previamente seleccionadas, en especial hacia aquellas con las que la firma no tiene relación directa. Esta herramienta importante no ha sido explotada y mas bien salvo un esfuerzo puntual de un abogado asociado hace un año aproximadamente, la firma no ha vuelto a tener presencia con exposiciones.

**Impacto.**

La firma tiene poca presencia en cámaras nacionales y binacionales, la exposición y promoción de los abogados socios y asociados es limitada y casi inexistente en estos espacios empresariales. La poca dedicación a la construcción de relaciones profesionales en estos foros limita el espectro de posibilidades de generación de nuevos negocios en Ecuador que se pudiesen generar a partir de estas relaciones. La firma no tiene una cultura de participación en espacios de análisis legal como son los comités establecidos en ciertas cámaras y tampoco tiene presencia participativa como expositores y referentes jurídicos.

**Conclusiones.**

Las relaciones profesionales en cámaras nacionales y binacionales son escasas lo que limita las posibilidades de generación de nuevos negocios y espacios de protagonismo.

Medición del impacto debilidad: 5

**2.2.7.16. Medios.**

La firma describe, entre las funciones del área el monitoreo de prensa escrita nacional e internacional para identificar las noticias de interés al giro del negocio o para demostrar un acto de solidaridad. Esto en realidad no sucede. No se cuenta con esta información y por tanto los abogados no tienen información oportuna que permita tomar decisiones para el uso efectivo de la información. La presencia de opinión en medios de comunicación es inexistente.

**Impacto.**

La falta de monitoreo de medios sobre los temas relevantes para la firma limita la opinión interna y externa frente a una noticia determinada, no se produce un análisis sobre aquellos aspectos en que la firma pueda tener una opinión protagónica. En la política del cargo no consta la generación de espacios en medios para presencia crítica de opinión de los abogados de la firma.

**Conclusiones.**

La ausencia de relaciones con los medios de comunicación limita la actuación en opinión crítica por parte de los abogados.

Medición del impacto debilidad: 3

**2.2.7.17. Monitoreo de la competencia.**

Otra función del área de marketing es realizar el monitoreo de la competencia. En el análisis de la competencia aplicado las fuerzas de Porter, se han expuesto varios factores y parámetros para conocer a la competencia. En presente esta responsabilidad está diminuta, contiene: página web, noticias, información de impuestos SRI pero además no se cumple. No se ha considerado el marco de la investigación de manera completa y tampoco se han determinado los propósitos de esta herramienta, no se tiene claros los beneficios.

**Impacto.**

La falta de acción en este campo por parte del colaborador que lo ejerce determina el poco conocimiento de la competencia relevante de Falconi Puig Abogados que no conoce el perfil real, la participación y proyecciones que pueda tener la competencia y que afecte o pueda afectar a la firma. Esta es una herramienta determinante en cualquier negocios y el de servicios legales no está excluido.

**Conclusiones.**

(-) La firma no realiza el monitoreo de la competencia.

Medición del impacto debilidad: 5

### 2.2.7.18. Análisis comunicación y marketing.

**Tabla 25:**

**Cuadro consolidado comunicación y marketing**

	Comunicación y marketing	Fortaleza/Debilidad	Calificación
1	Marketing	(-) La alta rotación de personal en el cargo del área afecta a la proyección de la firma a nivel nacional e internacional.	5
2	Comunicación	(-) La firma limita su marco de promoción a clientes de habla hispana.	5
3	Página web y redes sociales	(-) Página web y redes sociales no se utiliza de manera estratégica.	5
4	Congresos internacionales y viajes de negocios	(-) Foros dedicados a otras modalidades de la propiedad industrial (patentes) y materias relacionadas descuidados.	5
5	Cámaras nacionales y binacionales	(-) Presencia escasa en cámaras nacionales y binacionales limita generación de nuevos negocios y espacios de protagonismo.	5
6	Manejo de medios	(-) Medios de comunicación para exposición y opinión crítica por parte de los abogados inexistente.	3
7	Monitoreo de la competencia	(-) La firma no realiza el monitoreo de la competencia.	5

### **2.2.7.19. Recursos humanos.**

La firma no cuenta con un especialista en el manejo de los recursos humanos, es un tema que no ha sido de ocupación para los socios de la firma ni la administración. El manejo de los recursos humanos no reúne los parámetros recomendados, todo esfuerzo es disperso. La firma no cuenta con políticas, salvo la de selección y reclutamiento que está formalmente establecida, y ciertos beneficios como son seguro médico privado para aquellos interesados y tarjeta de descuento en una cadena de supermercados local.

La firma no cuenta con espacios de integración y de relaciones interpersonales entre los colaboradores de la firma, los equipos de trabajo funcionan aislados, y se comunican exclusivamente para realizar las funciones que corresponda.

El manejo de los recursos humano es de vital importancia para que los socios de la firma logren cumplir la misión de la compañía. El desarrollo de los sistemas operativos por parte del departamento de recursos humanos constituye la base para apoyar la dirección estratégica ya que los socios y el departamento de recursos humanos deberían diseñar y alinear sus políticas y procesos para lograr óptimos resultados. Tanto la contratación, planes de compensación, beneficios, manejo del desempeño y estrategias para la retención de empleados claves deben estar coordinadas para apoyar la dirección estratégica y cumplir la misión que se ha propuesto la firma. Para lograr este propósito, los socios y el departamento o área de recursos humanos deben crear estrategias para captar un recurso humano adecuado para cada posición y con ello contribuir al cumplimiento de la misión de la firma y establecer un manual de políticas y de valores para que el recurso humano tenga una guía de las expectativas que la firma tiene del colaborador como de las operaciones diarias a ser llevadas a cabo por el mismo. A medida que la firma se vaya expandiendo las estrategias, políticas y programas deben irse adecuando a las nuevas situaciones. Fuente: [www.cbd.int/doc/pa/tools/Manejo%20de%20los%20recursos%20humanos.pdf](http://www.cbd.int/doc/pa/tools/Manejo%20de%20los%20recursos%20humanos.pdf)

Es necesario implementar políticas de crecimiento profesional y metodologías de evaluación de desempeño periódica.

La falta de servicio de cafetería a todo el personal se percibe como una falta de interés por el bienestar de los colaboradores en un ambiente de trabajo donde sus necesidades físicas de hidratación no están satisfechas. Las instalaciones de la firma son cómodas, los colaboradores mantienen espacios físicos cómodos, amplios, con buena luz, equipos de hardware bastante óptimos. Sobre las políticas de seguridad y salud ocupacional están redactadas pero no implementadas, a pesar de que la operación no es industrial sino de servicios, no se han dictado cursos de primeros auxilios, de capacitación para acción en casos de eventos de la naturaleza, incendio, etc.

### **Impacto.**

La ausencia de un profesional especialista en recursos humanos no le permite a la firma mantener estándares recomendados para las empresas medianas. La falta de planes de compensación, manejo del desempeño y estrategias para la retención de empleados clave no apoyan la dirección de la firma para cumplir la visión.

### **Conclusiones.**

(-) La firma no cuenta con el apoyo de un profesional para el manejo de recursos humanos.

Medición del impacto debilidad: 5

(-) La ausencia de metodologías de evaluación, desempeño y manejo de desempeño afectan a la cultura organizacional.

Medición del impacto debilidad: 3

**Tabla 26:****Cuadro consolidada recursos humanos.**

	Recursos humanos	Fortaleza/Debilidad	Calificación
1	Recursos humanos	(-) Falta de profesional especialista en manejo de recursos humanos	5
2	Recursos humanos	(-) Cultura organizacional y visión alineada se afectan	3

**2.2.7.20. Apalancamiento económico de operaciones.**

El apalancamiento financiero se realiza simplemente **usando endeudamiento para financiar una operación**. Se utilizan fondos propios y también créditos de terceros. Actualmente Falconi Puig Abogados financia sus operaciones de la siguiente manera: fondos provenientes de la facturación a clientes por concepto de honorarios (fondos propios), y fondos provenientes de la facturación a clientes de reembolso de gastos (fondos de terceros). Esta manera de apalancamiento ha permitido a Falconi Puig abogados manejar sus flujos de manera óptima, ocupando fondos de corresponsales, mismos que serán remitidos en función a una planificación de pagos dinero uno o dos meses después.

**Impacto.**

El apalancamiento financiero de FPA es considerado como una fortaleza alta, ya que evita endeudamiento con entidades financieras, que generan interés por la deuda.

Medición del impacto fortaleza: 5

**2.2.7.21. Planificación de pagos a proveedores y corresponsales.**

Falconi Puig Abogados realiza su planificación de pagos en función al flujo de caja a la fecha, por lo tanto será este flujo el que determine cuanto se paga a cada proveedor y/o corresponsal. Los pagos son realizados semanalmente en el caso de proveedores locales, y, mensualmente en el caso de corresponsales del exterior. La planificación de pagos a proveedores y

corresponsales, se la considera como una fortaleza media, ya que permite manejar un flujo de caja acorde sus necesidades, pero a su vez genera endeudamiento.

**Impacto.**

(+) El manejo de flujo de caja se basa en un apalancamiento financiero, la firma evita en endeudamiento en entidades financieras.

Medición del impacto fortaleza: 3

**2.2.7.22. Presupuesto anual no establecido.**

El presupuesto anual es la principal arma financiera para la toma de decisiones, el no establecer un presupuesto de ventas y de gastos genera una debilidad alta ya que la planificación financiera Global de Falconi Puig Abogados y por centro de costo se la realizará de manera subjetiva y sin apego a la realidad.

**Impacto.**

(-) La firma no tiene un presupuesto anual para el manejo económico de la operación lo que limita la planificación financiera.

Medición de la debilidad: 5

**2.2.7.23. Sistema contable parametrizado al 100% a las necesidades de Falconi Puig Abogados.**

El mantener un sistema contable parametrizado en función a las necesidades de Falconi Puig Abogados se la considera como una oportunidad media - baja, ya que a la vez que podemos obtener reportes particulares de manera inmediata, también pueden ser herrados debido a la manipulación de la información.

**Impacto.**

(-) Riesgo por manipulación de la información debido a la inseguridad del sistema por ventaja de flexibilidad.

Medición del impacto debilidad: 3

**2.2.7.24. Sistema contable contratado a una empresa unipersonal.**

El sistema contable de Falconi Puig Abogados de denomina Insift, contratado a la Compañía Informática y Software Cía. Ltda. (INSOT),

empresa unipersonal, que brinda a Falconi Puig Abogados el soporte técnico necesario para el buen funcionamiento del sistema.

El tener un sistema contable contratado a una empresa unipersonal representa una debilidad alta, ya que en cualquier momento puede desaparecer el proveedor, ocasionado la pérdida de recursos en la implementación de un nuevo sistema.

**Impacto.**

(-) El proveedor es una empresa unipersonal que no garantiza la atención inmediata ni seguridad a mediano plazo.

Medición del impacto debilidad: 3

**2.2.7.25. Implementaciones como consecuencia del funcionamiento de la nueva compañía.**

Las políticas y procedimientos establecidos se han mantenido pues todos se ejecutan de manera similar, tanto para la persona natural como para la sociedad. Se implementó lo siguiente: cambio del sistema Insift (Persona natural) a Compañía, parametrización de los módulos de Contabilidad y ventas, formulación e implantación de un nuevo plan de cuentas que recoja las necesidades de FPA CL, capacitación general para presentación de declaraciones (IVA-RENTA), nuevo sistema de facturación (facturas de corresponsales) a cliente (Aplicación de GROSS UP), capacitación general tributaria continua. Se continuará realizando mejoras continuas y de estabilización del sistema contable, que estará completamente implementado en un lapso no mayor a 4 meses tener una organización y un funcionamiento óptimo de todos los procesos contables.

### 2.2.7.26. Análisis administración y finanzas.

**Tabla 27:**

**Cuadro consolidado administración y finanzas**

	Administración y finanzas	Fortaleza/Debilidad	Calificación
1	Apalancamiento financiero	(+) Apalancamiento financiero evita endeudamiento con entidades financieras.	5
2	Presupuesto	(-) Ausencia de presupuesto anual limita la planificación financiera y cumplimiento presupuestario.	5
3	Sistema contable	(-) Riesgo por manipulación de la información por la inseguridad del sistema por ventaja parametrizada 100%.	3
4	Proveedor sistema Insif	(-) Proveedor es empresa unipersonal no garantiza seguridad a mediano plazo.	3

### 2.2.7.27. Aspectos tecnológicos y soporte.

La plataforma tecnológica es estable, sólida y segura. El ambiente de producción que conduce la dinámica de información es cliente – servidor. Esto permite centralizar procesos, controlar parámetros y valores en un impulso.

Las principales ventajas y desventajas trabajando en este entorno de producción son las mencionadas a continuación:

**Ventajas:**

- Control de los recursos, datos y accesos centralizado
- Mayor facilidad de mantenimiento y actualización del lado servidor: Esto es porque el lado del servidor se puede mantener o actualizar fácilmente. Por ejemplo, una actualización se aplica a un único servidor, pero los beneficios los obtienen múltiples clientes generalmente sin necesidad de que éstos actualicen nada

- Toda la información es almacenada en el lado del servidor, que suele tener mayor seguridad que los clientes

**Desventajas:**

- Ante un número de clientes simultáneos elevado, el servidor corre el riesgo de saturarse. Para mitigar esto, el factor riesgo es calculado antes de implementar el servidor
- Frente a fallas del lado del servidor, el servicio queda paralizado para todos los clientes

El sistema medular de información se denomina Practice Manager System, licenciado de una compañía estadounidense, constituye la espina dorsal de flujo de información interna. Cuenta con un administrador primario y centralizado de la base de datos principal, proveyendo la frontera y ventana de acceso para la relación usuario – información. Se trata de un sistema con magnificas cualidades, y pocas falencias. Lamentablemente hablando en términos de tecnología, este sistema fue concebido para una época que ya ha quedado muy atrás de la corriente, y esto limita las cualidades que software de terceros o software anexo pueda desempeñar frente a el. Es un sistema robusto, confiable, seguro, estable, generoso en la generación de información, parametrizable en sus funciones y procesos; sin embargo, las limitaciones de compatibilidad con versiones actuales del principal software de soporte paralelo para Ofimática (Microsoft Office y nuevas versiones de Word, Excel, Outlook) le convierten en una herramienta poco amigable con las tecnologías actuales.

La plataforma de ejecución sobre la cual corre la toda la infraestructura lógica se denomina sistema operativo, el usuario final actualmente trabaja en versión Windows XP del fabricante Microsoft. Este sistema soporta la interacción del usuario frente a los diferentes sistemas y entorno de software. Actualmente el estudio cuenta con las siguientes versiones Windows XP, Windows 7, Windows Server versión 2008

Los sistemas de soporte complementario como son el sistema contable y el sistema de seguridad perimetral, son sistemas de menor escala en cuanto a tamaño pero que proporcionan herramientas únicas e indispensables para

complementar el entorno de producción. Es imposible prescindir de ellos en el área que son aplicados y requeridos.

El sistema contable se engancha al sistema de base de datos principal para extraer la información sobre la cual ajustarse y de aquí generar contabilidad, finanzas, y relaciones numéricas. La plataforma de protección y seguridad que se maneja a nivel interno es un sistema de protección contra código malicioso y un sistema de protección contra ataques de punto directo (firewall). A nivel de seguridad perimetral externa se administra un sistema similar que controla la principal puerta de acceso a vulnerabilidades, el tráfico de correo. Esta herramienta proporciona defensa contra código dañino e información basura básicamente. Se cuenta con sistemas de alta eficiencia con tecnología de punta, sistemas con respuesta discreta, personalizable en base a demanda y necesidad, sistemas con soporte permanente directamente por parte del fabricante, procesos y optimización en el uso de la tecnología.

El levantamiento de procesos facilita el análisis para la corrección de los nudos que se pudiesen presentar, es así que, el costo económico para la firma se podría reducir con la mayor eficacia y eficiencia de los colaboradores. Otro factor importante es la comunicación interna entre equipos, el compromiso de actuar comprometidamente para el caso de identificar nudos que pudiesen ser mejorados o corregidos, esto permite a la compañía actuar para una mejora continua.

### **Impacto.**

(-) Ausencia de herramienta tecnológica que permita interacción del cliente con la firma, el *log in* de clientes a *practice manager* para la observación del estado de sus casos no es posible.

Medición del impacto debilidad: 5

(-) Pérdida de liderazgo en tecnología de punta (BBD, INSOFT, central telefónica)

Medición del impacto debilidad: 3

### 2.2.7.28. Análisis aspectos tecnológicos.

**Tabla 28:**

**Cuadro consolidado aspectos tecnológicos**

	Aspectos tecnológicos	Fortaleza/debilidad	Calificación
1	Acceso clientes a plataforma	(-) Ausencia de herramienta tecnológica cliente /firma limita información hacia el cliente.	5
2	Tecnología de punta	(-) Perdida de liderazgo en tecnología de punta (BBD, INSOFT, central telefónica.	3

### 2.2.7.29. Análisis diagnóstico situacional interno

**Tabla 29:**

**Cuadro consolidado diagnóstico situacional interno**

	Factor	Fortaleza/Debilidad	Impacto
1	Estructura organizacional	(-) Firma carece de estructura organizacional moderna y acorde a sus necesidades.	5
2	Estructura organizacional	(-) El Directorio no es eficiente, falta de reglamento de funcionamiento.	5
3	Estructura organizacional	(-) La firma no mantiene niveles transversales entre áreas como gestión del conocimiento, biblioteca y de tecnología de la información.	5

CONTINÚA 

4	Estructura organizacional	(-) La firma no tiene un área encargada del manejo de recursos humanos.	5		
5	Directorio	(-) Ausencia de administración planificada y direccionamiento estratégico.	5		
6	Directorio	(-) Costo tiempo invertido por abogados en las reuniones de Comité Ejecutivo produce una repercusión económica negativa.		3	
7	Directorio	(-) Funciones de Directorio y socios a partir del acuerdo de socios y las funciones adicionales que se determinen.	5		
8	Estructura y conformación del área legal	(-) No se produce crecimiento sostenido en la práctica de las materias de derecho corporativo.	5		
9	Áreas de práctica	(-) Proyección y promoción de la mayoría de materias de práctica no es adecuada.	5		
10	Áreas de práctica	(-) El comprador no tiene claro qué materias que se ofertan excepto propiedad intelectual.	5		
11	Áreas de práctica	(-) Servicios de valor agregado poco promocionados en práctica de propiedad intelectual y materias relacionadas	5		

CONTINUÁ 

12	Experiencia, conocimiento y promoción	(-) La firma no cuenta con políticas de estudios y profesionalismo de los abogados para estudios superiores	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>
13	Experiencia, conocimiento y conocimiento	(-) La ausencia de gestión del conocimiento limita la acción interna por falta de organización y dirección hacia la transmisión del conocimiento.	<input type="text"/> 5 <input type="text"/> <input type="text"/>
14	Marketing	(-) Alta rotación de personal afecta a la proyección de la firma a nivel nacional e internacional.	<input type="text"/> 5 <input type="text"/> <input type="text"/>
15	Comunicación	(-) La firma limita su marco de promoción a clientes de habla hispana.	<input type="text"/> 5 <input type="text"/> <input type="text"/>
16	Página web y redes sociales	(-) Página web y redes sociales no se utiliza de manera estratégica.	<input type="text"/> 5 <input type="text"/> <input type="text"/>
17	Congresos internacionales y viajes de negocios	(-) Foros dedicados a otras modalidades de la propiedad industrial (patentes) y materias relacionadas descuidadas.	<input type="text"/> 5 <input type="text"/> <input type="text"/>
18	Cámaras nacionales y binacionales	(-) Presencia escasa en cámaras nacionales y binacionales limita generación de nuevos negocios y espacios de protagonismo.	<input type="text"/> 5 <input type="text"/> <input type="text"/>
19	Manejo de medios	(-) Medios de comunicación para exposición y opinión crítica por parte de los abogados inexistente.	<input type="text"/> 3 <input type="text"/>

20	Monitoreo de la competencia	(-) La firma no realiza el monitoreo de la competencia	5		
21	Recursos humanos	(-) Falta de profesional especialista en manejo de recursos humanos	5		
22	Recursos humanos	(-) Cultura organizacional y visión alineada se afectan		3	
23	Apalancamiento financiero	(-) Apalancamiento financiero evita endeudamiento con entidades financieras.	5		
24	Presupuesto	(-) Ausencia de presupuesto anual limita la planificación financiera y cumplimiento presupuestario.	5		
25	Sistema contable	(-) Riesgo por manipulación de la información debido a la inseguridad del sistema.		3	
26	Proveedor sistema Insif	(-) Proveedor es una empresa unipersonal que no garantiza la atención inmediata ni seguridad a mediano plazo.		3	
27	Acceso clientes a plataforma	(-) Ausencia de herramienta tecnológica cliente/ firma limita la atención al cliente.	5		
28	Tecnología de punta	(-) Perdida de liderazgo en tecnología de punta (BBD, INSOFT, central telefónica)			

### Conclusiones.

En cuanto a la **dinámica organizacional** se podría concluir que la falta de estructura organizacional óptima a partir del órgano rector no ha mantenido una estructura que permita la dirección adecuada de la firma, por

tanto el desempeño macro influenciado por el direccionamiento de la firma se ha visto afectado. La firma no ha tenido una cultura de cumplimiento de la visión lo que se es determinante para el cumplimiento de los objetivos. La falta de comunicación interna transversal y piramidal a afectado el norte de la firma, ya que la mayoría del personal legal, administrativo y de soporte no ha estado conducido mediante n direccionamiento estratégico.

Con relación a los aspectos financieros de la firma, la ausencia de planificación y presupuesto ha impedido que la información económica no sea manejada en niveles estratégicos, la ausencia de presupuesto con determinación de financiamiento y resultados de rentabilidad han sido poco estudiados. La estructura de central de costos imputada a cada equipo de trabajo se presenta discorde, los conceptos y asignaciones deben ser analizados para una reestructuración. En realidad.

Sobre la relación con los clientes, se observa que se han sacrificado mecanismos de fortalecimiento de relaciones. Las herramientas para tal acercamiento han sido poco utilizadas. Se observa una ausencia de procesos que permita de manera organizada y en forma regular estar frente a los clientes en espacios privados y públicos. El protagonismo en la comunidad legal por parte de los socios y asociados es escaso. La firma no utiliza la información sobre el perfil de sus clientes de manera estratégica, el escaso direccionamiento a través de los medios de comunicación digital como son los boletines, noticias, información de casos exitosos es poco promocionada y se limita a los consumidores de habla hispana, esto debido a que, a pesar de que la página web consta en idioma inglés y español, los criterios y noticias son sólo enviados en éste último. La cultura de marketing por parte de los abogados socios es determinante, los años de práctica, la experiencia, las relaciones personales y profesionales, fortalecen este esfuerzo. En el cado de los abogados asociados *senior* y *junior* se observa poca iniciativa, las políticas actuales de la firma proveen de premios o comisiones por captación de trabajo, sin embargo no se han identificado esfuerzos importantes. El mantenimiento de los clientes es fuerte, la firma ha logrado una gran fidelidad por parte de sus clientes nacionales y extranjeros, sin embargo, a

falta de información estratégica sobre el perfil de los clientes, la firma pierde oportunidades para fortalecer aún más esas relaciones.

En relación con el manejo de los recursos humanos, la falta de políticas y la ausencia de direccionamiento y administración han impedido que la firma se maneje en niveles óptimos. Existe un trato respetuoso y las instalaciones son cómodas, sin embargo, a parte de las exigencias de la ley, la firma no cuenta con políticas de incentivos, capacitación, servicio, compañerismo. No se fomenta la capacitación y tampoco se evalúa el desempeño de los recursos humanos de la firma.

En cuanto a los aspectos tecnológicos y de soporte, la ausencia de herramienta tecnológica no permite la interacción del cliente con la firma y el acceso a información sobre los casos encargados a la firma no es accesible vía remota a los clientes. No existen medidas de seguridad de *backups* fuera del inmueble de la firma que minimicen riesgos de pérdida de información por eventuales eventos que se puedan presentar. El jefe de sistemas debe conocer la segunda lengua de la actividad profesional cual es el inglés, esto como un elemento importante para la administración e implementación de los sistemas de software que se licencian desde el exterior y que amerita constante actividad para *up grades* y mayores ventajas para la administración y uso de la información de los casos y de la administración de la relación con los clientes.

Sobre los aspectos de la administración, los procesos están documentados y divulgados formalmente. Las iniciativas del área de administración son apreciadas por la Dirección. La implementación de un presupuesto anual es fundamental.

#### **2.2.8. DAFO: Debilidades/Amenazas/Fortalezas/Oportunidades**

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz o Análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear la más conveniente en función de sus características propias y de las del mercado en que se desempeña.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis externo basado en la metodología PESTEL para el entorno externo macro, y el "Modelo de las cinco fuerzas de Porter"
- Diagnóstico situacional interno
- Diseño de la matriz DAFO
- Determinación de la estrategia a emplear

En relación al análisis externo en base a las metodologías PESTEL y Porter, se sostiene que la organización no existe ni puede existir fuera del entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Con respecto al diagnóstico situacional interno los elementos que se toman en cuenta son todos los que corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores. Dicho análisis permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización.

#### **2.2.8.1. Cruce de DAFO.**

El análisis de las variables del FODA tiene la finalidad de ubicar las fortalezas como elemento principal para orientar a la institución hacia el logro de la misión y visión. El cruce de las fortalezas con las oportunidades genera las potencialidades que se usan en la misión institucional. De igual manera, el cruce de las debilidades con las oportunidades genera los elementos de desafío que se usan en la visión institucional.

Del cruce de variables FO/FA/ DO/DA surge la formulación de estrategias.

**Tabla 30:****Cruce de variables FODA**

Contexto	F	D	
	O	FO	FA
	A	DO	DA
<b>FO:++</b>			
Es la situación más favorable, pues se suman las fortalezas de la organización con las oportunidades del contexto.			
<b>FA:+-</b>			
Las amenazas del entorno pueden superarse con las fortalezas de la organización.			
<b>DO:-+</b>			
En este caso, las debilidades de la organización pueden equilibrarse con las oportunidades del entorno.			
<b>DA: - -</b>			
Es la peor situación, pues combina debilidades de la organización con las amenazas del entorno, en este caso, es necesario diseñar estrategias muy afinadas para contrarrestar la situación humana.			

**2.2.8.2. Análisis de factores críticos del éxito**

Consiste en el análisis de los entornos externos e internos de la Institución, en donde se determinan pesos a cada uno de los factores encontrados a fin de identificar su importancia e impacto sobre la ejecución de la firma. Es así que, para realizar el cálculo de la calificación de cada factor se determina un nivel de importancia que son valores entre 0 – 1, y que, en su totalidad deben sumar 1,00. Luego de ello, se identifica también un nivel de impacto en donde se exponen solo cuatro valores o niveles, 3 o 4 para determinar factores positivos de menor y mayor impacto respectivamente; y, 1 o 2 para determinar factores negativos de mayor y menor impacto respectivamente.

### 2.2.8.2.1. Análisis de factores críticos del éxito externos.

**Tabla 31:**

**Cuadro de factores externos.**

	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	El fortalecimiento productivo e industrial en las empresas ecuatorianas presenta un nicho de mercado relevante para captación de nuevo trabajo.	0,08	4,00	0,32
2	Grandes y medianas empresas participan en el mercado con nuevas inversiones, proyectos de emprendimiento, investigación y desarrollo junto a la nueva matriz productiva constituye un espacio alentador para la oferta de servicios legales.	0,07	4,00	0,28
3	Demanda de servicios legales en materias relacionadas con la propiedad industrial, competencia y competencia desleal, anti piratería, publicidad, informático.	0,07	4,00	0,28
4	Proveedores de servicios legales en el país y en exterior son socios estratégicos.	0,06	4,00	0,24
5	Clientes y consumidores identifican sus asesores legales por área de especialidad.	0,06	4,00	0,24
6	Bustamante & Bustamante y Quevedo Ponce no oferta servicios en Publicidad y Competencia. Corral & Rosales no oferta servicios en derecho de la Publicidad.	0,05	3,00	0,15
7	En el campo de las patentes, el impulso del Estado hacia la innovación y desarrollo científico y tecnológico constituye un mercado relevante.	0,04	3,00	0,12
8	Bustamante & Bustamante y Quevedo Ponce no tiene presencia en congresos internacionales en Europa y Asia.	0,04	3,00	0,12
9	Los clientes y consumidores aprecian contacto directo con sus asesores y demandan alta calidad de servicio.	0,03	3,00	0,09
<b>AMENAZAS</b>				
1	Crecimiento de Corral Rosales Carmigniani Pérez y Paz Horowitz Robalino Garcés presentan sólida visión en sus negocios.	0,04	1,00	0,04
2	Alta demanda en servicios legales relacionadas con los sectores estratégicos y contratación pública.	0,04	1,00	0,04
3	Bustamante & Bustamante y Corral Rosales Carmigniani Pérez promueven sus relaciones políticas y tienen presencia en espacios relacionados de interés.	0,04	1,00	0,04
4	Percepción de los servicios de tramitología de propiedad industrial como servicios commodity.	0,05	1,00	0,05
5	Corral Rosales Carmigniani Pérez socia principal alta presencia y protagonismo internacional en propiedad intelectual.	0,06	1,00	0,06
6	Crecimiento de Corral Rosales Carmigniani Pérez (Quito y Guayaquil), Paz Horowitz Robalino Garcés (Quito), Arosemena & Asociados (Guayaquil), han crecido sustancial y permanentemente.	0,06	1,00	0,06
7	Inestabilidad económica mundial	0,03	2,00	0,06
8	Injerencia Política	0,03	2,00	0,06
9	Inseguridad Jurídica	0,03	2,00	0,06
10	La presencia de Arosemena & Asoc. en Guayaquil en el área de propiedad intelectual promueve su desempeño exitoso en esa ciudad. La competencia directa salvo Paz Horowitz Robalino Garcés tienen oficinas en esa ciudad.	0,08	1,00	0,08
11	En Ecuador aún existe desconocimiento sobre importancia de proteger ingantbles dentro del la derecho de propiedad intelectual. En el campo del ejercicio público, las autoridades constitucionales, judiciales y administrativas no son expertos en la materia lo que produce falta de celeridad en los despachos.	0,04	2,00	0,08
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,47</b>

En el cuadro adjunto se pueden identificar las oportunidades y amenazas que son categorizadas como de mayor y menor impacto, así como, de mayor y menor relevancia para la gestión de la empresa.

### 2.2.8.2.2. Análisis de factores críticos del éxito internos.

**Tabla 32:**

#### **Cuadro de factores determinantes del éxito.**

	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Alta competencia profesional de los abogados socios y asociados.	0,08	4,00	0,32
2	40 años de marca con oferta de servicios corporativos, Seniority Presidente y socios.	0,09	4,00	0,36
3	Exelencia en el ejercicio del derecho de Propiedad Intelectual y materias relacionadas, como publicidad y competencia.	0,09	4,00	0,36
4	Socios cuentan con relaciones profesionales sólidas.	0,08	4,00	0,32
5	Know how sólido en gestión operativa interna, procesos y metodologías eficientes.	0,05	4,00	0,20
6	Alta exportación de trabajo de compañías ecuatorianas hacia el exterior.	0,05	3,00	0,15
7	Network de corresponsales y proveedores estratégicos de la firma	0,05	3,00	0,15
8	Asesoría externa internacional de experta en marketing, congresos, viajes de negocio.	0,05	3,00	0,15
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Ausencia de planificación y direccionamiento estratégico.	0,02	1,00	0,02
2	Disminución de participación de mercado del 15% en PI y en otras áreas de práctica presencia moderada.	0,02	1,00	0,02
3	Áreas de práctica estructuralmente poco definidas, ausencia de proyección y promoción de materias de ejercicio.	0,04	1,00	0,04
4	FPA no cuenta con Oficina propia en Guayaquil.	0,05	1,00	0,05
5	Falta de herramientas tecnológicas de gestión de comunicación externa y administración de contactos.	0,04	2,00	0,08
6	Falta de presupuesto Institucional	0,04	2,00	0,08
11	Estructura inadecuada del área de comunicación	0,09	1,00	0,09
12	Deficiencia en los procesos de RR HH (selección, capacitación, desarrollo de fortalezas)	0,08	2,00	0,16
13	Resistencia al Cambio por parte de algunos funcionarios.	0,08	2,00	0,16
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,72</b>

En el cuadro adjunto se pueden identificar las fortalezas y debilidades que son categorizadas como de mayor y menor impacto, así como, de mayor y menor relevancia para la gestión de la empresa.

Realizando el análisis de las tablas se puede denotar que los factores internos son los que mayor representatividad del análisis e impacto generan, sobre todo las condiciones que determinan fortalezas en la Institución. Esto radica simplemente en la gran ventaja de solidez en la estructura organizacional de la Empresa, en el prestigio que tiene por años de servicio y la consolidación en el mercado. Esta es una de las primeras pistas de desarrollo para realizar determinar las estrategias más adelante, ya que, se pueden ir enfocando desarrollos a basados en estas fortalezas mejorar actividades o condiciones empresariales.

### 2.2.8.3. Matriz FODA.

Tabla 33:

Cuadro DAFO.

		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
<b>DAFO</b>	1	Alta competencia profesional de los abogados socios y asociados.	1	Ausencia de planificación y direccionamiento estratégico.	
	2	Socios cuentan con relaciones profesionales sólidas.	2	Disminución de participación de mercado del 15% en PI y en otras áreas de práctica presencia moderada.	
	3	40 años de marca con oferta de servicios corporativos, Seniority Presidente y socios.	3	Áreas de práctica estructuralmente poco definidas, ausencia de proyección y promoción de materias de ejercicio.	
	4	Exelencia en el ejercicio del derecho de Propiedad Intelectual y materias relacionadas, como publicidad y competencia.	4	FPA no cuenta con Oficina propia en Guayaquil.	
	5	Know how sólido en gestión operativa interna, procesos y metodologías eficientes.	5	Falta de herramientas tecnológicas de gestión de comunicación externa y administración de contactos.	
	6	Exportación de trabajo de compañías ecuatorianas hacia el exterior.	6	Falta de presupuesto Institucional	
	7	Network de corresponsales y proveedores estratégicos de la firma en Ecuador y resto de países.	7	Estructura organizacional no definida , ausencia de cultura organizacional.	
	8	Asesoría externa internacional de experta en marketing, congresos, viajes de negocios.	8	Deficiencia en los procesos de RR HH (selección, capacitación, desarrollo de fortalezas)	
	9		9	Resistencia al Cambio, falta de cultura en toma de decisiones estratégicas	
<b>OPORTUNIDADES - O</b>		<b>ESTRATEGIAS - FO</b>		<b>ESTRATEGIAS - DO</b>	
1	Grandes y medianas empresas participan en el mercado con nuevas inversiones, proyectos de emprendimiento, investigación y desarrollo junto a la nueva matriz productiva constituye un espacio alentador para la oferta de servicios legales.	1	<b>Establecer mecanismos efectivos de mercadeo directo abogado/potencial cliente que permita incrementar la facturación en un 15% anual. (F1, F2, F3, F4, O1,O2)</b>	1	<b>Implementar el desarrollo mancomunado del plan estratégico en la Firma alineado con la misión y visión. (D1, F1, F2, F3, F5, F6, F7, F8)</b>
2	El fortalecimiento productivo e industrial en las empresas ecuatorianas presenta un nicho de mercado relevante para captación de nuevo trabajo.	2	<b>Fortalecer las materias de práctica relacionadas con la propiedad intelectual a través del fortalecimiento de acuerdos formales con asesores externos (alianzas estratégicas) en Ecuador. (F1,F3,F7,O3, O5)</b>	2	<b>Recuperar el 15% del mercado en PI y fortalecer el mercado. (D2, D4, F1, F2, F3)</b>
3	Bustamante & Bustamante y Quevedo Ponce no oferta servicios en Publicidad y Competencia. Corral & Rosales no oferta servicios en derecho de la Publicidad.	3	<b>Promocionar la marca por especialidad en PI y materia relacionadas, y grupo de materias en derecho coporativo. (F1, F3, F5,F8, O7,O8)</b>	3	<b>Definir y ofertar áreas de práctica relacionadas en grupo según materias, promocionar los beneficios de la asesoría integral. (D3, F1, F2, F5, F7, F8)</b>

CONTINÚA 

4	Bustamante & Bustamante y Quevedo Ponce no tiene presencia en congresos internacionales en Europa y Asia.	4	<b>Desarrollar relaciones en el ámbito de PYME con presencia extensiva a innovaciones locales fortaleciendo la oferta de asesoría con precios accesibles. (F1, F3, F4, F5, O2, O9)</b>	4	<b>Implementar herramientas tecnológicas y de información para fortalecer las relaciones extratécnicas e importantes para la Firma. (D5, F1, F2, F5)</b>
5	Proveedores de servicios legales en el país y en exterior son socios estratégicos.	5		5	<b>Determinar la estructura organizacional y crear cultura. (D1, D7, F1, F2)</b>
6	Los clientes y consumidores aprecian contacto directo con sus asesores y demandan alta calidad de servicio.	6		6	
7	Clientes y consumidores identifican sus asesores legales por área de especialidad.	7		7	
8	Demanda de servicios legales en materias relacionadas con la propiedad industrial, competencia y competencia desleal, anti piratería, publicidad, informático.	8		8	
9	En el campo de las patentes, el impulso del Estado hacia la innovación y desarrollo científico y tecnológico constituye un mercado relevante.	9		9	
<b>AMENAZAS - A</b>		<b>ESTRATEGIAS - FA</b>		<b>ESTRATEGIAS - DA</b>	
1	Inseguridad Jurídica	1	<b>Realizar campañas de promoción de servicios de la firma incluyendo el valor agregado, la competencia profesional apalancados en el prestigio de la marca. (F1, F2, F3, F4, F8, A5, A7, A8)</b>	1	<b>Establecer alianzas estratégicas determinantes para la completación de servicios relacionados con Propiedad Intelectual y materias adicionales. (D2, D3, A5, A6, A8)</b>
2	Injerencia Política	2	<b>Iniciar presencia profesional sólida y estructurada en Guayaquil para incrementar la facturación en un 15% anual. (F1, F2, F3, F4, A9)</b>	2	<b>Atender in situ al público consumidor y relevante en Guayaquil y consolidar las relaciones de la firma. (D4, A9)</b>
3	Conocimiento débil de los fundamentos del derecho de propiedad intelectual y de derecho administrativo por parte de las autoridades constitucionales, judiciales y administrativas. Y falta de celeridad en los despachos	3	<b>Incrementar presencia en congresos internacionales y espacios de interés para generación de trabajo en atención a las áreas de práctica y presencia de la competencia. (F1, F2, F3, F4, F7, F8, A5, A6, A7)</b>	3	<b>Fortalecer e institucionalizar los mecanismos de comunicación con el cliente, comprensión de sus necesidades, crear confianza y compromiso. (D5, D7, A5, A6, A7, A8, A9, A10)</b>
4	Inestabilidad económica mundial	4	<b>Implementar espacios de capacitación a PYMES para fortalecer la presencia de los abogados en trámites relacionados con la propiedad industrial. (F1, F2, F3, F4, A10)</b>	4	<b>Fortalecer la cultura organizacional y crear compromiso. (D7, D8, D9, A5, A6, A8, A9, A110)</b>
5	Crecimiento de Corral Rosales Carmigniani Pérez (Quito y Guayaquil), Paz Horowitz Robalino Garcés (Quito), Arosemena & Asociados (Guayaquil), han crecido sustancial y permanentemente.	5	<b>Estructurar y promocionar la práctica en materias relacionadas con sectores estratégicos y contratación pública. (F1, F2, F3, F4, A11)</b>	5	

CONTINÚA 

<b>6</b>	Corral Rosales Carmigniani Pérez socia principal alta presencia y protagonismo internacional en propiedad intelectual.	<b>6</b>		<b>6</b>	
<b>7</b>	Crecimiento de Corral Rosales Carmigniani Pérez y Paz Horowitz Robalino Garcés presentan sólida visión en sus negocios.	<b>7</b>		<b>7</b>	
<b>8</b>	Bustamante & Bustamante y Corral Rosales Carmigniani Pérez promueven sus relaciones políticas y tienen presencia en espacios relacionados de interés.	<b>8</b>		<b>9</b>	
<b>9</b>	La presencia de Arosemena & Asoc. en Guayaquil en el área de propiedad intelectual promueve su desempeño exitoso en esa ciudad. La competencia directa salvo Paz Horowitz Robalino Garcés tienen oficinas en esa ciudad.	<b>9</b>		<b>10</b>	
<b>10</b>	Percepción de los servicios de tramitología de propiedad industrial como servicios commodity.	<b>10</b>		<b>11</b>	
<b>11</b>	Alta oferta en servicios legales relacionadas con los sectores estratégicos y contratación pública.	<b>11</b>		<b>12</b>	

#### 2.2.8.4. Conclusiones FODA.

Las fortalezas de la firma están determinadas por los abogados socios y asociados quienes en su alta competencia profesional apalancan la operación con determinación y compromiso, junto con los recursos humanos de las áreas de apoyo. La capacidad de estudio, análisis e interpretación del marco legal determinado por parte de los abogados socios y asociados garantiza un servicio de excelencia.

La firma cuenta con una marca reconocida en la oferta y provisión de servicios legales, los clientes son fieles y están satisfechos. La excelencia en la provisión de servicios en materia de propiedad intelectual e industrial, y ciertas materias relacionadas constituye el mayor valor de la firma. La firma cuenta con los recursos humanos y económicos para proyectarse hacia el futuro.

La situación más favorable para la firma estaría determinada por la nueva estructura organizacional y el liderazgo del socio administrador, y el desempeño de los socios gestores en las funciones que les asiste a cada uno para lograr el mayor y mejor desempeño de la firma creando una cultura organizacional que permita alcanzar el cumplimiento de la **visión**. El fortalecimiento de su presencia en el mercado nacional e internacional es determinante.

La clave y la ventaja competitiva que presenta la firma es tener profesionales calificados, responsables y comprometidos. Para enfrentar la competencia que el mercado presenta, el reconocimiento que Falconi Puig Abogados tiene en el Ecuador y el mercado externo constituye un apalancamiento importante, la presencia de los socios hacia los clientes y potenciales clientes mediante los diversos mecanismos establecidos como son la asistencia a congresos internacionales, los viajes de negocios, las visitas a clientes nacionales permiten mantener presencia constante en materia de propiedad intelectual y áreas relacionadas. La firma está frente a una oportunidad histórica de mantener presencia en el mercado guayaquileño, domicilio principal de los clientes de la firma que presentan la mayor facturación a nivel nacional. Las políticas que sustenten la

capacitación y estudio constante serán determinantes para el éxito de la operación del giro del negocio, esto, sumando la experiencia alcanzada en el transcurrir de la práctica profesional.

Hay que aprovechar la demanda del sector nacional e internacional para poder capturar más clientes potenciales y su fidelidad con la relación de confianza que consiguen los abogados de la firma a través del contacto directo que se mantiene con los ejecutivos.

La filosofía del servicio ha sido instaurada de manera consuetudinaria y las políticas han sido poco definidas y con ausencia de organización, documentación, y comunicación. La firma no ha mantenido una cultura organizacional y no se ha desempeñado alineada con la visión. Las decisiones han sido tomadas en la medida que se presentan las situaciones y la comunicación interna no es la óptima. La ausencia de mapeos y perfeccionamiento impiden una organización eficiente, eficaz y efectiva.

El mercado demanda la mayor especialización en la provisión de servicios jurídicos, en las actuales circunstancias del Ecuador, varias materias del derecho que no son fuertes en la firma constituyen los nichos importantes para la captación de clientes del sector público y privado. En el marco nacional la presencia de las firmas analizadas dentro de la competencia tienen mayor protagonismo que Falconi Puig Abogados, y en el marco internacional la situación se presenta similar, especialmente en los foros de patentes y materias relacionadas a la propiedad intelectual y varias otras materias de práctica corporativa que ganan espacio de exposición. La presencia de oficinas establecidas en Guayaquil que constituyen una competencia directa para la firma es relevante considerar, la firma pierde mercado y pone en riesgo la estabilidad de las relaciones profesionales con los clientes domiciliados en esa ciudad.

El manejo de recursos humanos es vital para poder satisfacer las necesidades del cliente, quienes deben ser motivados con algún tipo de plan de incentivos.

## CAPÍTULO III

### 3. Filosofía Corporativa

La cultura organizacional se apoya en los valores compartidos. La cultura organizacional incluye las normas rutinarias de comunicación, es decir lenguaje común. Las normas que comparten individuos y equipos de toda organización, los valores dominantes que mantiene la organización, la filosofía que guía las políticas y la toma de decisiones de la organización. También incluye el sentimiento o clima se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con clientes, proveedores y otras instancias externas. “Ninguno de estos componentes representa de forma individual la cultura de la organización. Sin embargo, tomados en conjunto reflejan y dan sentido al concepto.” (Schneider, 2009, p. 237)

La cultura organizacional constituye el ejercicio moral y ético y expone los valores que la rigen. Esta cultura permite formar parte de la comunidad empresarial responsable marcando un nivel de competitividad y por supuesto le permite convertirse en el lugar de trabajo en que sus colaboradores quieren trabajar.

La cultura y la empresa o la culturización organizacional no es tarea simple de llevar a cabo para que en realidad forme parte del espíritu de quienes conforman la organización y sus *stakeholders*, es más bien tarea compleja que amerita entre otros el análisis y determinación de un estilo organizacional que podría estar compuesto por los símbolos culturales, las conductas compartidas, los supuestos y la filosofía compartida, los valores culturales. Para la formación de la cultura deberán considerarse los factores de adaptación externa y la supervivencia, la integración interna, y el mantenimiento de la cultura que a su vez implica identificar los métodos para el mantener dicha cultura, aquello a lo que prestan atención administradores y equipos, las reacciones a incidentes y crisis, la enseñanza y asesoría de funciones, la asignación de premios y estatus, el reclutamiento, selección, ascensos y despidos, los ritos y ceremonias, entre otros.

### **3.1. Misión.**

La misión es el gran qué, es la justificación ontológica con enfoque social de la empresa u organización. Su esencia responde a Cuál es la razón de ser? Cuál la causa?, Porqué existe la organización? Qué se perdería si no existiera? Qué hace y cómo lo hace? (Díaz, Guevara, p. 52)

La misión requiere de una concepción de tiempo y espacio y permite el alineamiento de la estrategia a ésta, en otras palabras, la orientación de los objetivos estratégicos de la organización está dada por la visión que permite estar en sintonía con los propósitos organizacionales.

Responderemos entonces tales preguntas para proponer la misión de Falconi Puig Abogados. Es menester señalar que las respuestas a las preguntas planteadas han sido el producto de una encuesta interna en la organización a abogados, asistentes legales y personal administrativo en afán de obtener el pensamiento de quienes la conforman. Anexo 8.

#### **Cuál es la razón de ser?**

La razón de ser de Falconi Puig Abogados es brindar a los clientes actuales y los potenciales clientes asesoría legal de calidad en las áreas de práctica que se ofrecen. En la actualidad principalmente en las áreas de propiedad intelectual, contratos, litigios, arbitraje, contratación pública, publicitario, regulatorio. Basados en los principios de profesionalismo y valores, ofertan un servicio de alta calidad a quienes lo requieren o puedan requerir.

#### **Cuál es la causa?**

La causa de Falconi Puig Abogados es ofertar servicios de asesoría legal al mercado corporativo nacional y del exterior, fundamentados en la experiencia y asesoría profesional de exigencia en la búsqueda de la equidad y la justicia. La causa, siendo la naturaleza misma del ser humano como emprendedor y profesional, comprende el valor del servicio y el trabajo en equipo para contribuir a la construcción y desarrollo de un país donde se respete la ley. La formación de profesionales de un alto nivel ético y moral que sean ejemplo para su núcleo familiar y el resto de la sociedad.

**Por qué existe la organización?**

La organización existe por la presencia de profesionales preparados y comprometidos en los distintos niveles para cumplir con la razón de ser del negocio, sumado al objetivo de obtener beneficios económicos a partir de la prestación de servicios profesionales más la posibilidad de cumplir un fin social entendido como el beneficio a la colectividad. Debido a la importancia de contar con una Firma calificada en materia de derecho, Falconi Puig Abogados existe desde hace 40 años.

**Qué se perdería si no existiera?**

Si no existiera Falconi Puig Abogados se perdería el contar con un Estudio Jurídico serio que brinde una asesoría en materia legal en el territorio ecuatoriano e internacional a través de corresponsalías en varios países. Grandes talentos individuales, muchísima experiencia individual y colectiva, trayectoria de aprendizaje y enseñanza. Se perdería un referente común en el mundo jurídico en nuestra sociedad.

Los principales afectados si llegara a desaparecer la Firma serían quienes formamos parte de ella. Así, se perdería la comunidad de individuos que trabajan en la Firma, quienes seguirían sus caminos con distintos rumbos. Se perdería un aliado para muchos de los clientes y corresponsales, quienes han encontrado en Falconi Puig Abogados un soporte estratégico en el desarrollo de sus empresas y despachos.

Finalmente, se perdería un legado, aquel iniciado y construido por Miguel Falconi Puig, incentivado por Miguel Falconi Pérez, y continuado por todos quienes conforman la firma y quienes lleguen después. La firma está compuesta por un gran grupo de personas cuya fuerza radica en su unión y complementariedad.

**Qué hace y cómo lo hace?**

Falconi Puig Abogados es un socio estratégico de las empresas que confían en su experticia al momento de administrar sus carteras de propiedad intelectual, de emprender alternativas como franquicias y licencias, valoración de intangibles, contratos, infracciones a sus derechos, entre otros. La firma brinda las soluciones a las necesidades de sus clientes en dicha materia. En la práctica

de derecho corporativo los clientes acuden principalmente por la confianza en los abogados que la ejercen y por las experiencias exitosas que alientan a regresar. Con responsabilidad y dinamismo satisface las necesidades de los clientes.

La firma presta sus servicios de forma eficiente, vela por el bienestar del cliente, procura un lazo más allá de la relación profesional, y si bien, la eficiencia en cuanto a los resultados es su mayor aspiración, trabaja bajo la confianza del cliente quien percibe que efectivamente se realizan los mayores esfuerzos conservando la alta ética profesional.

**Misión propuesta:**

Somos creativos. Brindamos asesoría en temas legales relacionados de nuestros clientes corporativos o no. Generamos confianza a través de un talento humano altamente capacitado, procesos claramente definidos y una infraestructura completamente fundamentada en normas y procedimientos sustentados por la Ley, para que usted pueda enfocarse en su negocio con tranquilidad. Su éxito es nuestra misión.

**3.2. Visión.**

La visión es el gran para qué? es la medida de impacto que la misión empresarial causará en un futuro determinado. Su esencia responde a: Cuál será el impacto de nuestra actividad?, para lograr ese impacto cuánto deberemos crecer?, Cuándo lo lograremos?

La esencia de la visión radica en cómo queremos vernos como empresa en un período determinado de tiempo, puede ser corto, mediano o largo plazo. La visión es el sueño compartido que tienen los integrantes de una empresa. Una misión bien transmitida se vuelve una visión compartida. La esencia de la visión es llegar a ser los líderes en la industria legal por especialización, eficiencia, eficacia y reconocimiento.

Nuevamente, para efectos de proponer la visión de Falconi Puig Abogados, responderemos entonces a dichas preguntas que se basan en un ejercicio interno con varios abogados y colaboradores de la firma. Anexo 9.

**Cuál será el impacto de nuestra actividad?**

El impacto está determinado principalmente por los valores. El impacto sería crear una cultura de honestidad, honradez y respeto a través de la práctica de los valores de la Firma, defendemos la justicia y la equidad. También el impacto podría ser concebido en la satisfacción de los clientes al recibir atención profesional y personalizada que daría como resultado el crecimiento del Estudio. Además habría un impacto en el sistema judicial ecuatoriano reflejado en la manera en que nos desempeñamos en la profesión impacto que afectaría positivamente a la sociedad. Frente a la competencia el impacto se determina por la presencia de la Firma frente a sus clientes y la confianza que los alienta.

**Para lograr ese impacto cuánto deberemos crecer?**

En primer término el crecimiento individual como seres humanos como profesionales, crecer al máximo de nuestras capacidades, ser mejores cada día. La meta principal de todos quienes conformamos Falconi Puig Abogados debería ser el crecimiento personal y por lo tanto crecimiento del Estudio Jurídico.

A través de una visión compartida y una misión alcanzada la empresa crecerá.

El crecimiento deberá ser paulatino y permanente, con metas realistas a corto y mediano plazos. Para lograr este crecimiento cada una de las personas que pertenecen a Falconi Puig Abogados deben involucrarse, desde el personal de servicio hasta los más altos ejecutivos.

Adicionalmente, mediante el diseño de una estructura tal que permita a los abogados disponer de mayor tiempo para poder interactuar con la sociedad, participar de charlas, capacitaciones, congresos, etc. se lograría el impacto deseado. Nos falta un guía, un visionario que lidere los esfuerzos de todos para crecer. Falconi Puig Abogados debería mantenerse en una búsqueda permanente de desarrollo y crecimiento de sus profesionales.

**Cuándo lo lograremos?**

Cuando la Gerencia comunique la visión a toda la empresa para que con esfuerzo conjunto, y objetivos estratégicos sigan el mismo rumbo y todos

estemos alineados a la visión. Se logra una vez que todos los integrantes de la empresa o sociedad compartan la visión e interioricen la misión.

Se logrará el día en que haya una organización más profesional de la firma, con políticas y funciones claras de obligatorio cumplimiento para todos los miembros y con departamentos debidamente estructurados que tengan gente suficientemente capacitada para liderarlos. Es importante que la firma haga una inversión en el área administrativa y de mercadeo, que permita coordinar de mejor manera la participación en eventos, charlas y conferencias por parte de los abogados y que sirva de manera efectiva como descargo de varias funciones administrativas que hoy por hoy están desarrollando los abogados y que merman el tiempo que tienen disponible para interactuar con la sociedad. Cuando todos asumamos el reto de crecer, teniendo claro el objetivo de dónde queremos llegar y estar en alineamiento con la visión.

#### **Visión propuesta:**

Para el año 2016 el Estudio Jurídico Falconí Puig se consolidará como un despacho jurídico de excelencia con impacto a nivel nacional e internacional, contribuyendo con la comunidad y el medio ambiente mediante iniciativas en beneficio de la sociedad.

### **3.3. Valores**

Los valores institucionales, parte fundamental de la filosofía que le rige son los siguientes:

- Excelencia absoluta, asumiendo total responsabilidad en la entrega de un trabajo íntegro y competente. Eficiencia y pro-actividad en los procesos. Determinación y persistencia son el motor de todas nuestras acciones.
- Ética y rectitud en las acciones dentro y fuera de la firma.
- Honestidad en el trato con colegas y clientes. La justicia y la transparencia ante todo.
- Respeto a las personas y la naturaleza, culturas, pensamientos religiosos y políticos diversos a los nuestros. Buscamos diversidad en criterio e interpretación.
- Solidaridad donde el trabajo en grupo para lograr un fin común es la prioridad.

## CAPÍTULO IV

### **4. Direccionamiento Estratégico, Plan de Gestión Estratégico hacia el 2016**

#### **4.1. Ideas de innovación estratégica.**

Veamos algunos conceptos de estrategia. El profesor y administrador James B. Quinn citado por Schneider la define “Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones por realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas que puedan tomar sus competidores.” (Schneider, 2009, p. 98)

Mientras que “las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles. Estas decisiones son las que moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, esas decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas.” (Schneider, 2009, p. 99)

#### **4.2. Objetivos.**

##### **4.2.1. Objetivo principal.**

El objetivo principal de este trabajo es diseñar el Plan de Gestión Estratégica para Falconi Puig Abogados hacia el 2016.

##### **4.2.2. Identificación de las estrategias.**

Una vez que se ha realizado el respectivo análisis de las situación actual de la empresa tanto a nivel interno como externo, se han logrado determinar los factores críticos del éxito de la gestión de la Organización, se establecen las relaciones DO, DA, FO y FA a fin de definir estrategias iniciales que posteriormente con el respectivo análisis de priorización se logran definir como estrategias base que llevan a generar los objetivos estratégicos organizacionales.

### **ESTRATEGIAS DO**

- Implementar el desarrollo mancomunado del plan estratégico en la Firma alineado con la misión y visión. (D1, O1, O2, O3, O5, O6, O7, O8)
- Recuperar el 15% del mercado en PI y fortalecer el mercado. (D2, D4, O1, O2, O3)
- Definir y ofertar áreas de práctica relacionadas en grupo según materias, promocionar los beneficios de la asesoría integral. (D3, O1, O2, O5, O7, O8)
- Implementar herramientas tecnológicas y de información para fortalecer las relaciones extratécnicas e importantes para la Firma. (D5, O1, O2, O5)
- Determinar la estructura organizacional y crear cultura. (D1, D7, O1, O2)

### **ESTRATEGIAS DA**

- Establecer alianzas estratégicas determinantes para la complementación de servicios relacionados con Propiedad Intelectual y materias adicionales. (D2, D3, A5, A6, A8)
- Atender in situ al público consumidor y relevante en Guayaquil y consolidar las relaciones de la firma. (D4, A9)
- Fortalecer e institucionalizar los mecanismos de comunicación con el cliente, comprensión de sus necesidades, crear confianza y compromiso. (D5, D7, A5, A6, A7, A8, A9, A10)
- Fortalecer la cultura organizacional y crear compromiso. (D7, D8, D9, A5, A6, A8, A9, A110)

### **ESTRATEGIAS FO**

- Establecer mecanismos efectivos de mercadeo directo abogado/potencial cliente que permita incrementar la facturación en un 15% anual. (F1, F2, F3, F4, O1, O2)
- Fortalecer las materias de práctica relacionadas con la propiedad intelectual a través del fortalecimiento de acuerdos formales con

asesores externos (alianzas estratégicas) en Ecuador. (F1,F3,F7,O3, O5)

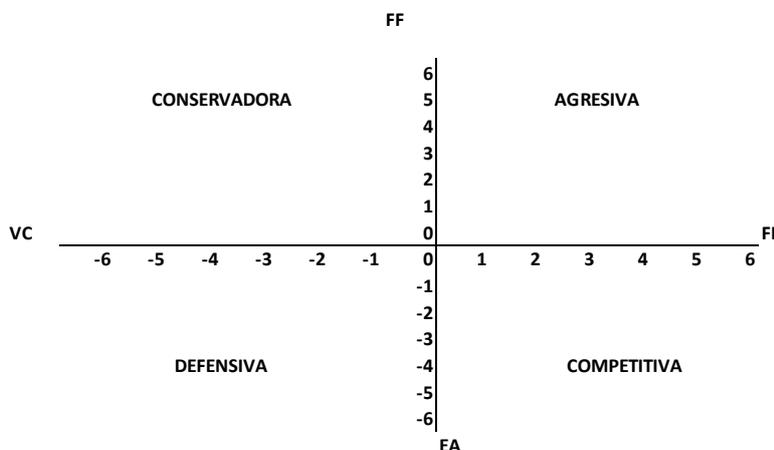
- Promocionar la marca por especialidad en PI y materia relacionadas, y grupo de materias en derecho corporativo. (F1, F3, F5,F8, O7,O8)
- Desarrollar relaciones en el ámbito de PYME con presencia extensiva a innovaciones locales fortaleciendo la oferta de asesoría con precios accesibles. (F1, F3, F4, F5, O2, O9)

#### **ESTRATEGIAS FA**

- Realizar campañas de promoción de servicios de la firma incluyendo el valor agregado, la competencia profesional apalancados en el prestigio de la marca. (F1, F2, F3, F4, F8, A5, A7, A8)
- Iniciar presencia profesional sólida y estructurada en Guayaquil para incrementar la facturación en un 15% anual. (F1, F2, F3, F4, A9)
- Incrementar presencia en congresos internacionales y espacios de interés para generación de trabajo en atención a las áreas de práctica y presencia de la competencia. (F1, F2, F3, F4, F7, F8, A5, A6, A7)
- Implementar espacios de capacitación a PYMES para fortalecer la presencia de los abogados en trámites relacionados con la propiedad industrial. (F1, F2, F3, F4, A10)
- Estructurar y promocionar la práctica en materias relacionadas con sectores estratégicos y contratación pública. (F1, F2, F3, F4, A11)

#### **4.2.3. Análisis del impacto estratégico**

Para realizar el análisis del impacto estratégico, se resolvió el método de la matriz PEYEA, en donde se determina la fuerza o impacto de la situación actual del negocio, a fin de identificar el tipo de estrategia que se deberá implementar.

**Tabla 34:****Cuadro de análisis del impacto estratégico.**

Esta matriz trata de identificar en qué cuadrante se encuentra la empresa actualmente considerando factores como:

- FF: FACTOR FINANCIERO
- VC: VENTAJA COMPETITIVA
- EI: ESTABILIDAD DEL AMBIENTE
- FI: FUERZAS DE LA INDUSTRIA

La matriz bajo ciertos factores previamente establecidos por la técnica, determina la calificación de impacto tanto para factores internos como externos, determinando también factores positivos y negativos, según su influencia. Es así que se logra obtener el siguiente cuadro aplicado ya a la Organización:

**Tabla 35:****Cuadro de Posición Estratégica.**

POSICION ESTRATÉGICA	INTERNA
<b>FUERZA FINANCIERA (FF) (POSITIVA)</b>	<b>CALIFICACIONES</b>
Liquidez	3
Capital del trabajo	5
Apalancamiento	4
Riesgos del negocio	5
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC) (NEGATIVO)</b>	
Calidad del producto	-1
Lealtad de los clientes	-3
Conocimiento tecnológico	-2
Control sobre proveedores	-1
Participación en el mercado	-3

CONTINÚA →

POSICION ESTRATÉGICA EXTERNA	
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA) (NEGATIVO)	
Tasa de inflación	-1
Cambios tecnológicos	-4
Variabilidad de la demanda	-2
Barreras para entrar en el mercado	-3
Presión competitiva	-1
FUERZAS DE LA INDUSTRIA (FI) (POSITIVA)	
Estabilidad financiera	2
Facilidad para entrar en el mercado	4
Potencial del crecimiento	4
Potencial de utilidades	5
Conocimientos tecnológicos	3

De los factores presentados se obtuvieron los siguientes resultados globales:

**Tabla 36:**

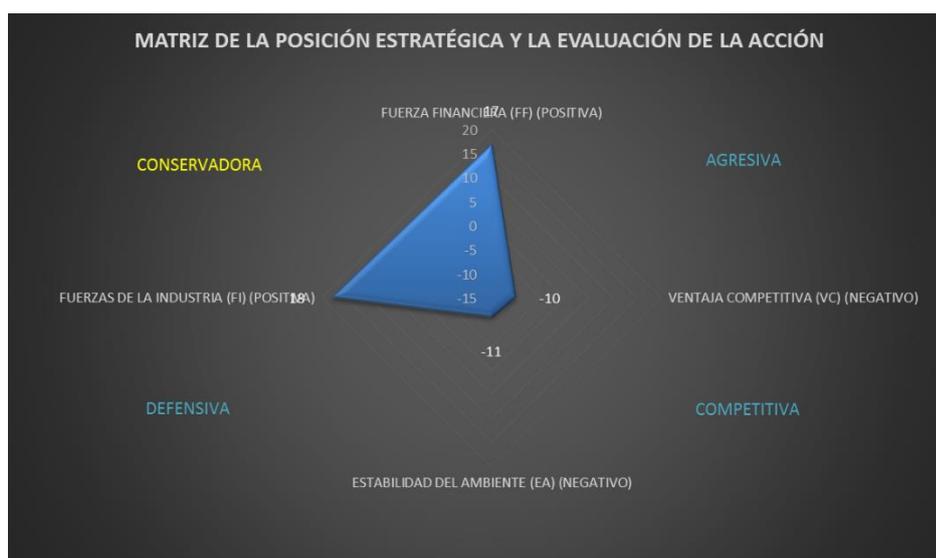
**Cuadro de resultados globales de factores.**

POSICION ESTRATEGICA	
FUERZA FINANCIERA (FF) (POSITIVA)	17
VENTAJA COMPETITIVA (VC) (NEGATIVO)	-10
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA) (NEGATIVO)	-11
FUERZAS DE LA INDUSTRIA (FI) (POSITIVA)	18

Los resultados que se definen en la siguiente gráfica, identifican la fuerza de la estrategia a implantar:

**Tabla 37:**

**Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.**



Este análisis entonces, permite identificar el direccionamiento o enfoque hacia el que deben enfocarse los objetivos estratégicos a proponer. Del

resultado se puede observar que el enfoque es hacia generar **estrategias conservadoras**, es decir, estrategias que permitan mantener a la empresa en el status de representatividad y prestigio. El aplicar estrategias conservadoras no implica que el negocio no pretenda establecer acciones de mejora dentro de su gestión, sino que el enfoque de dichas estrategias se realizará bajo un esquema de conservar a la empresa en el reconocimiento que se encuentra en el mercado actualmente y mejorarlo.

#### 4.2.4. Priorización de las estrategias

La priorización de las estrategias fue realizada a través de una **matriz cuantitativa de productividad**. Esta matriz propone identificar el nivel de impacto y calificación que se quiera asignar a las estrategias creadas, según el peso e impacto identificado en cada uno de los factores internos y externos definidos como factores críticos del éxito.

Una vez que se analizan los valores de impacto y correspondencia de cuánto afecta un factor en la generación de una estrategia, se cuantifica la matriz y se identifican qué estrategias son las que mayor impacto o relevancia dentro del análisis se ven o afectan a estos factores.

En la Tabla 35 se expone la matriz, sin embargo a continuación se expone el resumen obtenido del análisis de la matriz.

**Tabla 38:**

#### **Cuadro de Priorización de Estrategias de Falconi Puig Abogados.**

<b>PRIORIZACION DE ESTRATEGIAS FPA - SEGÚN MCPE</b>	
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Determinar la estructura organizacional y crear cultura. (D1, D7, F1, F2)	58
Establecer alianzas estratégicas determinantes para completar los servicios relacionados con Propiedad Intelectual y materias adicionales. (D2, D3, A5, A6, A8)	57
Fortalecer la cultura organizacional y crear compromiso. (D7, D8, D9, A5, A6, A8, A9, A110)	57
Establecer mecanismos efectivos de mercadeo directo abogado/potencial cliente que permita incrementar la facturación en un 15% anual.	56

CONTINÚA 

Establecer alianzas estratégicas determinantes para completar los servicios relacionados con Propiedad Intelectual y materias adicionales. (D2, D3, A5, A6, A8)	57
Fortalecer la cultura organizacional y crear compromiso. (D7, D8, D9, A5, A6, A8, A9, A110)	57
Establecer mecanismos efectivos de mercadeo directo abogado/potencial cliente que permita incrementar la facturación en un 15% anual.	56
Desarrollar relaciones en el ámbito de PYME con presencia extensiva a innovaciones locales fortaleciendo la oferta de asesoría con precios accesibles. (F1, F3, F4, F5, O2, O9)	55
Fortalecer e institucionalizar los mecanismos de comunicación con el cliente, comprensión de sus necesidades, crear confianza y compromiso. (D5, D7, A5, A6, A7, A8, A9, A10)	55
Implementar el desarrollo mancomunado del plan estratégico en la Firma alineado con la misión y visión. (D1, F1, F2, F3, F5, F6, F7, F8)	55
Promocionar la marca por especialidad en PI y materia relacionadas, y grupo de materias en derecho coporativo. (F1, F3, F5, F8, O7, O8)	55
Atender in situ al público consumidor y relevante en Guayaquil y consolidar las relaciones de la firma. (D4, A9)	54
Estructurar y promocionar la práctica en materias relacionadas con sectores estratégicos y contratación pública. (F1, F2, F3, F4, A11)	54
Definir y ofertar áreas de práctica relacionadas en grupo según materias, promocionar los beneficios de la asesoría integral. (D3, F1, F2, F5, F7, F8)	53
Fortalecer las materias de práctica relacionadas con la propiedad intelectual a través del fortalecimiento de acuerdos formales con asesores externos (alianzas estratégicas) en	53
Recuperar el 15% del mercado en PI y fortalecer el mercado. (D2, D4, F1, F2, F3)	52
Implementar espacios de capacitación a PYMES para fortalecer la presencia de los abogados en trámites relacionados con la propiedad industrial. (F1, F2, F3, F4, A10)	51
Incrementar presencia en congresos internacionales y espacios de interés para generación de trabajo en atención a las áreas de práctica y presencia de la competencia. (F1, F2, F3, F4, F7, F8,	51
Realizar campañas de promoción de servicios de la firma incluyendo el valor agregado, la competencia profesional apalancados en el prestigio de la marca. (F1, F2, F3, F4, F8, A5,	51
Iniciar presencia profesional sólida y estructurada en Guayaquil para incrementar la facturación en un 15% anual. (F1, F2, F3, F4, A9)	49
Implementar herramientas tecnológicas y de información para fortalecer las relaciones extratécnicas e importantes para la Firma. (D5, F1, F2, F5)	48

Una vez cuantificadas las estrategias y su impacto, se realiza la depuración de las mismas, corrigiendo semántica, duplicidad, ambigüedad.

**Tabla 39:**

**Cuadro Priorización de Estrategias Depuradas Falconi Puig Abogados.**

<b>PRIORIZACION DE ESTRATEGIAS DEPURADAS FPA - SEGÚN MCPE</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Definir una estructura y cultura organizacional	57,5
Desarrollar relaciones en el ámbito de PYME con presencia extensiva a innovaciones locales fortaleciendo la oferta de asesoría con precios accesibles.	55
Estructurar y promocionar la práctica en materias relacionadas con sectores estratégicos y contratación pública. (F1, F2, F3, F4, A11)	55,5
Fortalecer e institucionalizar los mecanismos de comunicación con el cliente, comprensión de sus necesidades, crear confianza y compromiso, a través de la promoción de marca por	55
Implementar el desarrollo mancomunado del plan estratégico en la Firma alineado con la misión y visión.	55
Fortalecer las materias de práctica relacionadas con la propiedad intelectual a través del fortalecimiento de acuerdos formales con asesores externos (alianzas estratégicas) en	53
Establecer mecanismos efectivos de mercadeo directo abogado/potencial cliente que permita incrementar la facturación en un 15% anual.	55
Recuperar el 15% del mercado en PI y fortalecer el mercado.	54,5
Generar alianzas estratégicas a fin de complementar los servicios relacionados con Propiedad Intelectual y materias adicionales.	54
Implementar espacios de capacitación para fortalecer la presencia de los abogados en trámites relacionados con la propiedad industrial.	51
Incrementar presencia en congresos internacionales y espacios de interés para generación de trabajo en atención a las áreas de práctica y presencia de la competencia.	51
Realizar campañas de promoción de servicios de la firma incluyendo el valor agregado, la competencia profesional apalancados en el prestigio de la marca.	51
Implementar herramientas tecnológicas y de información para fortalecer las relaciones extratécnicas e importantes para la Firma.	48

#### 4.2.4.1. Definición de los objetivos según las estrategias priorizadas.

Tabla 40:

Cuadro de Clasificación de los Objetivos Estratégicos.

CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS TEMA/ OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA				
	F	CL	PI	DH & T	.....
Definir una estructura y cultura organizacional			X		
Desarrollar relaciones en el ámbito de PYME con presencia extensiva a innovaciones locales fortaleciendo la oferta de asesoría con precios accesibles.		X			
Estructurar y promocionar la práctica en materias relacionadas con sectores estratégicos y contratación pública.			X		
Fortalecer e institucionalizar los mecanismos de comunicación con el cliente, comprensión de sus necesidades, crear confianza y compromiso, a través de la promoción de marca por especialidad en PI		X			
Implementar el desarrollo mancomunado del plan estratégico en la Firma alineado con la misión y visión.			X		
Fortalecer las materias de práctica relacionadas con la propiedad intelectual a través del afianzamiento de acuerdos formales con asesores externos (alianzas estratégicas) en Ecuador.		X			
Establecer mecanismos efectivos de mercadeo directo abogado/potencial cliente que permita incrementar la facturación en un 15% anual.	X				
Recuperar el 15% del mercado en PI y fortalecer el mercado.		X			
Generar alianzas estratégicas a fin de complementar los servicios relacionados con Propiedad Intelectual y materias adicionales.				X	
Implementar espacios de capacitación para fortalecer la presencia de los abogados en trámites relacionados con la propiedad industrial.			X		
Incrementar presencia en congresos internacionales y espacios de interés para generación de trabajo en atención a las áreas de práctica y presencia de la competencia.				X	
Realizar campañas de promoción de servicios de la firma incluyendo el valor agregado, la competencia profesional apalancados en el prestigio de la marca.		X			
Implementar herramientas tecnológicas y de información para fortalecer las relaciones extraterritoriales e importantes para la Firma.				X	

A cada una de las estrategias ya depuradas, se les asigna un fin u objetivo definido. Y con este análisis se logra exponer el mapa estratégico institucional.

**4.2.5. Mapa Estratégico.**

**Tabla 41:**

**Cuadro Mapa Estratégico.**



CONTINÚA →



**4.2.6. Objetivos Estratégicos de Primer y Segundo Nivel.**

**4.3. Cuadro de mando integral de Primer y Segundo Nivel. (Ver Anexo 10)**

## CAPÍTULO V

### Conclusiones y recomendaciones

La organización y manejo de las empresas requiere de planificación estratégica para participar competitivamente en el mercado. Como en todo negocio, la firma está inmersa en un ambiente donde los factores internos y externos deben ser considerados constantemente. El presente trabajo recoge dicho análisis y recomendaciones para la firma. La necesidad de la evaluación de la presente propuesta de plan estratégico se torna fundamental hacia el inicio de la identificación de los objetivos estratégicos y su cumplimiento alineando a la cultura organizacional hacia el cumplimiento de la misión y visión.

Los procesos y procedimientos de apoyo al cumplimiento de los objetivos deberán ser eficientes y eficaces, e incluirán, entre otros, los sistemas de control, planteamiento, presupuestos, asignación de recursos, sistemas de información, de motivación, de distribución de la información.

El autor Schneider expone sobre el manejo y la estructura de dichos sistemas que sostiene que la tarea del desarrollo e implementación de procesos y procedimientos es materia, por cada área, de un estudio pormenorizado, una auditoría para levantarlos, desarrollarlos e implementarlos es recomendable. La parte sustancial para es el desarrollo de la cultura organizacional en miras a que los objetivos vayan alineados hacia el cumplimiento de la misión y la visión. Así, los sistemas de motivación estarían compuestos de las fases centrales del proceso motivacional, el establecimiento de metas y desempeño, los retos, el desempeño, premios y satisfacción. En los sistemas de liderazgo, se consideran el manejo propio, el manejo de la comunicación, de la diversidad, de la ética, el manejo transcultural, el manejo de equipo, el manejo del cambio que además requieren de un liderazgo transformacional donde la transferencia de conocimiento sea el hilo conductor de la gestión. En cuanto a los sistemas de control, el autor propone las siguientes consideraciones, a saber: sistemas de diagnóstico, sistemas de creencias, sistemas de límites, sistemas interactivos, en este caso, la estrategia del negocio se centra en

cuatro niveles de control y son los valores centrales, las incertidumbres estratégicas, las variables críticas de desempeño y los riesgos que deben evitarse.

Como he referido ya, todo esto es materia de un estudio individual más aun considerando que en Falconi Puig Abogados la operación general de la organización y departamental no está apoyada con procesos y procedimientos claves para el adecuado manejo empresarial. (Gartner, 2011).

Como activo estratégico para las organizaciones, los contenidos no estructurados deben gestionarse con tres fines fundamentales: evitar un exceso de información, cumplir con las disposiciones legales, optimizar los procesos de negocio. Radica la importancia de la gestión de contenidos debido a que facilita la comunicación e información al interior de la organización y la adecuada accesibilidad por parte de los abogados y colaboradores de otras áreas a dicha información.

En presente para efectos del manejo de información de los clientes y los casos legales existe el software denominado *practice manager* que, a pesar de que cumple con su función, no permite la administración estratégica de contactos por lo que no constituye una herramienta para manejo estratégico de la información del cliente sino más bien únicamente en la administración de sus casos. Adicionalmente, la firma cuenta con un sistema de intranet que es visitado por los usuarios internos pero no contiene información estratégica.

Las prácticas más exitosas e importantes en asesoría legal a nivel mundial son empresas con una amplia trayectoria y presencia en más de 60 países alrededor del mundo, con oficinas en cada país, empresas que tienen profesionales con el conocimiento para asesorar en alrededor de 20 áreas de servicio relacionadas con la gestión empresarial. Entre ellas: Baker & McKenzie, Hogan Lovells, Marks & Clerk, Dentons. Estas prácticas han permitido a las empresas mantener políticas de gobierno adecuadas lo que ha hecho posible su expansión a nivel mundial, a través de su fácil adaptación a los diferentes mercados. La adopción de prácticas de gestión administrativa a través del uso de tecnologías de información ha permitido el manejo eficiente de amplias carteras de clientes y el estricto reclutamiento de profesionales con alto nivel de conocimiento y experiencia. El estado del arte se encuentra en estas organizaciones.

## Bibliografía

- Bossidy, L. y Charan, R. (2009) Haga lo que hay que hacer. Un modelo para diagnosticar la situación de su empresa y proyectarla al futuro. (p.177, 179) Bogotá. Editorial Norma S.A.
- Drucker, P. (1999) Los desafíos de la administración en el siglo XXI. Sudamericana.
- Buenos Aires. p. 57, mencionado en Manucci, M. (2009) La Estrategia de los Cuatro Círculos: Diseñar el futuro en la incertidumbre presente. (p.85) Bogotá. Editorial Norma S.A.
- Díaz Guevara, C. Escuela Superior Politécnica del Ecuador. Maestría en Planificación
- y Gestión Estratégica. Gestión Estratégica Empresarial. *Balance Score Card*. (p.52)
- Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. (2001). (p. 1848) Vigésima
- Segunda Edición, Madrid. Editorial Espasa Calpe.
- “Ecuador, el mejor destino del mundo para retirados”. (2012) Recuperado el 30 de mayo
- del 2013, de <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=622>
- Herramienta ASK Ernst & Young. -Enterprise Content Management –
- Todos los derechos reservados.
- Gartner. (2010). *Magic quadrant for enterprise content management. ECM – Enterprise*
- Content Management – Gartner. (2011) *Hype cycle for content management. ECM – Enterprise Content Management –*
- Giget, M. (1989) *Arbres technologiques et arbres de competences. Deux concepts à finalité*
- *distincte »Futuribles*, N° 137, Noviembre, mencionado en, Godet, M y Durance, P. (2009) (p. 51).

- La prospectiva estratégica para las empresas y territorios. Paris. Cuadernos de Lipsor. Recuperado el 30 de mayo del 2013, de <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/actualites/SR10vSpa.pdf>
- Kaplan, R y Norton, D. (2005) El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño, Harvard Business Review mencionado en Schneider, B. (2009). Resiliencia. Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad. (115) Bogotá. Editorial Norma S.A.
- Manucci, M (2009). La Estrategia de los Cuatro Círculos: Diseñar el futuro en la incertidumbre presente (37, 60,71). Bogotá. Editorial Norma S.A.
- Schneider, B. (2009). Resiliencia. Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad. (51, 75, 90, 91, 98, 99, 115, 118,119, 120, 121,122, 237) Bogotá. Editorial Norma S.A.
- Constitución de la República de Ecuador, publicada en el Registro Oficial 449, 20 de octubre de 2008.
- Banco Central del Ecuador. Recuperado el 30 de mayo del 2013, de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional Ley s/n. Segundo Suplemento del Registro Oficial 52, 22-X-2009
- Ley Orgánica de la Función Legislativa. Suplemento del Registro Oficial 642, 27-VII-2009
- Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado Suplemento del Registro Oficial 555, 13-X-2011
- Ley de Propiedad Intelectual Suplemento del Registro Oficial 426, 28-XII-2006