

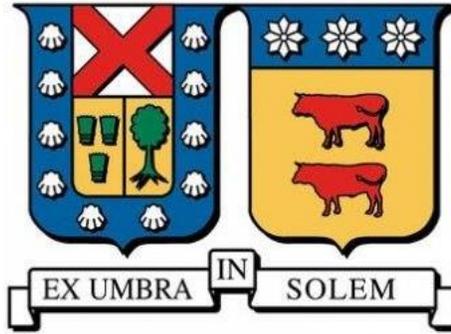
2021-06-21

MODELO DE NEGOCIOS Y PLAN DE MARKETING PARA FISCALÍA PRIVADA.

MARTÍNEZ MORENO, BENJAMÍN ALONSO

<https://hdl.handle.net/11673/53224>

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA



**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA DEPARTAMENTO DE
INDUSTRIAS**

MODELO DE NEGOCIOS Y PLAN DE MARKETING PARA FISCALÍA PRIVADA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

BENJAMÍN ALONSO MARTÍNEZ MORENO

PROFESOR GUÍA

DIEGO YAÑEZ

SANTIAGO DE CHILE, 21 DE JUNIO, 2021

Resumen Ejecutivo

El marketing digital y la presencia en los canales digitales por parte de las empresas ha ido en aumento los últimos años debido a la gran cantidad de público al que pueden llegar mediante la publicación de contenido en redes sociales o en los buscadores de Google, es por esto que la empresa Fiscalía Privada quiere empezar a potenciar su área de marketing digital.

El objetivo de esta memoria es poder diseñar el modelo de negocios del servicio en cuestión y poder realizar un plan de marketing digital adecuado para este servicio y que después puedan llevarlo a cabo en la práctica.

Para esto se utilizan herramientas estratégicas como lo son el PEST, fuerzas de Porter, marco VRIO, modelo de negocio Canvas, FODA como métodos para identificar oportunidades y estrategias.

Mediante las herramientas señaladas anteriormente se encuentra que el servicio otorgado apunta a un público específico en el cual su competencia no se enfoca tanto, dando así una gran oportunidad de potenciar este servicio mediante la estrategia de penetración de mercado, teniendo que cumplir también con la gran labor de concientizar su propuesta de valor que puede ser desconocida para el mercado.

Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo	2
1 Problema de Investigación	5
2 Objetivos	7
2.1 Objetivo General	7
2.2 Objetivos específicos	7
3 Marco Teórico	8
3.1 Antecedentes de la empresa	8
3.2 De marketing transaccional a un marketing relacional	13
3.3 El nuevo concepto de marketing digital	15
3.4 Customer Journey	19
3.5 Herramientas del marketing digital	21
3.6 Análisis del Macroentorno	27
3.7 Análisis del Microentorno	27
3.8 Análisis Interno	28
3.9 FODA	28
3.10 Modelo de negocios Canvas	28
4 Metodología	30

5	Desarrollo	31
	5.1 Industria y Mercado	31
	5.2 Macroentorno	32
	5.3 Microentorno	34
	5.4 Análisis Interno	36
	5.5 Foda	39
	5.6 Modelo de negocios Canvas	40
6	Plan de marketing digital	43
	6.1 Objetivos del plan de marketing	43
	6.2 Matriz de Ansoff	43
	6.3 Marketing Mix	44
7	Conclusiones,.....	48
8	Referencias	49

1. Problema de Investigación

Las empresas han tenido que actualizar la forma con la que atraen a potenciales clientes, debido a la gran cantidad de oportunidades existentes en el mercado para el usuario. Esta gran cantidad de oferta ha hecho que deban buscar nuevas formas de diferenciación para captar la atención de los prospectos y principalmente la retención de estos mismos ya que, la investigación sobre esta temática indica que es más rentable retener clientes existentes mediante el desarrollo de estrategias de largo plazo, que captar nuevos. (Reichheld & Teal, 1996).

Los canales digitales, los cuales hoy en día la mayor parte de la población tiene acceso, han permitido un acercamiento profundo entre los consumidores y las empresas, estableciendo relaciones más duraderas, lo cual genera que se incrementen las ventas, por lo tanto, tiene sentido que al aplicar un buen plan de marketing digital este genere un impacto en la organización. (Robinson, 2020)

Para la mayor parte de las empresas en Chile y el resto del mundo, sobre todas aquellas más tradicionales, la falta de estrategias digitales, así como el retorno sobre la inversión en ellas, sumado a la complejidad operativa y organizacional del cambio, han restringido su transformación digital. Sin embargo, hoy en día tienen la oportunidad de lograrlo al transformar sus modelos de negocios y beneficiarse del nuevo entorno digital. (Accenture Research; Oxford Economics, 2018)

Lo anterior sumado a la pandemia de coronavirus que ha afectado a todo el mundo, y también a las empresas, es que gran parte de ellas han querido digitalizarse tanto en su operación interna como en sus canales de venta. Muchas de ellas saben que hoy en día el consumidor es digital y, por lo tanto, la forma de llegar a ellos debe ser distinta a la que utilizaban años atrás con un marketing más tradicional.

Es por esto que nace el desafío de implementar un plan de marketing digital a la empresa Fiscalía Privada en su servicio de asesoría legal, la cual desde el año 2020, fuertemente influenciado por la pandemia se encuentra realizando esfuerzos por mejorar su estrategia comunicacional tanto en redes sociales como en su página web, para poder captar mayores clientes en estos medios digitales.

Por lo tanto, las interrogantes que podrían ayudar a tener una visión más completa son: ¿Cómo influye el macroentorno a la industria de asesoría legal? ¿Cómo influye el microentorno a la industria de la asesoría legal? ¿Cuál es el mercado objetivo de Fiscalía Privada en su servicio de asesoría legal? ¿Cuál es el modelo de negocios del servicio de asesoría legal de Fiscalía Privada actualmente?, ¿Cuáles son las ventajas de Fiscalía Privada con respecto a su competencia? ¿Cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del servicio de asesoría legal de Fiscalía Privada? ¿Por qué medios o plataformas digitales, es más efectivo que busquen a sus prospectos? ¿Qué metas o planes se podrían definir?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de marketing digital al servicio de asesoría legal de Fiscalía Privada mediante las estrategias y herramientas que se utilizan actualmente en marketing para aumentar los prospectos mediante los canales digitales.

2.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un análisis interno y externo de la compañía con herramientas estratégicas para obtener posibles ventajas competitivas.
- Analizar el modelo de negocios del servicio de Fiscalía Privada con la herramienta Canvas para entender la propuesta de valor y diferenciación del servicio.
- Diseñar un plan de marketing digital mediante herramientas digitales actualmente utilizadas para lograr los objetivos planteados.
- Elaborar un tablero de control que permita organizar las acciones, indicadores y presupuestos para que se pueda hacer una evaluación constante.

3. Marco Teórico

3.1 Antecedentes de la empresa

Fiscalía Privada es una empresa creada a partir de la necesidad de prevenir, investigar y perseguir extrajudicial o penalmente a los responsables de los delitos que se cometen en contra del patrimonio de las personas jurídicas, tales como hurtos, robos con violencia e intimidación, robo en lugar no habitado, delito de lesiones o amenazas, delitos de daño a la propiedad, saqueos, apropiaciones indebidas, estafa, delitos cometidos por bandas, delitos de incendio, receptación, robos de vehículos y riñas, entre otros. Los cuales en muchas ocasiones quedan sin solución para la víctima. La empresa cuenta con 3 pilares estratégicos:

- **Prevención del delito:** La unidad de investigación y análisis criminal realiza un informe respecto de los colaboradores y/o nuevos postulantes a las empresas, a través de la integración de diferentes fuentes de información.
- **Investigación:** Trabajan con personal especializado, ex funcionarios de ambas policías, en el cual además incorporan herramientas de análisis delictual a los procesos investigativos. Analizan el modus operandi de los delincuentes, buscan lugares en donde se podrían estar reduciendo las especies sustraídas, generan evidencias para presentar querellas con fundamentos probatorios, detectan si los delitos son cometidos por bandas organizadas o son hechos aislados que afectan a las empresas.
- **Representación judicial y Asesoría legal:** Presentan querellas contra los responsables que han participado en un delito, y ejercen las acciones legales para perseguir penalmente a los autores de los hechos delictuales que afectaron al cliente.

El equipo de profesionales está compuesto por abogados, ingenieros e investigadores. Los cargos directivos cuentan con más de 20 años de experiencia ligados al ámbito de la seguridad pública y privada, tanto en materias de prevención como en investigación, análisis criminal y la persecución penal de delitos.

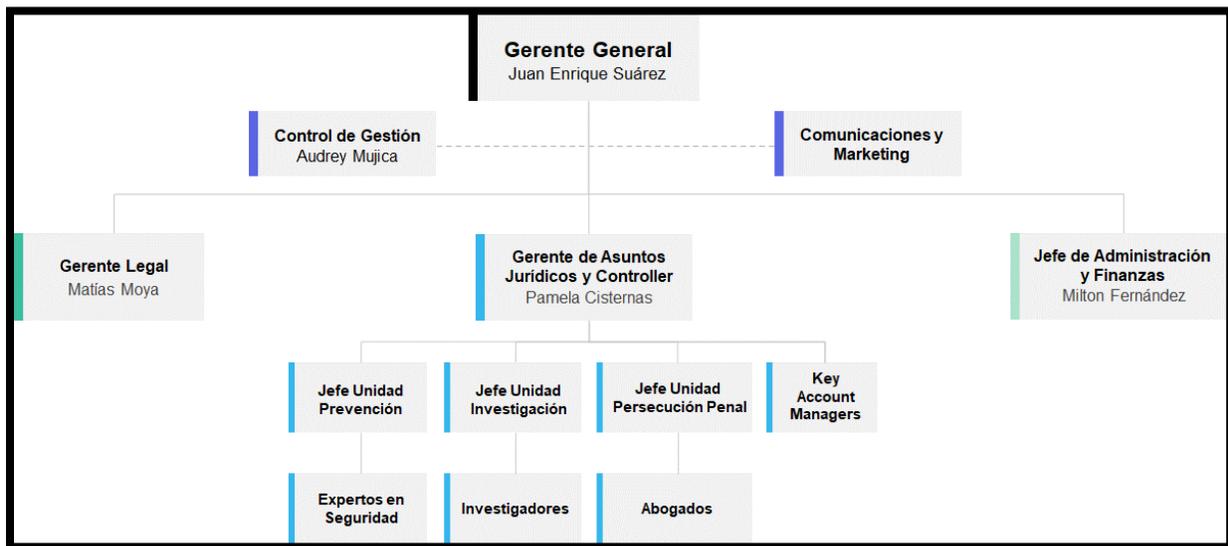
La compañía lleva 9 años en el mercado y la gerencia la compone el gerente general, Juan Enrique Suarez Casanova, fundador del ministerio público de Chile, donde se desempeñó como director ejecutivo nacional durante la primera administración, quien además fundo Fiscalía Privada. El Gerente Legal es Matías Moya, abogado, máster en derecho y profesor universitario, quien se desempeñó durante catorce años como Fiscal en el ministerio público, llegando a ser Fiscal Jefe y Fiscal Regional de la Fiscalía Oriente. Finalmente, la gerenta de Asuntos Judiciales y Controller, Pamela Cisternas, la cual es Abogado, máster en derecho penal, derecho público y legislación española, se desempeñó como jefe de la unidad jurídico penal de la intendencia metropolitana, abogada asesor y administradora de la fiscalía de delitos flagrantes y primeras diligencias de la fiscalía oriente del ministerio público.

Actualmente Fiscalía Privada presta servicios en todo el país y cuenta con más de 30 personas en su casa central, entre abogados, ingenieros, investigadores, expertos en prevención, ingenieros en control de gestión, entre otros.

Las oficinas centrales están ubicadas en San José María Escrivá de Balaguer N°13.105, oficina 808, comuna de Lo Barnechea, Santiago.

Figura 1

Organigrama de la empresa Fiscalía Privada.



El desarrollo del trabajo de Fiscalía Privada tiene un importante sustento en el área legal, de la cual depende el equipo legal, el equipo de investigación y el equipo de prevención, cada uno de ellos a cargo de un jefe, bajo el cual están los abogados, investigadores y expertos en seguridad.

El equipo de investigación tiene amplia experiencia en la investigación de casos complejos y menos complejos. En promedio, cada uno de ellos ha llevado a cabo al menos 300 investigaciones anualmente en Fiscalía Privada, investigaciones que tienen como objetivo

principal como se ha señalado anteriormente, poder determinar la identidad de quienes cometieron un hecho que posiblemente es delito.

El equipo jurídico tiene la misión de poder judicializar aquellos casos que así lo ameriten o negociar salidas extrajudiciales e incluso negociaciones en materias penales a través de abogados asociados.

El equipo de prevención es el encargado de analizar los medios de seguridad (físicos, humanos, tecnológicos y operativos) con que cuenta la empresa, de manera de poder incorporarlos al trabajo investigativo debido a que es ahí donde se pueden generar oportunidades en la comisión de un delito.

Los KAM son los encargados de la comunicación diaria con el cliente, de enviar los reportes, de realizar seguimientos, y todo aquello que necesite la empresa que ha contratado un servicio de Fiscalía Privada.

El área de control y gestión trabaja directamente con el gerente general y se encarga de llevar los reportes de venta, los presupuestos anuales y el cumplimiento de estos, además de asistir a reuniones donde se requiera su participación.

El área de administración y finanzas se encarga de los honorarios del personal, contratación de personas, contratos, etc.

El área de gerencia TI y nuevos negocios se crea por la necesidad de incorporar tecnología en el pilar de “Prevención” debido a que la competencia se encuentra fuertemente desarrollada en esta área. Es por esto que la encargada de esa área se encuentra realizando “Demos” con empresas de transporte donde están creando el desarrollo de un nuevo servicio de centros de control. Pero la finalidad de esta área es sondear el mercado buscando innovaciones o alianzas estratégicas.

El área de comunicación y marketing es la encargada de la generación de contenido de Fiscalía Privada tanto en redes sociales como en página web, además de la realización de campañas vía email marketing. También trabajan en conjunto con una empresa externa de comunicaciones la cual presta servicios de diseño de imágenes, creación de contenido, gestiona apariciones en prensa, medios digitales, revistas, diarios. La finalidad de esta área es la del desarrollo de una estrategia de marketing digital, la cual logre posicionar a Fiscalía Privada como expertos en seguridad y poder conseguir clientes mediante medios digitales.

Actualmente los servicios que ofrece Fiscalía Privada respondiendo a sus pilares estratégicos son los siguientes:

- **Prevención:** Realización de estudios de seguridad a las empresas, el cual incluye el levantamiento de información y un mapa de riesgo. Instalación de un canal de denuncia anónimo mediante una plataforma web para que los empleados de las empresas puedan denunciar de forma anónima hechos que ocurran en sus organizaciones. Instalación de marketing disuasivo y capacitaciones de seguridad a las empresas.
- **Investigación:** El equipo de investigación y análisis criminal actúa utilizando diversas técnicas de investigación, desde análisis geográficos de riesgos delictuales, el análisis del modus operandi de bandas delictuales, la venta de productos en internet, ferias libres, entre otros.
- **Legal:** Cuentan con abogados penalistas que ejercen acciones legales correspondientes, a través de la presentación, de querrelas contra los responsables de los delitos.

3.2 De Marketing Transaccional a un Marketing Relacional.

El periodo comprendido entre los años 1960 y 1989 es calificado como uno de los mayores avances en el marketing. Los hitos que marcan esta época son, la primera definición formal del marketing aportada por la AMA (American Marketing Association), la extensión del marketing al ámbito social, una orientación estratégica del marketing y nuevas definiciones que va actualizando la AMA. La primera definición de la AMA en 1960 expresa al marketing como la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor. (Milton, 2006)

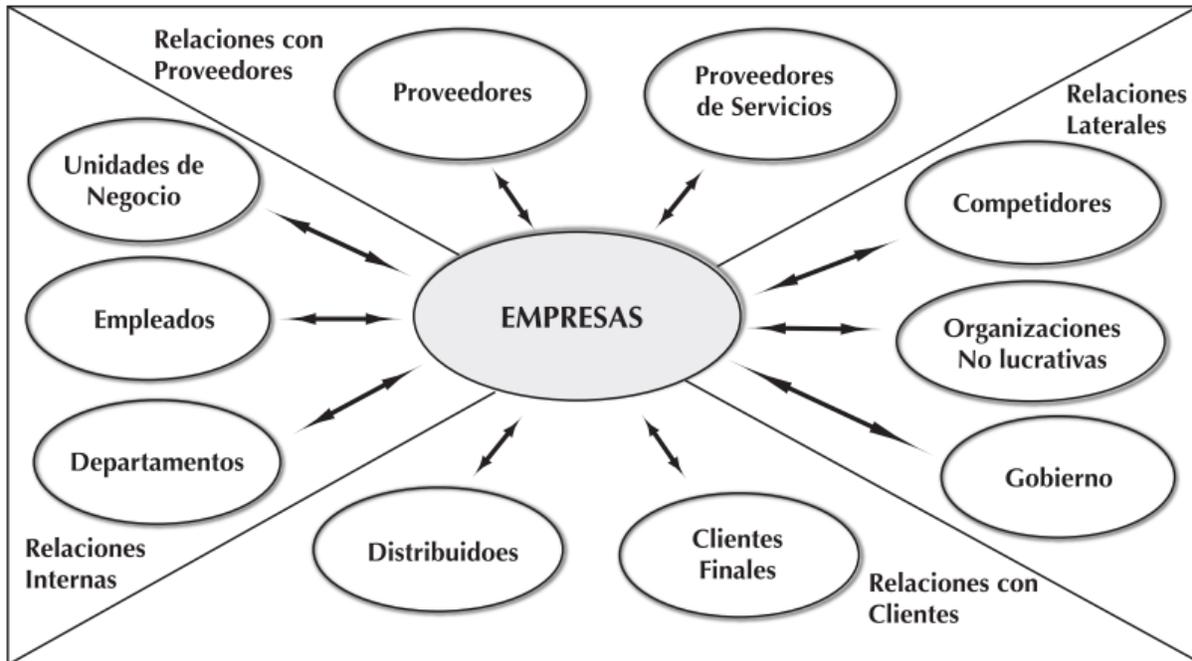
Luego se define al marketing como el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y alcanzar los objetivos de la empresa (Carthy, 1964)

En esa época se empieza a considerar al marketing como aquella área que se decide los productos a fabricar, los precios, el dónde y cómo venderse, algo similar a lo que hoy en día se conoce como las 4P.

Morgan y Hunt (1994) proponen un modelo para comprender el marketing relacional, donde se observa que no solo incluye la relación con los clientes.

Figura 2.

Morgan y Hunt, proponen modelo con cuatro diferentes relaciones que están en torno a la empresa siguiendo un modelo de marketing relacional.



Como se observa en la **Figura 2** además de la relación con los clientes, existe una relación con los proveedores, alianzas estratégicas con empresas y competidores (Win-Win), relaciones con instituciones del gobierno, intercambios con los departamentos internos de la empresa. Todo para obtener un valor competitivo único, que sea difícil de imitar por la competencia, y generar un valor extra en el producto final. (Córdoba López, 2009)

Por lo tanto, el paradigma del marketing transaccional orientado en el producto queda relegado por un marketing relacional, que da respuestas a las demandas actuales tanto de los

consumidores como de las empresas, encargado de crear, desarrollar y mantener relaciones con los clientes y con socios claves dentro de la industria en donde opera la organización. De esta manera las empresas logran que los clientes creen un lazo de fidelización con el producto siendo promotores de la marca.

3.3 El nuevo concepto de Marketing Digital.

No es novedad que los consumidores destinen gran parte de su tiempo en estar conectados a sus dispositivos móviles o computadores, generando una gran oportunidad para las empresas en canalizar sus recursos en la publicidad digital. De acuerdo con IDS Agencia, las estadísticas de IAB Chile dicen que la inversión de publicidad online en Chile ha crecido en promedio más del 20% anual durante los últimos 5 años (IDS Agency, 2019).

Otro factor importante que ha acelerado el proceso de digitalización es debido a las grandes infraestructuras de conexiones que existen actualmente en nuestro país, según datos de la Subtel, la penetración móvil (3G+4G) paso de 97,5 accesos por cada 100 habitantes en junio del 2019 a 98,3 accesos por cada 100 habitantes, un crecimiento de 0,8 puntos porcentuales lo cual deja en manifiesto la gran conectividad existente en cuanto al internet móvil. Además, para junio de 2020 ya había 16,8 millones de conexiones 4G, lo que es una muestra que la ciudadanía se adapta rápidamente a las transformaciones tecnológicas. (SUBTEL, 2020).

El 32% de los usuarios de internet dice utilizarlo como una plataforma para “Adquirir nueva información” (Cadem, 2015). Lo cual es un dato importante para las empresas a la hora de crear una estrategia de marketing digital, ya que ahora el nuevo consumidor no está interesado en que simplemente le vendan un producto, sino que también lo eduquen al respecto y que la empresa

tenga una responsabilidad social y ambiental.

De la misma encuesta se tiene que las principales actividades de ocupación de internet son: redes sociales (16,4%), enviar y/o recibir correos electrónicos (16,2%) y chatear por WhatsApp (12,9%).

Debido al desarrollo de las tecnologías y de la conectividad es que el marketing digital se vuelve una herramienta indispensable y eficaz para las empresas. El marketing digital es un conjunto de herramientas destinadas a promover y potenciar una marca, producto o servicio dentro de la web (Piñeiro, s.f.) .Las herramientas más comunes del marketing digital son:

Search Engine Optimization (SEO): En español significa optimización de los motores de búsqueda, el objetivo que hay detrás de esto es que se mejore el posicionamiento orgánico de las marcas o productos en los buscadores mediante la optimización de palabras claves y contenidos. Esta técnica hace que la empresa aparezca entre las primeras búsquedas, algo sumamente valorado ya que los 3 primeros lugares en el buscador de Google se llevan entre el 50 y 80% del tráfico (Peralta, s.f.). El SEO, no es una tarea de corto plazo, sino que las empresas tienen que estructurar un plan de mediano y largo plazo para ver resultados, en el cual se involucre el conocer muy bien a los prospectos, así como identificar correctamente las palabras claves con la que la empresa desea posicionarse.

Crear contenido de valor es muy valorado por buscadores como Google, por lo que el contar con creadores de contenidos es fundamental. Finalmente es muy importante que se midan parámetros o indicadores definidos previamente, para que se gestione de una correcta manera.

Search Engine Marketing (SEM): Es similar al SEO, es decir, que la página web de la empresa aparezca en los primeros lugares del buscador. La diferencia es que no es con tráfico orgánico, sino que se debe pagar en forma de anuncios. La herramienta de Google Ads ofrece distintas formas de realizar publicidad, las más comunes son:

Campaña en la red de búsqueda: El anuncio de la página web se muestra cerca de los resultados de la búsqueda del prospecto, siempre que el realizador de la campaña haga un estudio y utilice términos relacionados con las palabras claves que el usuario o prospecto utilizo en el buscador. Puede aparecer encima o debajo de los resultados de búsqueda eso dependerá de la “Puja” que se haga por el “click”, en donde aparecer en la parte superior es más caro que aparecer en la parte inferior. Para este tipo de campañas es importante saber cuál es el objetivo, es decir cuántos clientes esperan atraer o cuantas visitas a la página web, en base a esto, la tasa de conversión y la tasa de clics, es posible definir un presupuesto aproximado según los objetivos que se propongan. El costo de esta publicidad es por “click” y por lo tanto dependerá de la palabra clave ya que hay algunas que tienen alta, mediana o baja competitividad y de eso dependerá su precio.

Red de display: Permite llegar a personas mediante anuncios gráficos mientras los usuarios navegan por sus sitios web favoritos, ven videos de YouTube, revisan su cuenta de Gmail o utilizan sus dispositivos móviles y aplicaciones. Esta herramienta está orientada para captar la atención de los clientes que están al comienzo de la etapa de compra del customer journey.

Campaña de video: Es un tipo de publicidad audiovisual y esta puede aparecer en los videos de YouTube. En los videos se encuentran anuncios in-stream que se pueden omitir y que no se pueden omitir, anuncios video Discovery, anuncios outstream y bumpers publicitarios. Los anuncios in-stream que se pueden omitir, el espectador pasado de 5 segundos tiene la opción de omitirlos. Los anuncios in-stream que no se pueden omitir duran 15 segundos o menos. Los anuncios videos Discovery solo se muestran en Youtube, y es una miniatura que se muestra, si el usuario hace “click” el video se reproducirá en el canal del usuario o en la página correspondiente. Los anuncios outstream se muestran en los sitios de socios. Los bumpers publicitarios duran 6 segundos o menos y no se pueden omitir. (Google, s.f.)

Social Media: Engloba a todas las redes sociales, en especial las más populares. Las redes sociales más demandadas en Chile son WhatsApp, Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, LinkedIn. (Cadem, 2019)

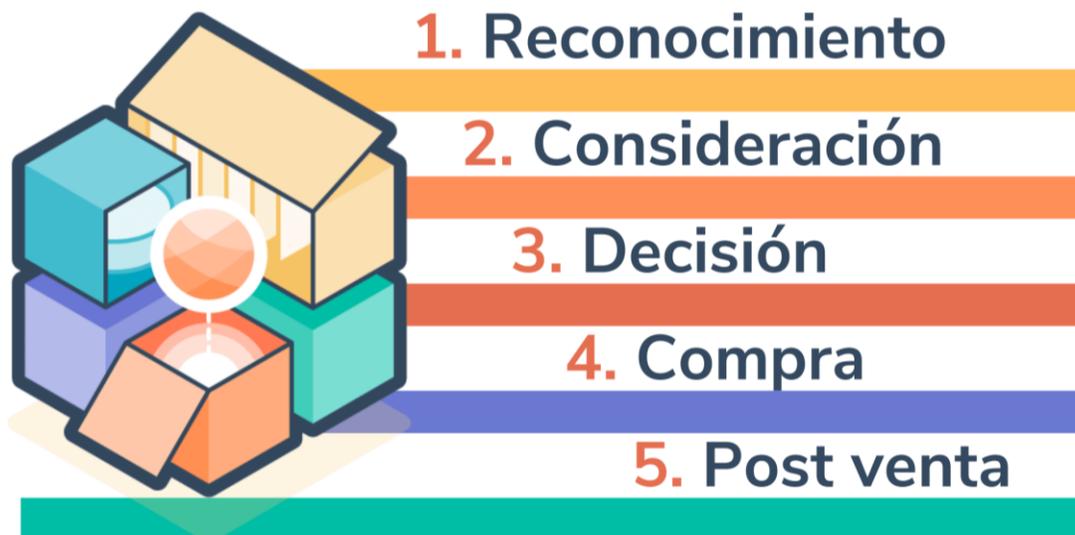
Email Marketing: Las empresas pueden mandar promociones, informaciones especiales o hacer una campaña de conocimiento en donde se eduque a aquellos prospectos que desearon suscribirse en la página. Los correos o datos de los prospectos los pueden obtener mediante una metodología bastante habitual de “Suscripción” en la cual la empresa entrega contenido de valor al consumidor a cambio de que el de sus datos personales.

3.4 Customer Journey Map

La mente del consumidor antes de comprar un producto o servicio pasa por distintas etapas y en marketing se clasifican estas para poder hacer un seguimiento y ver en qué estado se encuentra un grupo de clientes específicos para enviar el mensaje correcto en el tiempo correcto. El “Customer Journey Map” es una representación visual del proceso por el que pasa un cliente o prospecto para lograr un objetivo con la empresa. Este mapa es de gran ayuda para tener una idea de las motivaciones del consumidor, sus necesidades y puntos críticos. (Melissa, 2021).

Figura 3.

Representación de las distintas etapas del consumidor, realizado por Hubspot, un software de CRM.



- Reconocimiento: El cliente se da cuenta de su dolor y siente la necesidad de solucionarlo, por lo cual él está en una etapa de búsqueda de información. En esta etapa es importante que se realicen artículos como notas, blogs, post, que tengan un enfoque más de educar o generar contenido de valor para el cliente.
- Consideración: En esta etapa el cliente o prospecto se siente más informado respecto al problema que lo aqueja, y por lo tanto de las soluciones disponibles en el mercado para resolverlas. En esta etapa el cliente está evaluando las distintas alternativas del mercado, por lo que está buscando referencias, opiniones, reseñas, etc. Por ejemplo, compartir las experiencias que han tenido los clientes de Fiscalía Privada ayudaría bastante a los clientes que se encuentren en esta etapa.
- Decisión: En esta etapa el cliente está por decidir y llegar al final de su proceso de compra. Pero aún se mantiene buscando contenidos o materiales para comparar las últimas alternativas. En esta etapa se recomienda facilitar acceso a material de demo o versiones gratuitas para disipar las posibles dudas del cliente.
- Compra: Es la etapa en la que el cliente escoge un producto o servicio y lo compra, lo importante de esta etapa es cumplir las expectativas que se proponen para generar una satisfacción en el cliente y una relación a largo plazo con él.
- Post venta: Esta etapa es para mantener al cliente satisfecho, a través de un seguimiento activo hacia él, es importante tener un área dentro de la empresa que se encargue de la comunicación post venta con los clientes. (Sordo, 2020)

3.5 Herramientas del Marketing digital

Parte importante de buen plan de marketing digital es el control y seguimiento a indicadores que la compañía o empresa considere relevantes, para que así puedan saber que acciones son las que están siendo más efectivas o donde enfocar los esfuerzos. Para esto se cuenta con herramientas que ayudan a analizar al detalle el tráfico en la página web como es **Google Analytics**, el cual es un gran complemento para controlar las acciones de marketing digital.

Esta herramienta visualiza en tiempo real 4 informes, el primero es el de la **Audiencia** en el cual muestra el número de usuarios que visita la página web en un tiempo específico de tiempo, se puede consultar el número de usuarios nuevos, antiguos, las sesiones, el número de visitas a páginas, la duración promedio por página, el porcentaje de rebote, grupos demográficos, o por cual navegador entran a la página web, los intereses que tienen los usuarios, el flujo de los usuarios es decir el recorrido que van teniendo por las páginas del sitio web.

El segundo informe es de **Adquisición**, en el cual se detalla cuáles son los canales principales por donde viene el tráfico (orgánico, directo, redes sociales, email, etc). Otro dato importante que arroja este informe es el de “search console” el cual dice con qué palabras están llegando a la página web y el CTR de esas palabras, el cual es un ratio que relaciona el número de clics entre las impresiones.

El tercer informe es el de **Comportamiento**, y en él se desglosa el detalle por cada página del sitio web, muestra el número en específico de usuarios que estuvo cada página, el promedio de tiempo que estuvieron los usuarios en una página, el porcentaje de rebote, porcentaje de salida. Esto sirve para que evalúen que paginas son las que tienen más valor o son más atractivas para los usuarios y futuros clientes.

El cuarto informe de **Adquisiciones** está más ligado a objetivos propuestos y segmentados hacia el sitio web, los cuales se pueden configurar. Es bastante importante poder tener este informe activado para hacer un seguimiento a las campañas.

Google Trends es una herramienta bastante útil al momento de hacer publicidad pagada y mejorar el SEM, ya que con esta herramienta se puede identificar las tendencias de las palabras en un territorio específico y un periodo determinado de tiempo, lo cual sirve para que sepan en que momento es más adecuado lanzar cierto tipo de campaña, o en que periodo de tiempo es más popular cierto tema, etc.

Google Ads también ofrece esta opción y aún más detallada ya que informa el número de “clics” mensuales que tiene cada palabra clave.

También es importante contar con herramientas de email marketing o softwares que permitan enviar y diseñar mails masivos, ya que además ofrecen una cantidad de información relevante a la hora de que realicen una campaña por email. Los indicadores más relevantes son: El total de destinatarios a los cuales les envían correo, cuantos de esos envíos fueron depurados, la tasa de aceptación, tasa de apertura, número de “clics”, y el detalle específico de que correos fueron los abrieron o hicieron clic en algún hipervínculo, esto es fundamental para la posterior segmentación de prospectos.

Otro actor relevante en la industria del marketing digital es Facebook. Ya que es una red social masiva que integra a público de distintas características que se pueden convertir en futuros clientes de una empresa.

Los anuncios en Facebook tendrán mejores resultados si el objetivo propuesto en un inicio, está bien identificado, esto ayuda a que las campañas estén bien dirigidas.

Figura 4

La figura muestra las tres categorías de objetivos; Reconocimiento, Consideración y Conversión. Las cuales se utilizarán dependiendo del objetivo de la campaña.

Reconocimiento	Consideración	Conversión
Reconocimiento de marca	Tráfico	Conversiones
Alcance	Interacción	Ventas del catálogo
	Instalaciones de la aplicación	Visitas en el negocio
	Reproducciones de video	
	Generación de clientes potenciales	
	Mensajes	

El reconocimiento de marca, está orientado hacia el alcance estratégico, es decir que se mostrara los anuncios a prospectos que tienen la mayor probabilidad de estar interesado en los productos o servicios de la empresa debido a una segmentación previa. El alcance trata de lograr la mayor cantidad de impresiones o vistas del anuncio pero no necesariamente a gente que este realmente interesada, como su nombre lo dice tiene una orientación mas al alcance, es decir que la marca se haga conocida por la mayor cantidad de personas, aunque estas probablemente no estén interesadas en comprar el producto o servicio. Esta estrategia es recomendable para empresas que estar recién entrando al mercado o para promocionar nuevos servicios.

En la etapa de consideración, es más orientada para generar mayores tráfico hacia la página web, aumentar la interacción con la comunidad, generar potenciales clientes a través de

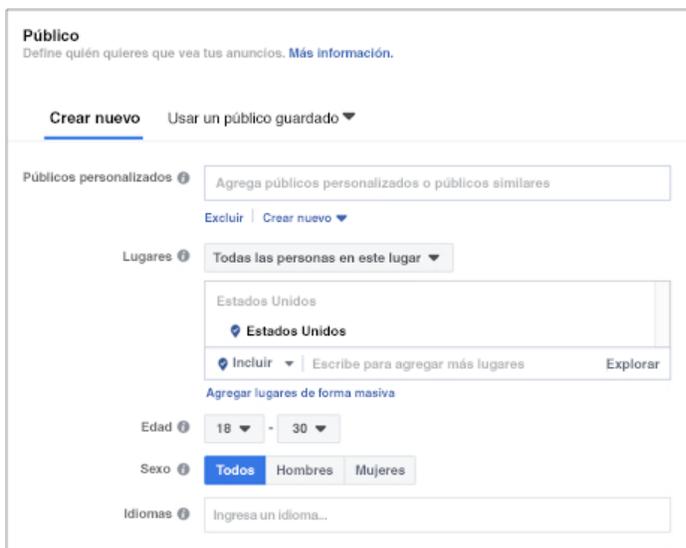
anuncios específicos como landing pages o videos, etc.

Finalmente, la etapa de conversión es para realizar campañas a aquellos prospectos que están finalizando el viaje del consumidor y deben decidir por cual producto del mercado optar. Se incentiva bastante la estrategia de formularios para obtener los datos de los potenciales clientes y conectar esa base de datos al CRM de la empresa.

Luego de definir el objetivo de la campaña, se debe seleccionar el público objetivo según datos demográficos, intereses, comportamientos, edades, etc. A modo de agrupar a aquellas personas que tendrían mayores probabilidades de estar interesadas en el producto o servicio.

Figura 5

La figura muestra las distintas opciones para poder segmentar de una correcta manera el público o segmento objetivo hacia el cual va dirigido el anuncio.



The image shows a screenshot of the Facebook Audience Builder interface. At the top, it says "Público" and "Define quién quieres que vea tus anuncios. Más información." Below this, there are two tabs: "Crear nuevo" (selected) and "Usar un público guardado". The main section is titled "Públicos personalizados" and contains several filter categories:

- Públicos personalizados:** A search bar with the placeholder "Agrega públicos personalizados o públicos similares". Below it are "Excluir" and "Crear nuevo" options.
- Lugares:** A dropdown menu currently set to "Todas las personas en este lugar". Below it, a list shows "Estados Unidos" with a location pin icon. There are "Incluir" and "Explorar" options, and a prompt to "Escribe para agregar más lugares".
- Edad:** A range selector currently set to "18 - 30".
- Sexo:** Three buttons: "Todos" (selected), "Hombres", and "Mujeres".
- Idiomas:** A search bar with the placeholder "Ingresa un idioma..."

El paso siguiente es seleccionar la plataforma en la cual se quiere subir el anuncio ya que puede ser en Facebook, Instagram, Messenger, Audience Network, o en todas las plataformas a la vez.

Al igual que Google Ads, se debe definir un presupuesto diario y un periodo en el cual se publicarán los anuncios, siempre se garantiza que nunca se gastara más de lo presupuestado. además, solo se paga por el objetivo que se señala al comienzo es decir por impresiones o conversiones.

La forma en que se presente el anuncio es un factor también decisivo ya que se debe encontrar la mejor forma de poder expresar a los consumidores tu producto o servicio, para esto Facebook cuenta con 6 formatos de presentación los cuales son: foto, video, historias, Messenger, secuencia, presentación, colección, anuncios reproducibles.

Finalmente, como en toda campaña, la medición de esta permite ir controlando e ir aprendiendo sobre qué tipo de anuncios o mensajes son más efectivos. Por esto una vez publicado el anuncio se puede ir realizando un seguimiento del rendimiento y editar la campaña cada vez que se encuentre necesario hacerlo.

Una de las redes sociales bastante atractivas por los usuarios que la conforman es LinkedIn en donde hay más de 750 millones de profesionales y se pueden segmentar por cargo, función, sector, entre otros. Por lo que realizar campañas en LinkedIn puede ser una gran estrategia de marketing para conseguir leads.

Otra herramienta que sirve bastante para convertir visitantes en leads son las landing page o páginas de aterrizaje.

Figura N°6

Proceso en el cual la landing page participa para facilitar la conversión de un prospecto mediante un llamado a la acción.



El funcionamiento parte con un llamado a la acción hacia el prospecto el cual amplía esta información y es dirigido hacia esta landing page que es una página exclusiva del servicio que se compone principalmente de un formulario e información relevante del producto, para aumentar la conversión y obtener datos relevantes del prospecto que puedan derivarse en una correcta gestión posterior.

3.6 Análisis Macroentorno

En este punto se debe analizar como el macroentorno puede afectar a la industria. Para esto se utiliza la herramienta PEST, la cual se enfoca particularmente en los siguientes aspectos:

Factores Políticos y Legales: Tiene relación en como las leyes, normativas, regulaciones, que adopte el gobierno o estado puedan afectar al desarrollo de la industria.

Factores Económicos: Tiene relación en cómo afecta la economía tanto nacional e internacional en la industria, crecimiento económico, políticas monetarias, tendencias de empleo-desempleo, entre otras.

Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales: Tiene relación en cómo evoluciona el macroentorno en donde se desarrolla la industria o servicio en particular, particularmente en temas como ingresos promedios, niveles educacionales, percepciones sociales, concientización en ciertos temas, etc.

Factores Tecnológicos: Los avances tecnológicos pueden afectar fuertemente a una industria a tal punto de hacer desaparecer y aparecer nuevas industrias. Está directamente relacionado con los avances tecnológicos e inversiones en I+D.

3.7 Análisis Microentorno

Para este caso en general se utiliza la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, para este análisis se utilizarán dos: Poder de negociación de los clientes (demanda) y rivalidad entre competidores(oferta).

3.8 Análisis Interno

El análisis interno de la compañía tiene como finalidad encontrar fortalezas y debilidades de la compañía con el servicio de asesoría legal que ofrece, para esto se utiliza la herramienta VRIO enfocada en el servicio. La cual puede ayudar a descubrir si los recursos y capacidades de una compañía generan una ventaja competitiva.

3.9 Foda

Luego a modo de sintetizar todo el análisis descrito anteriormente se realiza un esquema FODA en el cual se señalan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que están presentes en el servicio.

3.10 Modelo de Negocios Canvas

El modelo de negocio de una empresa significa como tienes planeado hacer dinero (Lewis). Algunos lo definen como el identificar clientes y competidores, sus valores y comportamientos. Hacerse preguntas como: ¿Quién es el cliente? ¿Que valora el cliente? O ¿Como podemos ganar dinero con este negocio? Pueden ayudar a diseñar un modelo de negocios.

Magretta A, expone que un modelo de negocio tiene dos partes: “La primera parte incluye todas las actividades asociadas con la fabricación de algo: diseñarlo, comprar materias primas, fabricar, etc. La segunda parte incluye todas las actividades asociadas con la venta de algo: encontrar y llegar a los clientes, realizar una venta, distribuir el producto o entregar el servicio. Un nuevo modelo de negocio puede depender del diseño de un nuevo producto para una necesidad insatisfecha o de la innovación de un proceso. Eso es, puede ser nuevo en cualquier extremo ”.

Alex Osterwalder, quien ha desarrollado lo que podría decirse que es la plantilla más completa sobre la cual construir esas hipótesis. Su "lienzo de modelo de negocio" de nueve partes es esencialmente una forma organizada de establecer sus suposiciones sobre no solo los recursos clave y las actividades clave de su cadena de valor, sino también su propuesta de valor, relaciones con los clientes, canales, segmentos de clientes, estructuras de costos, y flujos de ingresos. (Andrea, 2015)

El objetivo principal del lienzo es ayudar a las empresas a ir más allá del pensamiento centrado en el producto (Osterwalder, 2013)

Figura 7

Diseño del lienzo de modelo de negocios, con sus 9 bloques. Extraído del artículo “A better way to think about your business model”.

<p>KEY PARTNERS</p> <p>Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which key resources are we acquiring from our partners? Which key activities do partners perform?</p>	<p>KEY ACTIVITIES</p> <p>What key activities do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?</p> <hr/> <p>KEY RESOURCES</p> <p>What key resources do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?</p>	<p>VALUE PROPOSITIONS</p> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customers' problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each segment? Which customer needs are we satisfying? What is the minimum viable product?</p>	<p>CUSTOMER RELATIONSHIPS</p> <p>How do we get, keep, and grow customers? Which customer relationships have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <hr/> <p>CHANNELS</p> <p>Through which channels do our customer segments want to be reached? How do other companies reach them now? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS</p> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers? What are the customer archetypes?</p>
<p>COST STRUCTURE</p> <p>What are the most important costs inherent to our business model? Which key resources are most expensive? Which key activities are most expensive?</p>		<p>REVENUE STREAMS</p> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? What is the revenue model? What are the pricing tactics?</p>		

4. Metodología

Se investiga el macroentorno mediante la herramienta PEST y el microentorno mediante 2 Fuerzas de Porter de la industria y mercado al cual pertenece el servicio de asesoría legal penal de Fiscalía Privada. Además se realiza un análisis interno con la estrategia VRIO. La metodología de trabajo se desarrolla con búsqueda de información, entrevistas a los empleados de Fiscalía Privada, tanto directores como gerentes y administrativos, entrevistas de clientes actuales de Fiscalía Privada y de empresas externas que puedan requerir servicios similares. Con el análisis se puede obtener un diagnóstico que se puede sintetizar en un Foda. Finalmente, para la conceptualización del modelo de negocios del servicio se utiliza el Modelo Canvas planteado por Osterwalder con el respaldo de los análisis anteriormente nombrado y con la gerencia de Fiscalía Privada.

Luego de realizar la primera etapa se procede a realizar un plan de marketing para el servicio de asesoría legal penal. En el cual se deben señalar los objetivos y una serie de estrategias guiados por la matriz de Ansoff. Para esto se debe tener en consideración las herramientas digitales con las que cuenta actualmente la empresa.

5. Desarrollo

5.1 Industria y mercado

La industria de la asesoría legal está conformada por estudios jurídicos, empresas de auditoría o profesionales independientes principalmente abogados los cuales tienen conocimiento sobre las leyes y las normas vigentes del país, además de saber las sanciones de los distintos tipos de incumplimiento para así poder asesorar de una correcta forma a quienes los necesiten.

El mercado de la asesoría legal está conformado por personas naturales y jurídicas que requieran los servicios de abogados expertos para no caer en incumplimientos de las leyes y normativas del país. El mercado en el cual se enfoca Fiscalía Privada es el de personas jurídicas que necesiten asesoría legal penal principalmente con delitos al patrimonio ya sean robos o hurtos.

El segmento de mercado principal son los retail los cuales siempre han estado expuestos a delitos de robo o hurto dañando tanto a la seguridad interna del personal como a la eficiencia operacional de sus procesos. El porcentaje de merma operativa de las ventas netas que tienen algunos segmentos del retail son aproximadamente un 3,27% para los supermercados, 1,89% para vestuario y calzado, 1,37% farmacias, 1,1% grandes tiendas y 1,05% multitiendas. Debido al gran volumen de ventas que presentan estos sectores, las mermas son una cantidad de dinero bastante grande ascendiendo a 521 millones de dólares anuales. Cabe destacar que de la composición de estas mermas un 72% corresponde a pérdida desconocida y un 28% a pérdida conocida y de las pérdidas desconocidas un 79% corresponden a robo/hurto interno o externo.

Las medidas judiciales representan un 5% del porcentaje de gasto anual para elementos de prevención de pérdidas para las empresas por lo que Fiscalía Privada apunta a ser un aliado clave en la estrategia de disminuir esos delitos mediante la asesoría legal penal y la presentación de las debidas querellas a los responsables. (Camara de comercio de Santiago, 2016)

5.2 Macroentorno

Factores Políticos y Legales: el servicio de asesoría legal se rige por las leyes y normas de Chile las cuales dictan las diferentes responsabilidades, penas o tipos de delitos que se pueden cometer. Por lo tanto, la industria de la asesoría legal penal se ve fuertemente influenciada por las leyes y normativas chilenas ya que deberá estar informada ante cualquier cambio que pueda ocurrir. Los cambios que puedan producirse podrían ser beneficiosos para los servicios que ofrece Fiscalía Privada debido a que esto genera incertidumbre y por lo tanto una mayor necesidad de las empresas por contar con asesores expertos en esta materia. Principalmente se debe tener consideración a cambios que pueden ocurrir con la Ley 19.696 que establece el Código procesal penal y además el Código penal.

Factores Económicos: un punto importante de la contratación de los servicios legales penales de las empresas es la situación económica de cada una de ellas, ya que si la empresa no cuenta con los recursos suficientes preferirá invertir en acciones que tengan directa relación con la operación de su empresa más que prevenir los delitos o ejercer acciones ante robos o hurtos. Para Chile el año 2021 se proyecta un crecimiento del 6% al 7%. **(Banco Central de Chile, 2021)**

Lo cual habla de un futuro que espera recuperar la fuerza que tenía antes de la crisis social y pandemia que permite a las empresas invertir en servicios que resguarden su seguridad.

Factores Sociales, Culturales, Demográficos, y ambientales: un 58,5% de las empresas no denuncia los delitos sufridos porque no confía en la eficacia de la denuncia y un 40,5% lo encuentra un trámite engorroso. **(Silva, 2021)**

Esto puede ser visto como una oportunidad para la industria debido a que las empresas requieren de tomar medidas más eficaces que los ayuden a llevar a cabo una correcta denuncia de los delitos que ocurren en su organización y quien más que expertos en la materia para solucionar ese problema. El ecosistema de las empresas muestra una alta insatisfacción ante el actuar del estado y sus instituciones respecto a la delincuencia. Ante este escenario la labor del estado deberá ser más eficiente con el paso del tiempo y esto implicara que más empresas vuelvan a tener confianza en denunciar los delitos que sufren y contratar servicios de asesoría legal penal para llevarlos de la mejor manera.

Factores Tecnológicos: La industria que mezcla los ámbitos legales con la tecnología es denominada “LegalTech” la cual está transformando además la industria de la asesoría legal. Herramientas como cloud computing, robotic process automation, big data y blockchain son tecnologías que están revolucionando la industria. “Las firmas de abogados que no implementen este tipo de herramientas se verán superadas y desplazadas del terreno por aquellas firmas que sí están modernizando su capacidad tecnológica” (Lemontech).

Por lo que estar al tanto de herramientas tecnológicas que hagan un proceso interno más eficiente de las empresas que conforman la industria será un factor decisivo a la hora de competir por clientes que requieran un gran volumen de análisis en sus casos. Además se ve una alta tendencia por las firmas de abogados de aplicar marketing digital para darse a conocer a futuros prospectos por lo que herramientas como SEO, SEM, social post, inbound son mecanismos que las empresas de la industria deben empezar a desarrollar para no perder participación de mercado.

5.3 Microentorno

La rivalidad directa con la que se encuentra Fiscalía Privada en su servicio de asesoría legal penal son: estudios jurídicos y abogados independientes que realizan asesoría penal. Los estudios de abogado generalmente se especializan en distintas ramas del derecho como mercado de capitales, ambiente, impuestos, bienes raíces, entre varias otras más. Sin embargo, son demasiada la cantidad de estudios jurídicos actualmente en Chile que se dedican a la asesoría legal penal, aunque este no sea el fuerte del estudio jurídico. Además hay otros estudios que si se dedican particularmente a esta área y el ranking best lawyer of the year Chile 2021 cataloga en Santiago a 33 estudios jurídicos dentro de los mejores en el área de defensa criminal. (Best Lawyers, 2021)

Además de los estudios jurídicos un gran competidor es Alto Company que sin ser un estudio de abogados también ofrece el servicio de asesoría legal penal y con foco en empresas del retail teniendo a clientes como Walmart, Falabella, Ripley, Sodimac, entre otros. Lo que destaca a esta empresa es que también se enfoca en prevenir las pérdidas o mermas de las empresas mediante otros servicios de prevención al igual que Fiscalía Privada por lo que vendría a ser un rival más directo por que se enfocan en un mercado particular específico y no tan general como los estudios de abogado. Alto company es una empresa con una participación de mercado mucho más grande que Fiscalía Privada y que además cuenta con un mayor número de empleados (600 versus 25 de

Fiscalía Privada). Por lo que se podría considerar a Alto Company como la empresa líder en el servicio de asesoría legal penal enfocado en empresas del retail con un foco también en la prevención. Por parte de los estudios jurídicos que prestan estos servicios se ve una fuerte atomización, porque hay una gran cantidad de oferta.

En cuanto al tipo de producto o servicio que representa la asesoría legal penal, este viene a ser un servicio muy homogéneo en el sentido de que las leyes y normas serán las mismas independiente de la empresa que realice la asesoría.

En esta industria los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos. Debido a que se debe utilizar como recurso horas hombres y que incluso este costo aumenta cuando la experiencia de los abogados sea mayor. Esto puede provocar grandes rivalidades de aquellas empresas más grandes por ganar mayor participación de mercado.

También la industria de los estudios jurídicos compite bastante por aparecer primero en los ranking nacionales e internacionales y contar con los mejores profesionales, aquellos que han resuelto casos grandes y complejos, por lo cual también existe una rivalidad por atraer el talento.

Como se menciona, la competencia en esta industria es bastante alta, sin embargo un punto muy importante es que Fiscalía Privada compite en otra dirección que no es la de posicionarse como uno de los mejores estudios jurídicos sino que ofrece sus servicios legales penales a las empresas del retail con el fin único de disminuir las mermas u robos/hurtos que se comentan al interior de esas empresas, generando un ambiente de seguridad en el cual los colaboradores sepan que la empresa esta resguardada y tomara todas las acciones legales ante cualquier suceso. Este punto es bastante importante por que la única empresa que se puede detectar que también oriente su dirección en el mismo foco que Fiscalía Privada es Alto Company.

El poder de negociación de los clientes en esta industria es bastante alto debido a que son capaces de negociar los precios, esto se da porque tienen muchas otras alternativas y que los presupuestos en las empresas no tienen como prioridad las asesorías legales penales, por lo tanto son muy sensibles al precio. Como se menciona anteriormente el servicio por lo demás es bastante estandarizado en términos generales debido a que se deben regir por las mismas leyes. Otro factor que puede influir a este gran poder de negociación de los clientes es que para las empresas es muy fácil o poco costoso cambiarse de aquella empresa que le ofrece la asesoría legal ya que simplemente debe termina el contrato, no hay muchas barreras por el cambio.

Se debe tener en consideración también que muchas empresas están incluyendo áreas legales internas por lo que perfectamente podrían dejar de requerir estos servicios a externos lo cual claramente es una amenaza para este sector y deja con mayor negociación a los clientes.

5.4 Análisis Interno

Para el análisis interno se utiliza la herramienta VRIO para analizar las capacidades y recursos que podrían ser una ventaja competitiva sostenible para Fiscalía Privada.

Tabla N° 1*Análisis del marco VRIO para la empresa Fiscalía Privada (Elaboración Propia).*

Recursos y Capacidades Tangibles	V	R	I	O	Implicancia Competitiva
Capital Financiero	SI	NO	NO	NO	Equilibrio Competitivo
Localización	SI	NO	NO	NO	Equilibrio Competitivo
Hardware	SI	NO	NO	NO	Equilibrio Competitivo
Infraestructura	SI	NO	NO	NO	Equilibrio Competitivo
Canales de venta	SI	NO	NO	NO	Equilibrio Competitivo

Recursos y Capacidades Intangibles	V	R	I	O	Implicancia Competitiva
Tecnológico (Conocimiento)	SI	SI	NO	NO	Ventaja Comparativa
Reputación/ Prestigio	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sustentable
Cultura	SI	NO	NO	NO	Equilibrio Competitivo
Control Interno de procesos	SI	NO	NO	NO	Equilibrio Competitivo
Know How	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sustentable
Relaciones con clientes	SI	NO	NO	NO	Equilibrio Competitivo
Competencia Gerencial	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sustentable
Recurso Humano	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sustentable

Los principales recursos y capacidades que tiene Fiscalía Privada son la reputación y prestigio que ha logrado durante estos 9 años de existencia generando una muy buena imagen en sus clientes y por algo la gran cantidad de clientes que tiene en la actualidad son por recomendaciones. El know how que tiene Fiscalía Privada cumple también con los requisitos de ser una ventaja competitiva debido a que cuenta con investigadores que pertenecían a las policías, abogados penalistas con mucha experiencia y han ganado mucho conocimiento con los distintos casos que han tenido que resolver en todos sus años de existencia.

La competencia gerencial podría ser una de las grandes ventajas competitivas que tiene Fiscalía Privada debido a que el gerente general fue ex fundador y director ejecutivo nacional del ministerio público junto al primer fiscal nacional, por lo que tiene mucho conocimiento y redes de contacto en el sector. El gerente legal fue 14 años Fiscal en el ministerio publico llegando a ser Fiscal jefe y Fiscal regional en la Fiscalía oriente. La gerenta de asuntos jurídicos fue jefa de la unidad jurídico penal de la intendencia metropolitana. Es decir, el equipo gerencial de Fiscalía Privada posee unas redes de contacto muy fuerte en el sector público además de conocer con profundidad los procesos penales.

Finalmente, otro punto importante es el recurso humano de Fiscalía Privada ya que posee además de los abogados, su unidad de análisis criminal, esta es una gran fortaleza de la que los principales estudios jurídicos no cuentan, solamente tienen abogados que presentan las acciones legales penales correspondiente con la investigación de la Fiscalía Nacional. Sin embargo, Fiscalía Privada además de la investigación pública que se realiza ofrece el servicio de investigación extra judicial que generalmente acelera los procesos y aumenta la efectividad en sus casos.

5.5 FODA.

Fortalezas: Con su servicio de asesoría legal penal presenta una gran experiencia por parte de su equipo de trabajo. Ofrece un servicio de asesoría legal penal que ataca de forma integral el problema del cliente con la complementariedad de la investigación. Posee una amplia red de contactos que ha generado gracias a su trabajo en todos sus años y al potente equipo gerencial que tiene. Ha logrado desarrollar un alto Know How en las diferentes industrias, contextos y problemas empresariales que ha debido involucrarse para ayudar a sus clientes

Debilidades: No cuenta con una gestión que pueda medir sus resultados concretos que ha obtenido con sus clientes. No cuenta con un plan de marketing para visibilizar su propuesta de valor en este servicio. La gestión de traspaso de información es muy manual, desperdiciando tiempo en acciones que podrían ser automatizadas. No cuenta con dashboard o indicadores que le permitan realizar análisis de los distintos casos abordados.

Oportunidades: Llegar a empresas medianas o pequeñas del retail que aparentemente no está abordando la competencia directa (Alto Company). El aumento en la incertidumbre de la seguridad de las empresas puede hacer que quieran tomar todas las acciones correspondientes para poder sentirse más protegidas. El actual proceso de la nueva constitución puede generar bastante incertidumbre en las empresas por lo que querer resguardarse legalmente ante nuevos cambios puede ser una opción. Publicitar más su servicio, ya que en la actualidad no realiza muchos esfuerzos en esta materia.

Amenazas: Debido a la crisis económica que se vive en el país, muchas empresas han reestructurado sus presupuestos pudiendo dejar relevados servicios como los que ofrece Fiscalía

Privada. Soluciones tecnológicas más sofisticadas y automatizadas podrían realizar trabajos más eficientes y baratos que los que ofrece Fiscalía Privada, la cual actualmente no tiene planes de desarrollarse tecnológicamente. Estudios jurídicos que deseen desarrollar más este mercado de robos y hurtos en retail y que cuentan con gran experiencia en procesos penales.

5.6 Modelo de negocios canvas

Segmentos claves: El principal segmento del mercado al cual apunta este servicio de Fiscalía Privada son aquellas empresas del retail, supermercados, grandes tiendas, farmacias, pequeños comercializadores. Que se ven afectadas por las mermas en sus productos dentro de las cuales se encuentran los robos o hurtos de sus activos.

Propuesta de valor: mayor efectividad en el procesamiento de las causas penales, mayor percepción de seguridad en la empresa, acciones disuasivas que disminuyan la probabilidad de ocurrencia de un delito debido a que la empresa tendrá una imagen de no dejar pasar por alto ningún tipo de delito y hurto. Por lo tanto el costo de contratar los servicios de Fiscalía Privada se contrarrestan a los beneficios de dejar de percibir delitos en la empresa del cliente.

Canales distribución: Actualmente los canales son de venta directa, mediante reuniones con los clientes.

Canales de comunicación: los canales de comunicación para el servicio son principalmente las redes sociales integradas por LinkedIn, Twitter, YouTube, Facebook, Instagram, en las cuales en conjunto de la agencia de comunicaciones se deben realizar entre 3 a 4 publicaciones semanales informando sobre los servicios o noticias relevantes que se puedan vincular con los servicios. También otra forma en la que se comunicara el mensaje es mediante email marketing el cual se gestiona a través de customer journey, cada correo tiene distintos “call to actions” que redirigen hacia la página web. En cuanto a la agencia de medios esta además de generar contenido también gestiona apariciones en prensa para comunicar un posicionamiento de Fiscalía Privada como un experto en temas relacionados a hurtos o delitos que

ocurran. Finalmente, la estrategia SEM y SEO servirán para posicionar los servicios según palabras claves específicas para que estos aparezcan en los primeros lugares del buscador de Google.

Los canales de comunicación anteriormente nombrados se utilizan para después capturar estos clientes mediante la obtención de sus datos en los formularios de contacto pertenecientes en la página web para así gestionar una reunión y que en esta se pueda explicar en mayor detalle el servicio, para luego enviar una propuesta comercial de modo de convertir ese prospecto en cliente. Una vez que se concreta el cliente, la fidelización se logra con un servicio de calidad y una permanente comunicación con el cliente de la cual se encargan los KAM de la empresa, además de cada renovación de contrato realizar un ajuste favorable en los honorarios de los clientes. Para incentivar la demanda se tienen 2 estrategias, la primera es el Up-selling es decir clientes actuales pero que están utilizando otro servicio a los cuales se les puede incentivar contratar este servicio de asesoría legal mediante una oferta por tener más servicios, y la otra es la de captación mediante estrategias de reducción de precio.

Relación con el cliente: Fiscalía Privada cuenta con una cercana relación con sus clientes, debido a que cuenta con profesionales (Key Account Manager) encargados de gestionar todo tipo de relación con ellos, desde el envío de información sobre el avance de las causas hasta requerimientos especiales que necesiten los clientes. Además el equipo gerencial a menudo tiene reuniones con los clientes para ir evaluando el desarrollo de los casos.

Fuente de ingresos: Para este servicio Fiscalía Privada cobra un costo fijo mensual al cliente según la complejidad del caso más un costo variable por el rendimiento que se obtenga del caso.

Recursos claves: Experiencia de los líderes de los equipos de trabajo en litigios complejos, software interno para inteligencia penal y el know how que ha ganado con los años de experiencia en el sector.

Actividades claves: Las principales actividades de Fiscalía Privada en su servicio de asesoría legal penal, es en primera parte entender las necesidades del cliente para luego asignarle un KAM

encargado de canalizar toda la información con la empresa. Luego de eso designar un equipo de abogados que se hará cargo de los requerimientos del cliente y un seguimiento constante de la causa en todo momento, esto acompañado con marketing disuasivo para la empresa y asesoría legal en todo momento. Reuniones periódicas junto con la gerencia de Fiscalía Privada para evaluar el rumbo del caso y de además ofrecer los otros servicios preventivos que posee.

Asociados claves: Fiscalía Privada debido a su equipo gerencial cuenta con fuertes redes de contacto específicamente con fiscales, además con la empresa producto protegido que ofrece herramientas para proteger los bienes personales y servicios de seguridad.

Estructura de costos: Los principales costos involucrados en este servicio son los de recursos humanos, específicamente los abogados que realizan la representación judicial de los casos y los Key Account Manager que se encargan de toda la relación con los clientes.

6. Plan de Marketing Digital

6.1 Objetivos del plan de marketing

El primer objetivo es aumentar el número de usuarios mensuales en la página web de Fiscalía Privada en un 100%, pasando de un promedio actual de 500 a 1000 usuarios en un periodo de 1 año.

El segundo objetivo es aumentar un 100% los formularios de prospectos al mes en la página web, pasando de un promedio de 2 a 4 en un periodo de 1 año.

6.2 Matriz de Ansoff

La estrategia es con respecto al servicio de asesoría legal penal y el mercado actual que atiende, es decir empresas del retail o de venta y compra que habitualmente tienen productos o inventarios en sus tiendas por lo que pueden sufrir hurtos o delitos en su interior, dado esto se utiliza la estrategia de **penetración de mercados**. Esto debido al análisis realizado en capítulos anteriores donde se encuentra que las empresas de la industria legal no tienen como mercado principal al que apunta Fiscalía Privada, dejando así una gran oportunidad para potenciar esta estrategia, en donde la empresa debe comunicar de manera correcta su propuesta de valor al mercado.

Figura 8

Estructura de la matriz de Ansoff.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

www.RobertoEscobedo.es

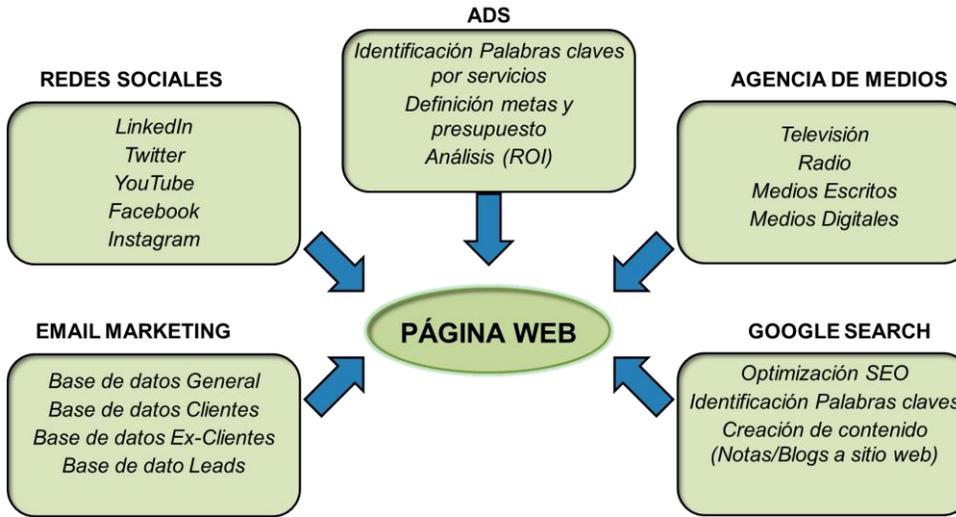
6.3 Marketing Mix

Las 7p's de los servicios son: producto, precio, distribución, comunicación, personas, procesos y evidencia física. Estos elementos tácticos sirven para concretar la estrategia. El elemento táctico que sirve para poder lograr los objetivos planteados está en la comunicación del servicio además es donde mayor provecho se puede sacar para el marketing digital.

La estrategia para potenciar la comunicación del servicio y lograr el primer objetivo planteado para aumentar el tráfico a la página web se basa en la siguiente estructura:

Figura 9

Representación de la estrategia para obtener mayor tráfico hacia la página web.



En primer lugar potenciar las redes sociales de Fiscalía Privada, las cuales son LinkedIn, Twitter, Youtube, Facebook, Instagram. En estas aplicaciones se debe publicar contenido de informaciones, consejos, opiniones, concientizar sobre la disuasión delictiva que aporta el servicio y comunicar la propuesta de valor. El post debe tener el link de la página web de Fiscalía Privada para aumentar el tráfico hacia la página.

El email marketing se debe realizar mediante el customer journey en donde cada etapa tendrá un estilo de contenido distinto y se envía según las distintas acciones que hacen los prospectos, como abrir el email, hacer “click” en algún hipervínculo, etc. En las imágenes y botones se redirecciona hacia la página web.

La agencia de medio es una compañía externa que provee servicios tanto de diseño como generación de contenido, pero especialmente gestiona apariciones en prensa, en donde los gerentes de la empresa aparecen dando su opinión de expertos en el tema tratado, incentivando la búsqueda de la página web por parte de los prospectos.

La estrategia de Google search hace referencia a la optimización del motor de búsqueda de Google, es decir posicionar a la página web de Fiscalía Privada con ciertas palabras claves para que cuando un prospecto las busque, la página aparezca dentro de las primeras opciones y se lleve la mayor parte del tráfico. Para esto el mismo editor de la página web, Wordpress, trae plugins que ayudan a mejorar el SEO de las distintas páginas y además de las notas o blogs que se suben al sitio.

Finalmente se debe hacer lo mismo que en el punto anterior, pero con publicidad pagada, y optimizar el SEO, es decir que la página aparezca en las primeras posiciones de los anuncios, para esto se utiliza la herramienta de Google Ads así como también publicidad pagada en publicaciones de LinkedIn, que es la red social que se ha establecido como en la que mayor público objetivo puede estar.

Para el segundo objetivo propuesto si bien al aumentar el tráfico hacia la página web ayuda a aumentar las probabilidades de conversión, se debe tomar acciones especiales para este objetivo como lo es la creación de landing pages que hagan más activa la respuesta de los prospectos hacia la conversión. Estas landing pages deben ser por cada servicio que ofrece Fiscalía Privada y se deben potenciar con publicidad en Google ads tanto de búsqueda como de display, para incrementar las posibilidades de conversión.

Figura 10

“Tablero de control para medir las actividades operativas que puedan alcanzar los objetivos propuestos, para llevar una correcta gestión de lo que se tiene actualmente y lo que se desea lograr. (Elaboración propia).”

Actividades	Fecha inicio	Fecha termino	Presupuesto	Objetivos	Formula	Actual	Deseado
Post LinkedIn	21/06/2021	21/06/2022	\$12.000.000	Aumentar tráfico a página web	N° Adquisición Usuarios	233	466
Post Facebook	21/06/2021	21/06/2022		Aumentar tráfico a página web	N° Adquisición Usuarios	47	94
Post Twitter	21/06/2021	21/06/2022		Aumentar tráfico a página web	N° Adquisición Usuarios	29	58
Post Instagram	21/06/2021	21/06/2022		Aumentar tráfico a página web	N° Adquisición Usuarios	6	12
Blogs / Notas / Noticias	21/06/2021	21/06/2022		Aumentar tráfico a página web	N° De visitas a páginas	1655	3310
Medios	21/06/2021	21/06/2022		Aumentar impresiones	N° Apariciones en prensa	10	20
Campañas vía email	21/06/2021	21/06/2022	\$45.000 + RI	Aumentar tráfico a página web	N° Adquisición Usuarios	161	322
SEM(Red de Búsqueda)	21/06/2021	21/06/2022	\$1.800.000	Aumentar tráfico a página web	N° Adquisición Usuarios	120	240
Landing Pages	21/06/2021	21/06/2022	RI	Aumentar la conversión	Cantidad	0	18
Publicidad Redes sociales	21/06/2021	21/06/2022	\$1.800.000	Aumentar tráfico a página web	N° Adquisición Usuarios	0	500
Palabras claves en la generación de contenido	21/06/2021	21/06/2022	RI	Posicionar la página	Consulta de búsqueda	fiscalia privada fiscalia privada portonazos por comuna comunas con mas portonazos comunas con mas delincuencia en santiago 2020	fiscalia privada privada prevencion delitos abogados penalistas servicios legales seguridad

(*) Datos tomados del 20 junio 2020 al 20 junio 2021

7. Conclusiones.

Fiscalía Privada ha querido desarrollar una estrategia en los medios digitales debido a que hoy en día la mayor parte de las empresas está invirtiendo en estos canales y consiguiendo buenos resultados, además en el contexto de la pandemia y el teletrabajo ha querido acelerar este proceso. Se identifica que su servicio de asesoría legal penal está enfocado hacia un segmento de mercado fuertemente identificado que corresponde a empresas de venta de productos que han sufrido hurtos y robo dentro de su organización y la propuesta de valor que ofrece este servicio es además del acompañamiento legal del caso, la disuasión ya que si se logra condenar a los responsables de estos actos la empresa contara con un ambiente de mayor seguridad. Es por esto que si bien la empresa ofrece otros tipos de servicios y además tiene algunos clientes de este segmento que se ha ofrecido el servicio, se propone la estrategia de penetración de mercados. La competencia que principalmente son estudios jurídicos no se enfocan en este segmento, dando así una gran oportunidad a Fiscalía Privada la cual deberá concientizar y dar a conocer su propuesta de valor que en muchos casos puede ser desconocida.

8. Referencias

Accenture Research; Oxford Economics. (2018). *El Avance de la Economía Digital en Chile*. Accenture.

Andrea, O. (2015). What is a business Model. *Harvard Business Review*.

Banco Central de Chile. (31 de Marzo de 2021). *bcentral.cl*. Obtenido de

<https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-marzo-2021>

Best Lawyers. (2021). *bestlawyers.com*. Obtenido de <https://www.bestlawyers.com/current-edition/chile>

Cadem. (2015). *Sexta encuesta sobre acceso, usos y usuarios de internet en Chile*.

Cadem. (2019). *El Chile que viene: Uso de redes sociales*.

Camara de comercio de Santiago. (2016). *Estudio de Mermas en el Retail*. Santiago.

Carthy, M. (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. 2ª ed.

Chilenos. (Marzo de 2019). El Chile que viene . (Cadem, Entrevistador)

Córdoba López, J. F. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. 6-17.

Google. (s.f.). *Support Google*. Obtenido de https://support.google.com/google-ads/answer/6340491?visit_id=637520606855766098-3363386762&rd=1

IDS Agency. (26 de Agosto de 2019). *ids.agency*. Obtenido de

<https://www.ids.agency/es/blog/tendencias-del-marketing-digital-en-chile>

Irvine, M. (5 de Octubre de 2020). *WordStream*. Obtenido de

<https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks>

Jerónimo, J. M., & López, R. F. (2013). CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) IN INDUSTRIAL FIRMS: DEVELOPMENT LEVEL AND BENEFIT DRIVERS. *Dyna*

- Management*. Obtenido de <http://www.dyna-management.com/Documentos/pdfsMN%5C5839DYNAINDEX.pdf>
- Juste, M. V., & Rubio, A. G. (s.f.). Marketing de relaciones, ¿Un nuevo Paradigma? *Universidad de zaragoza*.
- Ledingham, D. K. (Noviembre de 2004). CRM a la manera correcta. *Harvard Business Review*, 3-4.
Obtenido de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/pos/TI/IE/AM/06/CRM.pdf
- Lemontech. (s.f.). Legaltech: ¿cómo será la industria legal en el futuro? pág. 6.
- Melissa, H. (14 de Enero de 2021). *blog.hubspot.es*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/customer-journey-map>
- Milton, C. C. (2006). El concepto del marketing: Pasado y Presente. *Perspectivas*, 41-72.
- Moreno, A. G., & Meléndez, A. P. (2010). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 101-118.
- Osterwalder, A. (2013). A Better Way to Think About Your Business Model. *Harvard Business Review*.
- Peralta, E. (s.f.). *Genwords*. Obtenido de <https://www.genwords.com/blog/estrategia-seo#:~:text=Si%20logras%20desarrollar%20una%20estrategia%20SEO%20exitosa%2C%20tu%20sitio%20web,y%2080%25%20del%20tr%C3%A1fico%20existente>
- Piñeiro, D. (s.f.). *Driving Click*. Obtenido de <https://drivingclick.com/que-es-el-marketing-digital/>
- Ready Cloud Suite. (s.f.). Obtenido de <https://www.readycloud.com/info/21-CRM-Facts-Your-Business-Needs-to-Know-Now>
- Reichheld, F., & Teal, T. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.

Robinson, E. (2020). *Los canales digitales y su relación en las ventas*. Piura: Facultad de ciencias administrativas UNP.

Silva, B. (Mayo de 2021). *cnc.cl*. Obtenido de <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2021/05/PPT-Victimizacion-segundo-semester-2020-Final.pdf>

Sordo, A. I. (9 de Noviembre de 2020). *blog.hubspot.es*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/etapas-de-decision-de-compra-del-consumidor>

SUBTEL. (5 de Octubre de 2020). *subtel.gob.cl*. Obtenido de <https://www.subtel.gob.cl/conexiones-de-internet-fija-crecen-55-en-chile-a-junio-de-2020/#:~:text=Por%20su%20parte%2C%20la%20penetraci%C3%B3n,de%200%2C8%20puntos%20porcentuales>

TradingView. (s.f.). Obtenido de <https://es.tradingview.com/symbols/NYSE-CRM/>