

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
DE LAS AMÉRICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DESARROLLO DE UN PLAN DE RECUPERACIÓN
COMERCIAL PARA LEGAL SOLUTIONS A PARTIR DE
HERRAMIENTAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO
PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL 2022**

MARY LUZ ROMÁN MUÑOZ

SAN JOSÉ, COSTA RICA, DICIEMBRE 2021

CONTENIDO

DECLARACIÓN JURADA	2
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	3
CARTA SOLICITUD DE DEFENSA.....	4
CÉDULA DE IDENTIDAD.....	5
CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA	6
CONTENIDO.....	7
LISTA DE TABLAS.....	17
LISTA DE FIGURAS.....	18
DEDICATORIA	20
AGRADECIMIENTOS.....	21
RESUMEN.....	23
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	24
Planteamiento del problema	24
Objetivos.....	25
Objetivo general.....	25
Objetivos específicos	25
Justificación	26
Antecedentes históricos	29
Antecedentes internacionales.....	31
Antecedentes nacionales	32
Proyecciones de la investigación.....	34
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	36
¿Qué es Internet of Things y cómo cambiará la vida en el futuro?	36
Evolución en las marcas: flexibilidad y estrategia	36

Startups	37
Marketing en tiempos de COVID-19	37
¿Cómo vender más en los tiempos del COVID-19?.....	38
Resiliencia organizacional ante la pandemia	38
Gestión del valor, reinención y liderazgo.....	39
Comercio electrónico.....	39
Panoramas del comercio electrónico	40
Mercados electrónicos privados y públicos.	40
Ventajas competitivas del comercio electrónico para las empresas del siglo XXI.	42
Comercio electrónico en Costa Rica	42
Factores críticos de éxito (FCE) en el comercio electrónico.....	43
El e-commerce y las mipymes en tiempos de COVID-19.....	43
Marketing en Internet y las nuevas tecnologías.....	43
Mercadeo de la empresa en el entorno del comercio electrónico.....	44
Planes de negocios en el contexto del comercio electrónico.....	45
Planificación estratégica general en el contexto de los negocios electrónicos.	46
Legislación del e-commerce en Costa Rica.....	48
La actividad económica	49
Legalización y protección de datos	49
Derechos fundamentales, medio ambiente digital y arquitectura.....	50
La tecnología	50
Tecnologías artesanales.....	51
Tecnologías tradicionales.....	51
Tecnologías de base científica	51
El Seo (Seache Engine Optimization) u optimización en páginas de resultados de búsqueda .	52

Posicionamiento orgánico.....	52
¿Por qué está tan de moda el Seo?.....	53
Motores de búsqueda	53
Partes principales de un motor de búsqueda.....	54
Marketing móvil	54
Newsletters.....	55
Social media mobile. Estado de las redes sociales en los dispositivos móviles	55
Métricas y análisis básicos: los informes de contenido	56
Definición de los indicadores clave de rendimiento (KPI).....	56
KPI.	57
Amenazas web.....	57
Malware	58
Exploits	59
Phishing, Pharming y Money mules	59
Hacking.....	60
Nuevas tecnologías	60
Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)	60
Tecnología Blockchain.....	61
Las claves de la tecnología Blockchain	63
Criptomonedas.	63
Bitcoin.....	64
Contratos inteligentes (<i>Smart Contract</i>).	66
Tecnología banda ancha, conexión 5G	66
Machine Learning (aprendizaje automático)	68
Criptografía, ciberseguridad y biometría	69

	10
Herramientas tecnológicas.....	69
Aplicación multimedia.....	70
La plataforma blackboard	70
Webex Cisco	70
Dropbox	71
Google Drive.....	71
OnDrive	72
WordPress	73
El papel de las redes sociales en la proyección corporativa	73
Las redes profesionales.	73
Redes sociales generalistas.	74
El auge de las redes sociales especializadas.	74
Las redes sociales como herramienta corporativa.....	75
Herramientas para construir un comercio electrónico	75
Herramientas analíticas en el e-commerce	76
Herramientas de pagos para tu e-commerce.....	77
Herramientas para la publicidad	78
Herramientas de Marketing Automation	79
Herramientas para ventas (Marketplace).....	80
Herramientas de optimización	81
Herramientas de entrega o delivery	82
Software para abogados.....	83
Abogest RB.....	84
Aranzadi Infolex	84
Amberlo	85

BaseNet.....	85
Easylapp.....	85
=Exact	85
Gedex	85
Goomlaw.....	86
Iusup.....	86
Kleos	86
Lex On	86
LexTools	86
Legal Innovation	87
Iuritex.....	87
Melkor Software	87
Mn Program	87
Nubbius.....	87
Quolaw.....	88
Sudespacho.net	88
Case Tracking	88
TimebillingX.....	88
Legaltech.....	89
Customer Relationship Management (CRM)	90
Enterprise Resource Planning (ERP)	90
Human Resource Management (HRMM).....	91
Inteligencia artificial	91
Gestión documental	93
Plan estratégico de TI.....	93

	12
Análisis y perspectivas del comercio electrónico en México.....	94
Servicios que brinda Legal Solutions	95
Análisis FODA	96
FODA de Legal Solutions.....	96
Fortalezas	97
Oportunidades	97
Debilidades.....	97
Amenazas	97
¿Qué es el Derecho?	98
Proveedores de Servicios Legales Alternativos (ALSPs).....	98
Las firmas de abogados se vuelven disruptivas.....	99
Transformación digital.....	100
Consumidor	101
Contrato	101
Práctica comercial.....	101
Derecho corporativo	102
Responsabilidad del área financiera de una empresa	102
El derecho laboral.....	103
Auditoría legal	103
El derecho a la protección de datos	104
Permisos y normas permisivas	104
Permiso fuerte y débil en von Wrighy, 1963.....	105
Real estate	106
Notariado	106
Innovación en las firmas legales: cuando el problema son los abogados.....	107

Implementación de la innovación en las firmas legales	108
Riesgo tecnológico. Su medición como prioridad para el aseguramiento del negocio	109
La participación de los stakeholders dentro de la medición del riesgo tecnológico debe ser una prioridad para el negocio	112
Los stakeholders	112
Marcos para comprender el riesgo cibernético.....	113
Marcos gubernamentales	113
Marcos internacionales	114
Marcos de comunidad técnica y la academia.....	114
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	116
Enfoque de la investigación.....	117
Enfoque cualitativo	117
Enfoque cuantitativo	118
Diseño no experimental	118
Diseño explicativo.....	118
Diseño descriptivo.....	119
Diseño correlacional	119
Enfoque mixto.....	119
Método de la investigación.....	119
Método deductivo	120
Método inductivo.....	121
Método explicativo	121
Fuentes de información de la investigación	121
Fuentes primarias.....	121
Fuentes secundarias	122

Sujetos de la información	122
Población	123
Muestra	123
Criterios de inclusión.....	124
Instrumentos utilizados en la investigación.....	125
Cuestionario	125
Entrevista	125
Unidad de análisis.....	125
Beneficios del e-commerce en el sector legal.....	125
Riesgos.....	126
Procedimiento para la recolección y análisis de datos	128
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	130
Instrumento 1. Opinión de clientes.....	131
Categoría 1: ventajas del comercio electrónico	131
Categoría 2: herramientas tecnológicas	132
Categoría 3: exposición al riesgo.....	134
Categoría 4: Servicios Legales Alternativos (ALSP)	135
Instrumento 2. Opinión de expertos	136
Categoría 1: ventajas del comercio electrónico	136
Categoría 2: herramientas tecnológicas	138
Categoría 3: exposición y clase de riesgo	140
Categoría 4: nuevas tecnologías en el mercado	142
Instrumento 3. Opinión de empresarios/desarrolladores	144
Categoría 1: ventajas del comercio electrónico	144
Categoría 2: herramientas tecnológicas	145

Categoría 3: exposición y clase de riesgo	146
Categoría 4: nuevas tecnologías en el mercado	147
Instrumento 4. Opinión de los abogados	149
Categoría 1: ventajas del comercio electrónico	149
Categoría 2: herramientas tecnológicas	151
Categoría 3: exposición y clase de riesgo	152
Categoría 4: Servicios Legales Alternativos (ALSP):	153
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	155
Conclusiones de la investigación.....	155
Recomendaciones	158
CAPÍTULO VI. PROPUESTA	160
Introducción.....	160
Historia de la empresa	160
Logo.....	161
Plan estratégico.....	161
Misión, visión y valores	162
Misión	162
Visión.....	162
Valores	162
Análisis FODA	163
Fortalezas	163
Oportunidades	163
Debilidades	164
Amenazas.....	164
Las 5 fuerzas de Michael Porter	165

Productos o servicios sustitutos	165
Poder de negociación con los proveedores	165
Poder de negociación de los clientes	165
Amenaza de nuevos competidores.....	165
Factores que intervienen en la estrategia de marketing.....	166
Producto.....	166
Plaza.....	169
Precio	169
Promoción.....	170
Organigrama de la firma	170
Planificación financiera	171
Servicio de consultoría.....	¡Error! Marcador no definido.
Implementación de la herramienta.....	¡Error! Marcador no definido.
Publicidad.....	¡Error! Marcador no definido.
Redes sociales	¡Error! Marcador no definido.
Branding.....	¡Error! Marcador no definido.
Cronograma de actividades	172
REFERENCIAS	176
APÉNDICE. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	185

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Muestra de la población.....	124
Tabla 2 Entrevista con expertos.....	124
Tabla 3 Entrevista con empresarios/desarrolladores	124
Tabla 4 Entrevista abogados	124
Tabla 5 Categorías de análisis	127

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Porcentaje de las empresas impactadas por el efecto del COVID-19	26
Figura 2 Experiencias en compras en línea.....	27
Figura 3 Índice mensual de actividad económica, tasa de variación interanual por industria a 2020	28
Figura 4 Pasos generales propuestos para un mercadeo eficaz en el contexto del comercio electrónico	45
Figura 5 Propuesta de etapas del plan de negocios de las empresas comerciales en el entorno del comercio electrónico	46
Figura 6 Propuestas de componentes de la propuesta de valor del plan de negocios de las empresas comerciales en el entorno del comercio electrónico	47
Figura 7 Ranking de los países con más cajeros Bitcoin instalados a 4 de octubre de 2021	65
Figura 8 La rapidez de la 5G.....	68
Figura 9 Herramientas para construir un comercio electrónico	75
Figura 10 Herramientas analíticas en el e-commerce	76
Figura 11 Herramientas de pagos para e-commerce	77
Figura 12 Herramientas para publicidad	78
Figura 13 Herramientas de Marketing de Automation.....	79
Figura 14 Herramientas para ventas (Marketplace).....	80
Figura 15 Herramientas de optimización	81
Figura 16 Herramientas de entrega o delivery	83
Figura 17 Software para Abogados	84
Figura 18 Actividades medibles con Time Billing X.....	89
Figura 19 Plan estratégico de TI	94
Figura 20 Los 7 pilares para la implementación de la innovación en las firmas legales	109

Figura 21 riesgo tecnológico	110
Figura 22 Proceso general de datos cualitativos	129
Figura 23 Descripción de instrumentos usados en la investigación.....	130
Figura 24 Análisis de la categoría 1 del instrumento 1	131
Figura 25 Análisis de la categoría 2 del instrumento 1	132
Figura 26 Análisis de la categoría 3 del instrumento 1	134
Figura 27 Análisis de la categoría 4 del instrumento 1	135
Figura 28 Análisis de la categoría 1 del instrumento 2	136
Figura 29 Análisis de la categoría 2 del instrumento 2	138
Figura 30 Análisis de la categoría 3 del instrumento 2	140
Figura 31 Análisis de la categoría 4 del instrumento 2	142
Figura 32 Análisis de la categoría 1 del instrumento 3	144
Figura 33 Análisis de la categoría 2 del instrumento 3	145
Figura 34 Análisis de la categoría 3 del instrumento 3	146
Figura 35 Análisis de la categoría 4 del instrumento 3	147
Figura 36 Análisis de la categoría 1 del instrumento 4	149
Figura 37 Análisis de la categoría 2 del instrumento 4	151
Figura 38 Análisis de la categoría 3 del instrumento 4	152
Figura 39 Análisis de la categoría 4 del instrumento 4	153
Figura 40 Logo de la herramienta	161
Figura 41 Organigrama de la firma	170
Figura 42 Planificación financiera	171
Figura 43 Cronograma de actividades.....	172

DEDICATORIA

Este proceso me llena de alegría, satisfacción y orgullo, aquí es donde uno se da cuenta de que, con esfuerzo y dedicación, todo se logra; a pesar de las adversidades, con la fe en Dios se pueden cumplir los objetivos propuestos y alcanzar las metas.

Quiero dedicar este proyecto de investigación, primeramente, a Dios, por ser mi luz y mi guía en este proceso, por permitirme llegar hasta donde estoy; a mis padres, por el apoyo incondicional que siempre me han brindado, por su amor, por el ánimo y sus oraciones, aun cuando estén a kilómetros de distancia. También a mi abuelita que en el cielo está, quien fue una mujer ejemplar, humilde, perseverante, compasiva, una mujer íntegra, admirable, trabajadora, que le gustaba ayudar mucho a los demás y que me dejó un gran legado y un sinnúmero de gratos recuerdos.

También quiero dedicar este proyecto de investigación a la señora Margarita Gómez, porque siempre me ha apoyado y me ha ayudado, por sus sabios consejos, por su cariño y por ser esa persona especial que me acoge como si fuera un miembro más de su familia.

Igualmente, esta dedicatoria va para aquellos amigos incondicionales que siempre me apoyan y están al pendiente de mí, que me acompañan en situaciones adversas y me brindan su cariño puro y sincero.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, darle muchas gracias a Dios porque me ha permitido llegar hasta donde estoy, por la fortaleza que me da día a día para seguir adelante con mis proyectos de vida, tanto personales como profesionales, y por seguirme dando la oportunidad de disfrutar esta vida llena de salud y bienestar.

En segundo lugar, a mis padres, quienes para mí lo son todo; son mi inspiración, son mi motivo para seguir adelante; aunque estén lejos y yo en este momento no viva con ellos, me mandan las mejores vibras, las mejores energías para que me vaya bien en todo lo que yo esté realizando. Sus oraciones en especial son la fuerza divina que me impulsan cuando más lo necesito.

También quiero agradecer a mi abuelita que ya no está aquí con nosotros, murió hace pocos meses; no tuve la oportunidad de viajar y despedirme de ella, desafortunadamente, por las condiciones debidas al confinamiento, no logré verla, pero desde aquí le mando un saludo hasta el cielo y le agradezco por el apoyo con sus oraciones y sus buenos deseos.

Muchas gracias a aquellas personas que me han acogido en su hogar y que se han convertido en mi segunda familia; personas que me apoyan constantemente, que tienen una voz de aliento para mí, que me ayudan cuando necesito y me hacen sentir muy querida.

Infinitamente agradecida con la señora Margarita Gómez, la conozco desde que llegué a Costa Rica (hace 16 años) y desde un principio me ha brindado su apoyo incondicional, su cariño, sus consejos y ha hecho que me sienta parte de su familia; igualmente a (F.A) mi amiga, por su apoyo incondicional.

También agradecer al director de Legal Solutions y a todas aquellas personas que me ayudaron con las entrevistas, que se tomaron unos minutos de su valioso tiempo; clientes, abogados, expertos, empresarios; y me transmitieron sus conocimientos e información para el desarrollo de la investigación.

A mis amigos que estuvieron siempre pendientes de todo este proceso, de una u otra forma, gracias por apoyarme, por darme siempre una voz de aliento: Patri, Uli, Fabián, Mao, Eva y Mary.

Muy agradecida también con mi tutora Helvetia, por compartir su conocimiento y enseñarme en uno de los cursos de la carrera; también, quiero agradecerle por guiarme a lo largo de este proceso, por regalarme sus consejos, por preocuparse de que las cosas salgan bien para realizar la investigación de la mejor manera posible.

También me siento muy agradecida con los demás profesores que me dieron clases en los diferentes cursos de la carrera, dejaron huella, dejaron una buena impresión; gracias a ellos aprendí mucho, son excelentes profesionales, excelentes personas, con vocación y dedicación.

RESUMEN

Para la presente investigación de enfoque cualitativo, se elaboró un estudio sobre el desarrollo de un plan de recuperación comercial para Legal Solutions, a partir de herramientas de comercio electrónico para el primer semestre del 2022, por lo que la intención es dar a conocer cuáles herramientas tecnológicas existen en el mercado, para que los Proveedores de Servicios Legales Alternativos las implementen en sus plataformas, con el fin de prestar servicios de *e-commerce*, así como determinar los riesgos que atentan en contra de las diferentes plataformas tecnológicas o programas de *software*.

Para lograr el propósito de esta investigación, se emplearon entrevistas virtuales a través de Zoom y Teams, se escogieron cuatro sujetos: clientes, expertos, empresarios y abogados, y se confeccionó un cuestionario para cada uno, con preguntas acordes a su perfil, para recabar la mayor cantidad de información relacionada a los objetivos específicos del proyecto de investigación.

En el presente estudio y de acuerdo con la información recopilada en el Capítulo II del marco teórico, se revela que existen tecnologías que permiten crear herramientas o plataformas tecnológicas para realizar *e-commerce* en el sector legal; además, se expone que el principal arte de mitigar los riesgos dependerá de que el equipo creador de las plataformas logre desaparecer el espectro que hasta hoy acogía al mundo digital. La prestación de servicios jurídicos atraviesa un interesante momento disruptivo (quizás el más desafiante desde la llegada del internet), en el que la tecnología y la flexibilidad son determinantes para satisfacer al cliente.

Posteriormente, se lleva a cabo el análisis de los resultados conforme a las respuestas de los instrumentos utilizados, tomando en cuenta las variables empleadas como las ventajas del comercio electrónico, herramientas tecnológicas, exposición al riesgo y nuevas tecnologías, que permitirán dar a conocer una propuesta para Legal Solutions como proveedor de servicio legal alternativo.

La principal conclusión a la que se llega, se enfoca en el impacto positivo que causa la implementación de las herramientas tecnológicas para ejercer el *e-commerce* en el área legal, pero se debe tener presente el principio de políticas de seguridad que promuevan las buenas prácticas en este tipo de transacciones digitales y garantizar la privacidad de información tanto de clientes como de abogados.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

A continuación, se presentan los elementos introductorios al tema de investigación sobre la crisis económica generada por el COVID-19 a principios del 2020, donde resultaron afectados todos los sectores de la economía, incluyendo el sector legal.

Planteamiento del problema

El 2020 fue un año que generó grandes cambios a nivel mundial, debido a la aparición del COVID-19; esta situación afectó gravemente a la industria, a las empresas y a las familias. Según un artículo del periódico La Nación: “Hoy, el impacto en la salud, la economía y la política es universal. Como tal, no solo demanda acciones específicas en cada país según sus condiciones, sino también una coordinación multinacional sin precedentes” (La Nación, 2021, párr. 1).

Estos cambios provocaron que las industrias y las empresas se enfrentaran a nuevos retos, obligándolos a reaccionar a las tendencias impuestas en el mercado, lo que provocó adaptaciones y modificaciones en las estrategias de *marketing*.

Desde los inicios de la pandemia, algunas industrias y empresas en Costa Rica han optado por la reinversión, la prioridad de impulsar y destacar la marca de la competencia, hacerla llegar al público meta y crear una relación directa con los clientes, a pesar de las circunstancias generadas por el confinamiento, ha sido un proceso complejo. Algunas logran el objetivo, otras no, ya que no cuentan con los recursos suficientes, como el recurso humano idóneo, recurso financiero, técnico o tecnológico, que les permita generar cambios para poder subsistir dentro del mercado.

En cuanto al comercio electrónico, a partir de la pandemia, se ha impulsado en un 100 %, pero en el área legal ha generado que los consumidores presenten dudas y temores para realizar sus trámites legales o transacciones financieras, debido al riesgo que se puede generar, por fraude, por incumplimiento de cláusulas o de contratos y que terminan desencadenando en multas, sanciones o pérdidas económicas.

En este sentido, algunas empresas han ido implementando diferentes herramientas de comercio electrónico para desarrollar y dar a conocer sus servicios o productos, pero la falta de información sobre el uso de las aplicaciones ha generado desconfianza y hace que los consumidores se cohiban de realizar algún trámite legal o comercial vía electrónica; lo que genera que haya un bajo nivel de demanda de clientes nuevos, una disminución de los servicios prestados al cliente frecuente y que desaparezcan los clientes potenciales.

Por lo tanto, el fin de la investigación es desarrollar un plan de recuperación comercial, a partir de herramientas del comercio electrónico, que permitan generar acciones de recuperación en la empresa, por lo que es indispensable identificar: ¿cuál es el plan de recuperación comercial para Legal Solutions, a partir de herramientas del comercio electrónico para el primer semestre del 2022?

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan de recuperación comercial para Legal Solutions, a partir de herramientas de comercio electrónico para el primer semestre del 2022.

Objetivos específicos

1. Identificar las herramientas de comercio electrónico que existen actualmente, a través de referencias bibliográficas, entrevistas y estudios realizados en el campo digital, para precisar qué porcentaje de participación tiene la firma en el mercado, en un periodo no mayor a un mes.
2. Establecer las herramientas de comercio electrónico que actualmente utiliza Legal Solutions, mediante entrevistas e información en la web, para definir qué nivel de aceptación tiene la firma con sus clientes, en un periodo de 2 meses.
3. Analizar la efectividad de las herramientas actuales usadas en Legal Solutions, por medio de encuestas realizadas a los clientes, para determinar la eficacia, en un término de 60 días.
4. Proponer una estrategia comercial a partir de herramientas digitales idóneas que permita incrementar los servicios electrónicos de Legal Solutions en un 30 %.

Justificación

Esta investigación pretende identificar cómo se maneja el mercado electrónico después del origen del COVID-19 y cómo están haciendo las industrias y las empresas para implementar estrategias comerciales, así como lograr mantenerse en el mercado; además de analizar los efectos y el impacto que ha creado en la sociedad y en el desarrollo de la economía del mercado costarricense (ver figura 1).

Figura 1

Porcentaje de las empresas impactadas por el efecto del COVID-19

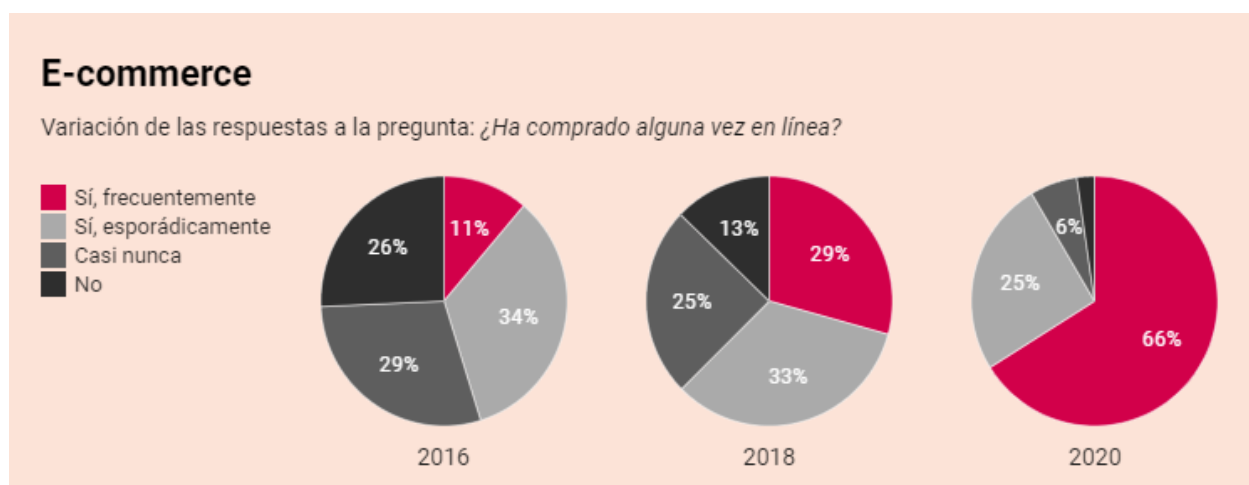


Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC, 2021).

Cada día, el uso de los recursos tecnológicos se hace más frecuente entre las personas, lo que permite que las empresas puedan acudir al *marketing* digital como una opción para vender sus productos o sus servicios (ver figura 2). De acuerdo con Cordero (2020): “El Marketing Digital permite identificar y entender al consumidor meta por medio de estrategias efectivas, realizar un uso adecuado de los recursos, además de proporcionar mayor capacidad de segmentación, mensajes directos y personalizados” (párr. 2).

Figura 2

Experiencias en compras en línea




Fuente: Montero (2021).

La actividad económica en Costa Rica, principalmente, el sector de comercio de servicios en el área de turismo fue uno de los más afectados, debido a la implementación de las políticas de medidas contra el COVID-19, cierre de fronteras y restricciones vehiculares, lo que generó la liquidación de algunas pymes, negocios, reducción de ingresos y ventas, así como disminución en el personal, incrementando aún más la tasa de desempleo en el país.

Según Montero (2021): “un estudio especial del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INCEC) encontró que la pandemia presentó un impacto en el 94% de las empresas del país y con el 91% de casos de reducción de ingresos” (párr. 2).

Figura 3

Índice mensual de actividad económica, tasa de variación interanual por industria a 2020

Industrias	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua
Fecha de actualización de datos	Junio 2020	Mayo 2020	Marzo 2020	Junio 2020	Abril 2020
 Agropecuaria y Pesca	-0,05%	-0,12%	0,15%	0,00%	0,61%
 Manufactura	-0,83%	-5,57%	-0,6%	-4,51%	-1,2%
 Construcción	-0,01%	-2,85%	-0,6%	-0,93	-0,9%
 Comercio	-1,47%	-7,96%*	-1,2%	-1,8%	-1,7%
 Transporte	-1,35%		-0,5%	-0,4%	-1,2%
 Servicios, Financieros y Seguros	-0,13%	0,58%	0,2%	0,0%	-1,2%
 Resto de las Industrias	-3,6	-1,00%	-2,0%	-4,7%	3,4%
 IMAE	-7,44%	-16,9%*	-4,41%	-12,35%	-2,10

Fuente: PWC (2021).

Las circunstancias postpandemia originaron que, en gran medida, las empresas que ofrecen sus servicios en el campo del derecho presenten un grado de complejidad al momento de implementar el *e-commerce*, debido a que es uno de los sectores donde la adaptación a los sistemas informáticos se desarrolla de forma lenta y el alto nivel de riesgos que genera una gestión a nivel digital crea dudas y desconfianza en el cliente, provocando un desarrollo lento de la práctica jurídica en miras hacia la apertura de una brecha al mundo de la revolución digital.

Existen mecanismos tecnológicos que permiten conocer los gustos del consumidor y definir su perfil para dirigir el enfoque y generar ventas a través de las estrategias de *marketing*, lo que permitirá tener un mayor acercamiento entre empresa y cliente. Para Varios (2016), cuando se va a crear un *e-commerce*, se debe: “Plantear cierta metodología, así uno puede decidir cuáles son los requerimientos y que plataforma es la más conveniente según requerimientos, funcionalidades y forma de trabajo propia de la empresa” (p. 149).

Las empresas y las industrias deben identificar claramente los objetivos y enfocarlos en las estrategias de *marketing* que requieren, según su actividad comercial, para optimizar el trabajo y obtener la rentabilidad requerida. Según Varios (2016), con el fin de obtener la mayor información posible, es necesario dividir la estrategia en cuatro fases consecutivas: “cada fase dependerá directamente de la anterior y dispondrá de unas acciones y de unos objetivos específicos” (p.161).

Para crear nuevas ideas de mercado a nivel digital, se debe contar con un mecanismo de acción que permita un óptimo planeamiento y planificación de los programas y modelos de *marketing* que debe implementar la empresa u organización para su óptimo desarrollo económico.

Antecedentes históricos

La evolución y trascendencia de la asesoría legal a través de la web se dio con la aparición del Internet y con el surgimiento de la recesión económica; a partir del 2008, se inicia la transformación digital en el sector jurídico con la apertura de servicios *online* de asesoramiento legal.

Hoy en día, como consecuencia del confinamiento por la pandemia, se ha incentivado con mayor razón la búsqueda de estrategias de *marketing* digital, lo que lleva a las empresas que prestan el servicio legal, a emplear técnicas y herramientas tecnológicas que permitan ejecutar procesos legales, jurídicos, bancarios, etc., de manera efectiva y segura, ofreciendo, un plan de negocios óptimo que pueda cumplir con estándares adecuados en el área tecnológica, legal y comercial del producto o servicio por ofrecer.

Una de las empresas a nivel legal que se destaca en Costa Rica como parte de la revolución de los proveedores de servicios legales alternativos es Legal Solutions, cuenta con seis colaboradores, un director, tres abogados, un asistente legal y una asistente administrativa. Nace en marzo del 2020, bajo el concepto de *New Law* y se caracteriza por ser una firma innovadora que sobresale por ofrecer servicios de costos fijos con esquemas alternativos de facturación, permitiendo calcular los gastos por adelantado.

La firma brinda soluciones integrales en distintas áreas, como Consumidor, Contratos & Comercial, Corporativo, Financiero, Laboral, Auditoría Legal, Resolución de Conflictos, Protección de Datos, Permisos y Otros, Real Estate, Condominios y Notariado; cuenta con personal especializado en cada área y con tecnología avanzada que permite proveer soluciones innovadoras en tiempo y presupuesto definido, brindando plena satisfacción a las necesidades de los clientes.

Para la prestación de sus servicios, cuenta con una herramienta tecnológica puesta al servicio de los clientes, cuyo nombre aún no se pueden revelar porque esta de manera provisional bajo el nombre del proveedor, denominado Pico de Gallo.

De momento la firma cuenta con una página en internet que le permite transmitir cápsulas informativas y de interés en temas legales; imparten videos, *webinar* con expertos extranjeros y boletines. Entre tanto, el Pico de gallo es la herramienta donde el cliente pide los servicios, por ejemplo, la compra de personerías, el cliente solicita ese servicio e inmediatamente le llega la notificación a la persona que está encargada de recibir ese tipo de trámite; si faltan datos, el cliente es contactado para que aporte esos datos y poder continuar con la solicitud.

Una vez el cliente remite todos los requisitos, estos son trasladados al abogado a cargo o competente en el tema para continuar la ejecución del proceso y cuando haya concluido con la gestión o el trámite pertinente, se envía a través del mismo sistema. La herramienta que está en proceso para implementar complementarán más los servicios que ofrece Legal Solutions, solo que, de momento, se encuentran a prueba y no se puede brindar información al respecto.

Legal Solutions maneja a través de su plataforma, temas diarios de empresas que necesitan certificaciones, personerías, certificaciones de copia de capital, entre otros, todos esos documentos son entregados en línea. Igualmente, se puede elaborar cartas de despido y cálculos de liquidación; también ayudan con actas en libros, constitución de sociedades y reposiciones de libros, pero esa parte se hace de manera virtual y al final presencial.

Cuando se trata de notificaciones, se hace de manera presencial, ya que el notario tiene que desplazarse hasta el lugar donde se va a realizar el acto; también se realiza *due diligence* de manera presencial en gran parte, porque muchas veces se envía a los mensajeros por expedientes. Las patentes y permisos igualmente se hacen de manera presencial, se preparan los documentos en la oficina y se presentan en la municipalidad o área rectora correspondiente.

Antecedentes internacionales

La primera tesis internacional consultada es la de Bruch (2016) con el tema *marketing de Servicios Jurídicos a Pequeñas y Medianas empresas*. Un estudio de caso, lo realiza para la Universidad Autónoma de Barcelona y opta por el título de Doctorado en Comunicación Audiovisual y Publicidad.

De esta investigación se desprende un estudio que denota características entre los despachos de abogados del resto de los negocios, lo que permitió evidenciar que este sector es lento en la adaptación de cambios del entorno y posee muchas limitaciones en los recursos de capital, humanos y tecnológicos.

Del estudio se puede concluir que los despachos de abogados, en su mayoría, no tienen estrategias de *marketing* estructuradas hacia el logro de objetivos concretos y definidos; también que los despachos realizan acciones de *marketing*, basándose en las necesidades de corto plazo para aumentar la facturación, la base de clientes o simplemente porque ven que muchos otros también lo hacen. Son pocos los despachos que disponen de una estructura de *marketing* formal.

Aunado a lo anterior, el personal de este sector no cuenta con mucho tiempo para aprender a hacer *marketing* y publicidad, ni los momentos de crisis financiera sirvieron como estímulo para generar cambios en las estructuras comerciales de los despachos judiciales.

La segunda tesis internacional consultada es de Flores (2019) con el tema *Plan de Estrategias de Ecommerce en el Área Comercial de la Empresa Aginsa S.A.C., Distrito Villa El Salvador, Lima-2019*. Un estudio de caso, lo realizan para la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur y optan por el título en Licenciatura y Administración de Empresas.

De esta investigación se desprende un estudio que da a conocer cómo las empresas en la actualidad deben adaptarse a los cambios para seguir con su actividad comercial y cómo Grupo Aginsa S.A.C. descubrió que su habitual trabajo de ventas por teléfono y el uso de correos corporativos les permitirían crear estrategias para mejorar el área comercial de la empresa e

implementar el *e-commerce* como medio eficaz para hacer negocios, además de cumplir con las exigencias y las expectativas de sus clientes.

Del estudio se puede concluir que el *e-commerce* favorece el desempeño del área comercial de las empresas, mediante el uso de las herramientas informáticas idóneas y el suministro de información explícita, que permita generar nuevos clientes, reducir costos y priorizar actividades.

Por ello, las transacciones comerciales a nivel digital permiten que haya una mejor interacción entre los clientes y el área comercial de las empresas, además, que se realicen las transacciones de pago en el menor tiempo posible y de manera segura.

El tercer antecedente internacional consultado es el trabajo investigativo de Regatto (2017) titulado *El Comercio Electrónico como ventaja competitiva para el Comercio del siglo XXI*, en Ecuador, donde manifiesta que el *e-commerce* en Ecuador se dio básicamente en tres ciudades del país, cubriendo más del 50 % de la población y los productos adquiridos a través de este medio son las prendas de vestir y el calzado; mientras en la otra parte de la población, se crea incertidumbre porque no hay una comunicación directa entre comprador y vendedor.

De acuerdo con lo anterior, el enfoque que se realiza en el trabajo de investigación es que el *e-commerce* es muy empleado para la compra-venta de productos, lo que permite concluir que falta crear más confianza en cuanto al manejo de los riesgos, más asesoría, que le permita a los sectores que prestan servicios, desarrollar sus actividades comerciales vía digital de forma eficiente y segura.

Antecedentes nacionales

La primera tesis nacional consultada es la de Vélez (2018) con el tema *Los Conflictos de Consumo y la Aplicación de medios alternos de resolución de conflictos por medios electrónicos en Costa Rica*. Un estudio de caso, lo realiza para la Universidad de Costa Rica y opta por el título de Licenciatura en Derecho.

De acuerdo con el estudio realizado, la autora se enfocó en la usencia de regulación para resolver conflictos derivados del comercio electrónico y pretende establecer una propuesta regulatoria para Costa Rica, en pro de los consumidores.

Del estudio desarrollado por la autora, se desprende que el nacimiento del derecho del consumidor se da producto de la necesidad de regular la relación de poder y abuso de los empresarios sobre los consumidores; lo anterior por circunstancias como la posición económica ventajosa del comerciante y la falta de acceso a la información por parte del consumidor.

También que, en cuanto al concepto del consumidor, no existe una definición única, para la UE este es aquel que actúa con un propósito ajeno a su actividad comercial, empresarial, oficio o profesión, y en Costa Rica es el destinatario final que adquiere, disfruta y utiliza bienes y servicios.

Por otra parte, el concepto de consumidor electrónico se refiere a aquel que adquiere bienes y servicios a través de medios electrónicos, donde este interacciona con ofertas a nivel global, de forma espontánea, sin necesidad de trasladarse físicamente a un establecimiento comercial, con una amplia cantidad de ventajas, pero también con elevados riesgos.

En relación con los avances tecnológicos y su utilización en el intercambio de bienes y servicios, se concluye que estos representan un desafío frente al ordenamiento jurídico vigente, y a los conceptos jurídicos tradicionales en materia de derecho del consumidor y contratación.

Por último, es necesario el establecimiento de garantías mínimas y de un marco jurídico general de tutela de los derechos del consumidor, con el contexto electrónico que brinde seguridad jurídica y genere confianza a este.

La segunda tesis nacional consultada es la de Montoya (2017) con el tema *Estrategia Metodológica para la Gestión de Marca Digital de la Editorial Tecnológica de Costa Rica*. Un estudio de caso, lo realiza para la Universidad Estatal a Distancia y opta por el título de Maestría en Administración de Medios de Comunicación.

La investigación se basa en analizar todo el sector editorial en Costa Rica, a través de un cuestionario dirigido a la competencia, para proponer una propuesta mercadológica que permita a la Editorial Tecnológica mantenerse y competir en el sector del mercado digital.

Las conclusiones generadas del estudio indican que se pudo determinar que el gremio editorial no profundiza en quién es su competencia real en el ámbito digital y se limita a reconocer como competencia a las editoriales que cuentan con más trayectoria o popularidad; con esto se deja de lado a pequeños actores en el sector que mediante el uso de plataformas digitales están logrando resultados positivos.

También que colaboradores de la editorial tienen claro que no todo lo que proporcione proyección de marca en medios digitales les conviene, ya que el enfoque del material que ofrece la instancia es muy concreto en el ámbito de ciencia y tecnología.

Actualmente, la editorial no cuenta con alianzas estratégicas con instancias de interés para proyectar la marca de la editorial en sus medios digitales, tampoco con proyectos estructurados a nivel interno o externo en la temática de gestión de marca en medios digitales.

El tercer antecedente nacional consultado es un trabajo investigativo de Segura (2012) titulado *La fiscalidad del comercio electrónico en Costa Rica*, cuyo enfoque hace referencia en resaltar la importancia del comercio electrónico y el internet, bajo el establecimiento de un marco jurídico-tributario aplicable a las relaciones contractuales en Costa Rica.

Según el enfoque de la investigación, se destaca el desarrollo del comercio electrónico del país y también la necesidad de implementar un marco jurídico que regule las transacciones comerciales que realizan las empresas y las personas, con el fin de controlar las obligaciones, contratos y regímenes fiscales que sean coherentes con los principios que informan al Derecho Tributario; llegando a la conclusión, que hay que tener en cuenta que para ejercer el comercio electrónico, se debe contar con normativas que le ofrezca garantías al comprador y al vendedor.

Se concluye la consulta de diversas tesis y trabajos investigativos, revisando y analizando el contenido de cada una de ellas; se destaca la importancia, donde las empresas no solo identifican qué es lo digital, en qué los afecta, cómo impacta a la cultura organizacional y cómo impacta al cliente; sino también que establecen si los procesos que hacen son los adecuados, si el modelo de negocio en los nuevos tiempos puede tener futuro o no y si el proceso de digitalización está conformado por el personal idóneo y cuenta con las herramientas tecnológicas adecuadas.

Proyecciones de la investigación

Con el auge del *marketing* digital generado por la pandemia, se pretende identificar qué mecanismos son viables para llevar a cabo exitosos negocios comerciales digitales en el ámbito legal, donde se genere un crecimiento y desarrollo económico en este sector. Además, se busca que, con las herramientas digitales adecuadas, Legal Solutions aumente sus transacciones comerciales vía electrónica, adicionalmente, potencialice todas las áreas de la organización a partir de sus diferentes competencias y, a su vez, logre posicionarse como una de las empresas líderes en el mercado digital que presta servicios legales alternativos (ALSP).

Es importante que las personas conozcan más sobre el *e-commerce* en el sector legal, sobre el reglamento del comercio electrónico, la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa efectiva del Consumidor, Ley de Propiedad de Datos, aspectos de Propiedad Intelectual, las plataformas, herramientas, así como modalidades de comercio en las distintas prácticas, para que puedan realizar de manera óptima las gestiones comerciales en el sector y así se logre regular la relación entre comprador y vendedor de manera confiable y segura.

Se debe considerar la creación de campañas que motiven el acercamiento de los clientes hacia el uso de las plataformas digitales en relación con el sector jurídico-legal, incentivando la gestión de una práctica segura que permita incrementar la cantidad de clientes, mejorar el posicionamiento de la firma legal y destacar aún más, los servicios que se ofrece en cada una de sus prácticas, promoviendo el uso de las nuevas tecnologías, la implementación de *marketing* digital y el desarrollo de nuevas tendencias publicitarias.

Legal Solutions es una firma que, aunque nació hace casi dos años, cuenta con una base económica sólida y fuerte, debido a que está respaldada por una corporación legal muy importante que presta sus servicios legales a nivel nacional e internacional, principalmente en Centroamérica y España, cuya trayectoria en el mercado legal costarricense es de 20 años.

Esta corporación legal es una de las firmas mejor posicionadas en el sector; una firma destacada con numerosas distinciones por parte de los más importantes directorios legales internacionales como Chambers and Partners, The Legal 500, Who's Who Legal, Chambers Diversity & Inclusion Awards Latin America, Women In Business Law Awards, Legal Aline Summit (Gold Awards – Best Central American Law Firm), Central America Corporate Law Firm On The Year (IFLR), Law Firm On The Year (Winner chambers 2018), Legal 500 Latin America (Top Tier 2019), etc.

De acuerdo con lo anterior, Legal Solutions cuenta con el mejor recurso humano y la mejor tecnología, debido a que estos provienen de la Corporación Legal, motivo por lo que se trabaja con entera confianza; además posee la gran ventaja de tener nexos con expertos internacionales en innovación legal, nuevas tecnologías, desarrollos tecnológicos, consultorías de Marketing jurídico, comunicación legal, desarrollos de negocios en Europa y Latinoamérica, etc.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El proyecto de investigación que se presenta está formado por referencias de antecedentes y estudios que permiten sustentar el análisis investigativo; además, se da a conocer cuál es la contribución del estudio al área de conocimiento; lo que permite demostrar y justificar el resultado de la investigación de forma ordenada y coherente.

¿Qué es Internet of Things y cómo cambiará la vida en el futuro?

El desarrollo de nuevas tendencias en el mercado, nuevas tecnologías, uso y crecimiento exponencial del internet, así como el uso desmedido de dispositivos electrónicos, hacen que las personas permanezcan conectadas con mucha frecuencia, obligando a que el mercado actúe diferente y supla las necesidades que demanda la población actual. Al respecto, Ayala y González (2015) indican que:

Internet of Things-en español, Internet de las Cosas- es un concepto que se basa en la interconexión de cualquier producto con cualquier otro a su alrededor. Desde un libro hasta el frigorífico de tu propia casa. El objetivo es hacer que todos estos dispositivos se comuniquen entre sí y, por consiguiente, sean más inteligentes e independientes. Para ello, es necesario el empleo del protocolo IPv6 y el desarrollo de numerosas tecnologías que actualmente están siendo diseñadas por las principales compañías del sector. (p.68)

Se trata de un nuevo estilo de ver cómo los objetos interactúan con dispositivos tecnológicos sin necesidad de que se involucre el ser humano, lo que permite tener el control sobre los elementos de manera remota, recibir alertas y actualizaciones de los estados en los dispositivos, como en los casos de los televisores y celulares *Smart*, los robots, aires acondicionados, entre otros.

Evolución en las marcas: flexibilidad y estrategia

Por la situación actual, se han generado varias tendencias que marcan la diferencia en el mercado, más aún en este tiempo de pandemia, entre ellas la velocidad tan rápida que está cambiando el mundo, las nuevas tecnologías y los nuevos consumidores. Estos cambios vienen todos juntos, por lo que algunas compañías se reinventan, pero otras no cuentan con los recursos necesarios para hacerle frente a la situación.

Según González et al. (2020), en referencia a los consumidores y marcas en el tiempo del COVID-19, manifiestan que:

En una situación de cambio constante y con las secuelas que dejara el chok de la pandemia, las marcas que aún no lo estaban haciendo, en especial aquellas que derivan de compañías muy verticalizadas, con poca capacidad de respuesta en el corto plazo, tendrán que aprender aún más de las startups y también de las grandes compañías tecnológicas, que en su momento fueron ágiles en cuanto a la capacidad de transformación y adaptación, no solo de sus estrategias, sino en ocasiones incluso de sus modelos de negocio. (p.2)

Las empresas y todos los sectores de alguna manera resultaron afectados, por lo que se vieron obligados a analizar qué oportunidades podía generar esta situación de pandemia, cuestionarse cómo están preparados y qué deben hacer para determinar las posibilidades que existen de una reinversión; si cuentan con el recurso financiero, humano y tecnológico para establecer estrategias comerciales idóneas donde puedan innovar y adaptarse a los cambios para poder seguir en el mercado.

Startups

Es el nuevo enfoque de algunas empresas con el propósito de implementar tecnologías de la información y comunicación para ir escalando de forma práctica y acelerada. Según Montoya (2017), indica que *startups* es: “un agente de cambio importante para generar empleo de calidad, mayor crecimiento e innovación. El fenómeno económico y sociocultural que han producido esta alimentado por la difusión de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC)” (p.146).

Marketing en tiempos de COVID-19

Aparicio (2020a) manifiesta lo siguiente en referencia al *marketing* en tiempos de COVID-19: “con la crisis los anunciantes han dejado de invertir en publicidad, pero esta contingencia puede convertirse en oportunidad para quienes aprovechen los bajos precios y el espacio disponible” (párr.1). La crisis acaecida por la pandemia confirmó y ratificó la nueva era que estaba por venir y que con la aparición del COVID-19 se aceleró de alguna manera. Las nuevas tendencias, herramientas tecnológicas y plataformas virtuales provocan un cambio drástico, afectando a todos los sectores y cambiando la forma de hacer comercio.

¿Cómo vender más en los tiempos del COVID-19?

Cabe resaltar que, ante la crisis inesperada, provocada por la pandemia, donde es obligatorio el confinamiento, se generan cambios notorios, nadie estaba preparado; por lo que muchas empresas desaparecieron, algunas se reinventaron, otras con recursos suficientes implementaron las herramientas tecnológicas adecuadas según su actividad económica. Según Aparicio (2020b):

Las ventas de rutina cara a cara, con largos procesos, varios interlocutores y viajes, van a caer notablemente, especialmente en las ventas B2B, donde una discusión cara a cara con las principales partes interesadas va a ser complicado, pues van a tener agendas muy apretadas enfocadas en resolver temas especialmente de flujo de caja, nómina y reducción sustancial de costos operativos de sus negocios respectivamente. (párr.3)

Se llega a la necesidad de acudir a la tecnología para poder continuar con las relaciones comerciales, hacer publicidad que integre la inteligencia artificial con el *Big Data* para conectar con los consumidores a través de los diferentes canales de *marketing* publicitario, seguir con el vínculo y ofrecer una comunicación más cercana.

Resiliencia organizacional ante la pandemia

De acuerdo con lo que indica KPMG (2021):

El Covid-19 rápidamente se convirtió en una amenaza para nuestras organizaciones a nivel global, llegando a nuestra realidad de forma desprevenida, a lo que surge un interrogante ¿Cuáles son los principales puntos de dolor o principales fallos de las organizaciones? (párr.1)

A continuación, se detallan algunos puntos de dolor en las organizaciones:

- Falta de comunicación con colaboradores, clientes, entes reguladores, proveedores, etc.
- Falta de planificación ante la situación.
- Afectación en los procesos críticos.
- Falta de herramientas tecnológicas o fallas de estas.
- Carencia de políticas y procedimientos que sustenten la toma de decisiones.
- Poca claridad del manejo de la situación y sus impactos.
- Respuesta descoordinada y falta de liderazgo para la toma de decisiones.

- Respuesta tardía a la situación.
- Falta de capacitación a los colaboradores.

Ante la situación, se deben reordenar todos los procesos para trabajar sincronizados y en conjunto, contar con un excelente recurso humano, recurso tecnológico e ideas estratégicas para cumplir con el objetivo que se ha propuesto la empresa y generar una alta lealtad de los consumidores; incrementar las ventas, adquirir clientes nuevos, ahorro en gastos incluyendo en las actividades de *marketing*, menos quejas y reclamos, mejorar la imagen de la organización y lograr una diferenciación respecto a la competencia.

Gestión del valor, reinversión y liderazgo.

No basta únicamente con tener herramientas tecnológicas innovadoras para ejecutar la actividad económica, sino también se debe contar con personal experto que se encargue de los planes y estrategias comerciales de la compañía, que establezca planes de contingencia para gestionar o controlar el riesgo cibernético, que tenga habilidades y capacidades para enfrentar eventualidades de último momento y que sea un buen líder que influya en las decisiones objetivas de la organización. Según KPMG (2021):

La gestión del valor debe ser promovida por un líder capaz de: aceptar retos, tomar decisiones de forma oportuna, visualizar el panorama actual, percibir negocios con nuevas capacidades productivas, que le permitan reinventar servicios y productos, en función a los cambios globales observados y finalmente desarrollar una filosofía de Gestión del valor en la organización, enfocada en la generación de flujos de efectivo a largo plazo. (párr.4)

Comercio electrónico

Método usado por las personas que ofrecen productos o servicios, cuyo mecanismo consiste en emplear y combinar tecnología con la automatización de procesos para facilitar la comercialización directa con el consumidor. Oropeza (2018) indica que:

A finales de la década de los años noventa, con el desarrollo de las tecnologías informáticas y la expansión de las telecomunicaciones, se fortaleció un proceso de globalización e interdependencia económicas, que vio el nacimiento de una forma novedosa de realizar actividades comerciales y se creó un nuevo proceso de oferta y demanda, donde tanto oferentes como demandantes situaron sus transacciones a través de medios electrónicos,

principalmente internet; así surgieron las empresas digitales y los consumidores digitales, cuyas actividades dan vida al comercio electrónico. (p.1)

De acuerdo con lo manifestado por el autor, al terminar la década de los ochenta, se origina un nuevo sistema de actividad comercial, donde los consumidores adquieren los productos y servicios de manera digital; gracias a la combinación entre la tecnología y el crecimiento exponencial del internet; lo que obliga a las empresas a desarrollar estrategias de *marketing* digital que permitan una cercanía más estrecha con el cliente para obtener mayor fidelización y rentabilidad.

Panoramas del comercio electrónico

La dinamización en materia tecnológica sobre los modelos de negocios enfocados en la transformación digital no es lo mismo para todas las empresas; aquellas que cuenta con una base económica estable y que son fuertes en el mercado destacan sobre las pymes, dado que estas últimas se encuentran rezagadas por falta de información y conocimiento sobre los procedimientos que se deben tener en cuenta al momento de implementar la herramienta idónea para comercializar los productos o servicios.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020): “El auge del internet en la década de 1990, impulso el crecimiento del comercio electrónico y lo incluyó en la agenda de aquellos responsables de formular políticas en todo el mundo” (p.12).

De este estudio se desprende que el comercio electrónico está creciendo cada día y que hay poca diferencia entre las grandes empresas y las pymes, ya que ambas tienen oportunidad de implementar las herramientas tecnológicas que les permitan ofrecer sus productos o servicio; no todas las personas se ven beneficiadas, hay una parte de la sociedad donde no pueden ejercer este tipo de comercio, debido a que no cuentan con los recursos económicos suficientes ni con los medios electrónicos requeridos o simplemente su segmento de clientes no opta por comprar o vender productos o servicios por este medio.

Mercados electrónicos privados y públicos.

El comercio electrónico ofrece una manera de realizar transacciones tanto en el sector público como privado, ofreciendo posibilidades de un mayor crecimiento y desarrollo económico, siendo impulsado con mayor veracidad, después de la pandemia, lo que causó que cada sector

económico se viera obligado a implementar nuevos cambios en las estrategias comerciales. Liberos et al. (2011) indican que:

Conceptualmente, un Marketplace privado puede ser un mercado de compra o eProcurement; es desarrollada para dar servicio a una o varias empresas con sus proveedores, pero sin dar entrada a nuevos compradores o vendedores. La diferencia entre ambos tipos de mercado viene dada por la funcionalidad que entendamos incluida bajo un término u otro, ya que mientras las aplicaciones eProcurement se centran en el proceso de compras desde las empresas compradoras, los servicios de un Marketplace permiten conectar dos empresas al mismo tiempo. En el modelo EDI, hace falta una implantación por cada pareja de comprador-vendedor, se utiliza una red privada, lo que hace que el coste sea alto y solo haya sido adoptado en determinados sectores con gran volumen de pedidos, para justificar la elevada inversión (automoción, sectores químicos, farmacéutico). (p.344)

Según lo comentado por los autores, existen grandes diferencias entre el sistema Marketplace y el eProcurement, esa diferencia radica en la manera como cada aplicación desarrolla su función; una se enfoca en un proceso enfatizado a la adquisición de bienes o insumos, mientras la otra en estrechar los lazos comerciales entre dos entidades. También se comenta de un modelo EDI, este es un modelo usado en sectores privados, pero sus costos son altos por la fuerte inversión que conlleva y, por lo tanto, no todos los sectores están en capacidad para implementarlo. Ríos (2014) indica que: “que el avance y desarrollo de las tecnologías, así como el incremento del número de personas que pueden acceder al internet ha permitido que el comercio electrónico tome un rol fundamental en la economía de los estados” (p.111).

Se ha observado un avance importante en cuanto al auge del comercio electrónico en todos los sectores, presentándose mayor oportunidad en unos más que en otros, se puede dar por el tipo de servicios o productos que ofrecen, la estrategia de *marketing* dirigida al tipo de cliente objetivo, el uso de las tecnologías y herramientas idóneas, el empleo del *software* informático para ayudar a la empresa a poner en marcha las acciones de *marketing* y al recurso de técnicas que permiten acceder a información del usuario, vital para obtener una comunicación más cercana.

Ventajas competitivas del comercio electrónico para las empresas del siglo XXI.

Las ventajas dependen de los estudios que se realicen para buscar el perfil del público que se necesita, cada generación es muy cambiante y hoy en día, se deben agotar recursos para llamar la atención del segmento de público que más está consumiendo productos y servicios vía *online*. La generación Y y Z son el público apetecido por las empresas, ya que son las personas nacidas en la cultura digital y, por tal motivo, el consumo del internet es importante, por ello se debe lograr captar la atención a través de una buena estrategia de *marketing* digital.

Comercio electrónico en Costa Rica

En todos los países se han presentado cambios en la manera de adquirir los bienes y servicios y Costa Rica no es la excepción, el auge por las compras virtuales ha incrementado considerablemente y más aún en el 2020, cuando se presentó el confinamiento masivo a raíz de la aparición del COVID-19.

Las ventas en línea han generado que las empresas se reestructuren, se adapten a nuevos cambios e implementen estrategias enfocadas a satisfacer las necesidades del consumidor vía internet. La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER, 2021) indica que:

El comercio electrónico o e-Commerce se ha convertido en la solución de muchas empresas para sobreponerse a una crisis económica sin precedentes como la ocasionada por el COVID-19 y, además; ha abierto un sinfín de posibilidades para impulsar el posicionamiento de su oferta y diversificar los mercados que pueden alcanzar a través de las exportaciones. (párr. 1)

El enfoque se basa en establecer estrategias que permitan buscar oportunidades para llevar a cabo el logro de los objetivos, identificando la manera más adecuada para acercarse al consumidor, crear confianza y estrechar los vínculos comerciales.

Adicionalmente, PROCOMER (2021) manifiesta en su artículo que: “el e-Commerce hace referencia a la compra y venta de bienes y servicios a través de medios electrónicos, tales como plataformas de venta, páginas web y redes sociales” (párr.2). Todo lo anterior se hace más fácil cuando cada empresa realiza estudios de mercado, modificaciones y adaptaciones en las estrategias de *marketing* para impulsar y destacar el producto o servicio que está ofreciendo.

Factores críticos de éxito (FCE) en el comercio electrónico

No todas las empresas en Costa Rica poseen los medios económicos suficientes para implementar planes de *marketing* digital, pues se requiere invertir en nuevas tecnologías, investigaciones de mercado, herramientas y plataformas que permitan incursionar en las nuevas tendencias del mercado para llegar al público meta.

Se corre el riesgo de no poder satisfacer las necesidades de los clientes, si no se cuenta con la disposición suficiente del producto o servicio, lo que hace que el comercio electrónico se estanque y cree malestar e inconformidad en los usuarios, obligándolos a recurrir a los tipos de ventas convencionales. Para crear plataformas de servicios en línea, se hace necesario que cada empresa tenga una base sólida de lo que se puede ofrecer al consumidor, de esta manera, puede asegurar su permanencia y favoritismo dentro del mercado.

El e-commerce y las mipymes en tiempos de COVID-19

Este tipo de empresas se ven en la necesidad de ir evolucionando al mismo tiempo que las nuevas tendencias y la tecnología, pero la mayoría de ellas no cuentan con los recursos necesarios para implementar herramientas tecnológicas que le permitan desarrollar su actividad comercial y mantenerse dentro del mercado. Según Rodríguez et al. (2020), en referencia al *e-commerce* y las mipymes en tiempos de COVID-19, indica que:

Actualmente, el Covid 19 está haciendo que las transacciones comerciales físicas que se realizaban de acuerdo a la realidad a la que se estaba acostumbrado, den un giro y pasen a ser transacciones comerciales electrónicas. Lo que para las Mipymes significa que la transformación digital dejó de ser un complemento para aumentar la productividad y las ganancias, pasando a ser un requisito para sobrevivir. (p.103)

Marketing en Internet y las nuevas tecnologías

Este es un tema importante, ya que es la parte fundamental del comercio electrónico, manifiesta lo que la empresa desea transmitir al consumidor de forma adecuada, haciendo uso de las nuevas plataformas y herramientas tecnológicas. Muñiz (2010) indica que:

El denominado nuevo marketing va más allá del tradicional banner, los buscadores, los *e-mailing* y las redes sociales, el nuevo marketing es social, viral, global, local y más creativo y se puede medir el retorno de la inversión. Porque internet evoluciona permanentemente

se ha de saber asumir y participar del cambio para ser realmente competitivo, ya que lo nuevo en internet pronto pierde ese estatus para ser conocido y al poco tiempo obsoleto). (p.374)

Hoy en día, el comercio ha dado un gran cambio hacia la era digital, la apertura de las nuevas tecnologías y la implementación de nuevas herramientas tecnológicas permiten que las empresas puedan permanecer en el mercado y logren combatir la competencia. La tecnología se convierte en parte del funcionamiento dentro de una organización y, por tal motivo, es el principal elemento dentro del proceso, permitiendo trabajar en conjunto y lograr los objetivos propios de la organización.

Mercadeo de la empresa en el entorno del comercio electrónico

Las empresas hoy en día se ven obligadas a implementar estrategias y crear alternativas que permitan generar soluciones innovadoras de *marketing* en el mercado, ya que la tecnología cada vez es más competitiva. De acuerdo con Canossa (2019):

El mercadeo implica acercar la empresa a los clientes; en el contexto electrónico, se requiere investigar el mercado constantemente para el conocimiento de los clientes potenciales, sus características, perfiles, comportamientos, gustos, preferencias, etc.; pero, además, investigar a la competencia y, una vez en operación, estudiar constantemente a la propia empresa y la percepción que tienen los involucrados sobre esta y su impacto. (p.103)

Lo que se pretende dar a conocer es que tanto las empresas grandes como medianas y pequeñas se han adaptado a los nuevos cambios que permiten desarrollar las actividades comerciales con el apoyo de la tecnología, del internet y el uso de dispositivos electrónicos.

A raíz del auge del este tipo de comercio digital, han surgido nuevos emprendedores que aprovechan las redes sociales como medio para ofrecer sus productos o servicios a sus clientes. Como conclusión, se puede decir que, debido al incremento de la actividad comercial vía electrónica, se puede iniciar una nueva era donde se creen empresas virtuales bajo el entorno del comercio electrónico. Por ello existen cuatro pasos fundamentales donde se implementan estrategias que permiten alcanzar el éxito en el comercio electrónico y que se mencionan en la figura 4.

Figura 4

Pasos generales propuestos para un mercadeo eficaz en el contexto del comercio electrónico



Fuente: Canossa (2019).

De acuerdo con la imagen anterior, es de suma importancia aprovechar al máximo las tecnologías y herramientas que van acorde con la actividad comercial que presta la organización, también adaptarse a los cambios constantes y a las diversas tendencias de *marketing*. Así mismo, conocer la empresa y su segmento de mercado, realizar planes de mejoras, medir las estrategias implementadas y analizar el entorno para aprovechar al máximo las oportunidades de negocio para el comercio electrónico.

Planes de negocios en el contexto del comercio electrónico

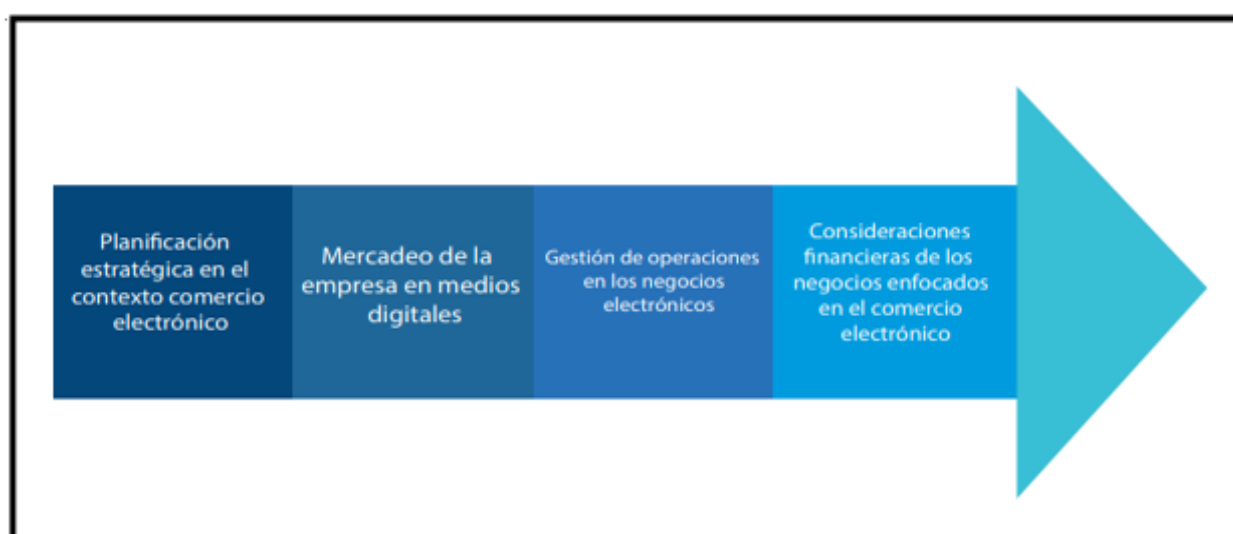
Las empresas se ven obligadas a investigar más a fondo cuáles son las herramientas idóneas que les permiten desarrollar mejor su actividad comercial, por lo que deben implementar estrategias comerciales y métodos de planificación que conlleven a identificar las oportunidades del mercado, los clientes potenciales, conocer las áreas de interés y definir cuál es el mercado al que deben dirigirse. Según Jelassi et al. (2014, citado por Canossa, 2019): “El comercio electrónico o e-commerce es un tipo de comercio que facilita las transacciones y la venta de productos (físico o

digitales) y servicios a través de internet; esto incluye Marketing, pago y distribución en línea” (p. 131).

Estos planes de negocios orientados al comercio electrónico son guías de trabajo u hojas de ruta que se elaboran anticipadamente para dirigir las acciones y encausarlas a resultados positivos. Para la adecuada gestión de las empresas, se deberán considerar cuatro aspectos fundamentales [ver figura 5]. (Canossa, 2019, p.131)

Figura 5

Propuesta de etapas del plan de negocios de las empresas comerciales en el entorno del comercio electrónico



Fuente: Canossa, (2019).

La figura 5 hace mención sobre los pasos que se deben llevar a cabo al momento de implementar un plan de negocios para realizar comercio electrónico dentro de una organización, lo que permite identificar los aspectos que se deben tener en cuenta al momento de desarrollar la estrategia correcta para lograr una comunicación personalizada con los clientes, la permanencia dentro del mercado y la diferenciación con la competencia.

Planificación estratégica general en el contexto de los negocios electrónicos.

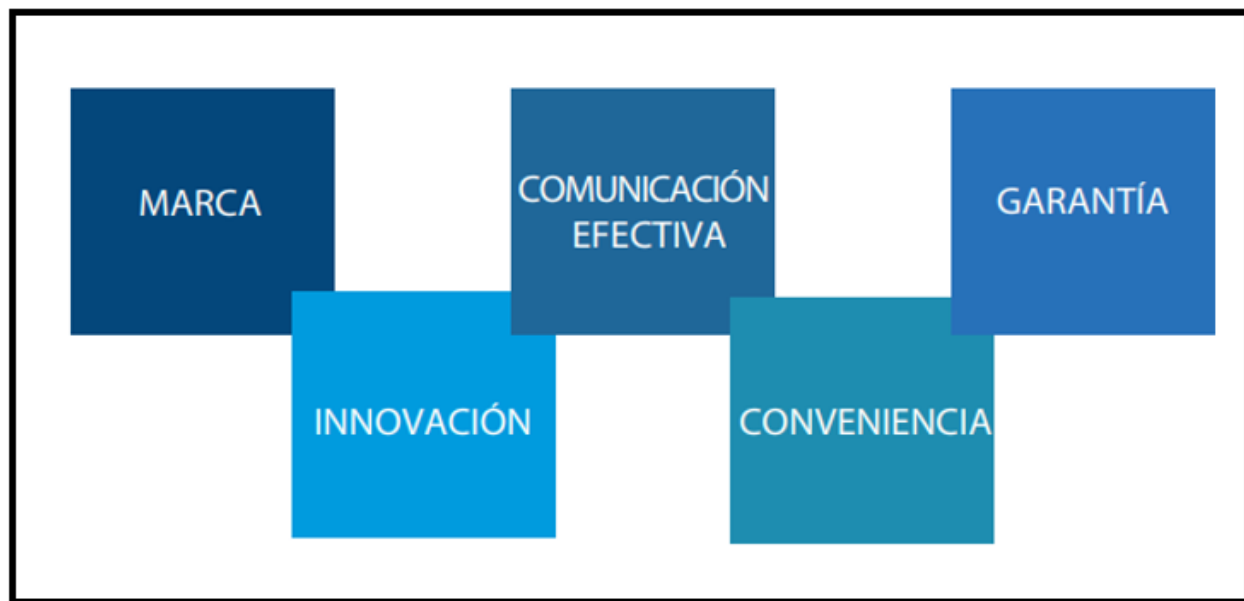
Es el proceso en el que se define una ruta a largo plazo para lograr los objetivos organizacionales, a través del análisis de la situación presente y deseada a futuro, en torno a la empresa y a las herramientas tecnológicas que deben elegirse, según los intereses de la organización para ejecutar el desarrollo de la actividad comercial. Canossa (2010) indica que:

Es importante desarrollar un pensamiento estratégico, sabiendo que se debe conocer a profundidad la posición tanto externa como interna de la empresa al momento de ingresar al mercado para prever comportamientos futuros, identificar oportunidades para competir y reducir los riesgos. (p.132)

Lo ideal para trabajar con comercio electrónico es encaminarse hacia el desarrollo de ventajas competitivas que permitan generar valor agregado, minimizar costos, lograr la diferenciación en el mercado y, ante todo, establecer una propuesta de valor para el plan de negocios y manejar aspectos como tiempos de respuesta en línea, garantías y precios competitivos. Seguidamente, se presenta los componentes de la propuesta de valor en el plan de negocios de una organización.

Figura 6

Propuestas de componentes de la propuesta de valor del plan de negocios de las empresas comerciales en el entorno del comercio electrónico



Fuente: Canossa (2019).

- **Marca:** es la identidad comercial de los bienes y los servicios que ofrece una organización, provoca que los consumidores los reconozcan y los diferencien de la competencia.
- **Innovación:** es un proceso a través del cual se implementa algo nuevo que agrega valor, transformando ideas o elementos que ya existen para mejorarlos, dando origen a unos nuevos que pueden impactar de manera positiva en la sociedad.
- **Comunicación efectiva:** brindar información idónea, apropiada y oportuna a los clientes, haciendo énfasis en el tiempo óptimo de respuestas sobre las dudas o cuestionamientos acerca del proceso del comercio electrónico.
- **Conveniencia:** el comercio electrónico permite que haya una cercanía entre la organización y el cliente, brindándole un trabajo óptimo, eficiente, de calidad y en el menor tiempo posible a un bajo costo.
- **Garantía:** es importante brindar seguridad y confianza al cliente acerca del producto o servicio que se ofrece, con el compromiso de cumplir y satisfacer sus expectativas.

Por lo anterior, la propuesta de valor es la promesa que una empresa le hace a su cliente, proporcionándole beneficios, confianza, tranquilidad, seguridad; además de ofrecer estructuras de precios accesibles y tecnología eficiente, dando paso a la fidelización y a que la empresa se mantenga competitiva dentro del mercado y, por ende, a que haya un incremento en la rentabilidad de la organización.

Legislación del e-commerce en Costa Rica

La legislación para comercios electrónicos entra a formar parte de la normativa del Sistema Jurídico Costarricense, con el fin de brindar protección a todas las personas que realizan transacciones de índole virtual y presencial, dentro de un marco normativo. De acuerdo con el Decreto Ejecutivo 37899:

Artículo 246. -Principio de Equivalencia Funcional. La información dirigida a los consumidores y las transacciones de comercio electrónico cuentan con la misma tutela que las efectuadas mediante otras formas de comercio. Cualquier manifestación con carácter representativo o declarativo, expresada o transmitida por un medio electrónico o informático, se tendrá por jurídicamente equivalente a los documentos que se otorguen, residan o transmitan por medios físicos. La protección que tiene el consumidor en este ámbito no

podrá ser menor a la protección otorgada por las disposiciones del capítulo V y VI de la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del consumidor, Ley No. 7472 relativo a la Defensa Efectiva del Consumidor y este reglamento. (Poder Ejecutivo de Costa Rica, 2013, art. 246)

El Reglamento a la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor N° 7472 (Poder Ejecutivo de Costa Rica, 2013) manifiesta que cualquier acción de intercambio comercial que se realice a nivel digital entre las personas y empresas contará con las mismas condiciones de protección que se ofrecen a nivel presencial.

La actividad económica

Se inicia con el estudio que se realiza a los individuos, a las leyes que rigen la producción, la distribución y el consumo de los bienes que satisfacen necesidades humanas.

O’Kean (2015) menciona que: “es la acción encaminada a satisfacer las ilimitadas necesidades humanas utilizando recursos escasos que son susceptibles de usos alternativos” (p.3). De acuerdo con lo manifestado anteriormente, se trata de estudiar cómo satisfacer eficientemente todas las necesidades ilimitadas del ser humano por medio de los recursos limitados.

Legalización y protección de datos

Es un derecho fundamental que posee toda persona en cuanto a la información que brinda a través de los medios digitales y se genera riesgo contra la integridad, si no se le da un manejo adecuado al uso y control de esos datos. Chen (2010) explica que, en el tema de la protección de la información personal:

Se reconoce la existencia de una serie de principios generales, garantías y excepciones. Los principios generales son esenciales para garantizar, en forma directa, la adecuada protección de la información personal (y, en algunos casos los intereses legítimos de las personas jurídicas), e indirectamente para salvaguardar los derechos a la privacidad, al honor, a la reputación, a la libertad de expresión (incluyendo la libertad de prensa), entre otros; mediante la generación de un adecuado marco jurídico en donde puedan hacerse efectivos todos y cada uno de estos derechos y garantías fundamentales del hombre. (p.2)

Es importante contar con una ley que asegure la información personal de cada individuo, proporcionando seguridad y protección, evitando algún tipo de riesgo que se pueda suscitar en contra del individuo.

Derechos fundamentales, medio ambiente digital y arquitectura

La implementación de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones permite desarrollar espacios sociales distintos para distinguir el entorno natural del urbano, donde el ciberespacio, el mundo digital y la sociedad de la información pueden interactuar bajo un régimen jurídico que destaque la protección de los derechos fundamentales. Según Santos, y Sant'Ana (2016), indican que los deberes fundamentales, el medio ambiente digital y la arquitectura:

Son necesarias unas directrices antes de entrar en la propia pregunta de si los proveedores de servicios de internet podrían ser obligados a adaptar el código para sus aplicaciones con el fin de favorecer el derecho de réplica en internet. (p.348)

Cabe destacar que el Régimen Jurídico Constitucional de los deberes fundamentales, a su vez, requiere algunas observaciones introductorias. Por lo que Santos y Sant'Ana (2016) indican: “mientras que la palabra «deber» se utiliza solo nueve veces en el texto de la Constitución Brasileña de 1988, la expresión «derecho» aparece en 98 ocasiones” (p.349). Hay una gran diferencia, ya que, para la Constitución, se destaca más la declaración de los derechos que la imposición de los deberes.

Por lo que existe la necesidad de comprender que la sociedad y las relaciones se dan de manera donde todas las partes interactúen entre sí; tanto personas como el comercio y el Estado para trabajar mancomunadamente entre Estado y sociedad y hacer cumplir las promesas contenidas en la Constitución Política.

La tecnología

Corresponde a la aplicación coordinada entre el conocimiento y las habilidades que tiene una persona para crear un producto tecnológico artificial con el propósito de desarrollar una idea para resolver un problema o satisfacer una necesidad. Según Cegarra (2012), menciona que:

La tecnología se puede definir como el conjunto de conocimientos propios de un arte industrial, que permite la creación de artefactos o procesos para producirlos. Cada tecnología tiene un lenguaje propio, exclusivo y técnico, de forma que los elementos que la componen queden perfectamente definidos, de acuerdo con el léxico adoptado por la tecnología específica. (p.19)

Es importante destacar la importancia que tiene la tecnología en la sociedad, ya que permite facilitar procesos, satisfacer necesidades, diseñar programas, entre otros, con el propósito de ejecutar con mayor facilidad las tareas habituales de los individuos, involucrando los recursos técnicos y el conocimiento, para llevar a cabo la construcción de un entorno donde se brinde soluciones integrales a cada situación.

Tecnologías artesanales

Se refiere a los procesos desarrollados a través del conocimiento del individuo de manera empírica, donde confecciona y elabora a mano cualquier elemento, sin hacer uso de máquinas. Según lo estipulado por Cegarra (2012), indica que: “se incluyen aquí aquellas tecnologías cuyo origen es muy antiguo, que no utilizan medios sofisticados para su ejecución, la cual se efectúa, por lo general, de forma manual” (p.20).

Tecnologías tradicionales

Se considera como aquella tecnología donde el hombre junto al conocimiento hace uso de los recursos de la naturaleza, desarrolla procesos técnicos, emplea herramientas y equipos para ejecutar su labor. Cegarra (2012) indica que las tecnologías tradicionales: “constituyen este tipo de tecnologías las que no han tenido un fundamento científico, si no que han ido evolucionando por el ingenio de los que las ejercían y la experiencia adquirida en el transcurso del tiempo” (p.20).

Tecnologías de base científica

Emplean el conocimiento científico para poder desarrollar servicios o procesos, con el propósito de transformarlo en factor esencial para el desarrollo económico y social de cada nación. De acuerdo con lo estipulado por Cegarra (2012), donde indica que:

Dentro de estas podemos encuadrar todas aquellas que, sin el conocimiento científico de base, no habría sido posible su aparición y puesta a punto. Por lo general, son tecnologías

que han nacido en los laboratorios y han pasado por fases de adaptación en plantas piloto, antes de su implantación industrial. (p.20)

Existe un vínculo estrecho entre las tecnologías y las ciencias, en torno a que ambas ramas dependen una de la otra para iniciar la búsqueda de invención y desarrollo de productos y servicios que satisfagan las necesidades de las personas; constituyéndose parte principal de la evolución cultural, económica y social de la sociedad actual.

El Seo (Seache Engine Optimization) u optimización en páginas de resultados de búsqueda

Este tipo de procedimiento permite mejorar la ubicación y visibilidad de los buscadores en los sitios web, dentro de una gran variedad de motores de búsqueda, recogen y ordenan en lista, el resultado del tema de interés que el usuario trata de encontrar, ofreciendo resultados afines. Según Estrade et al. (2013), el SEO u optimización en páginas de resultados de búsqueda es:

Un conjunto de técnicas orientadas a mejorar el posicionamiento de un sitio web en los resultados de los motores de búsqueda más importantes, tales como Google, Yahoo o Bing, dado un término o términos clave. A diferencia del posicionamiento patrocinado por SEM, (anuncios de pago que aparecen en los resultados de una búsqueda), no se paga a los buscadores por mejorar la posición de una página en sus resultados, sino que esta mejora se consigue usando técnicas de posicionamiento orgánico, así como incrementando la notoriedad, relevancia y credibilidad de nuestro sitio web. (p.18)

Este tipo de procedimientos son implementados para el perfeccionamiento del contenido de los motores de búsqueda y ofrecer a los usuarios resultados adecuados, conforme al perfil de la información de interés. En otro entendido, el mejoramiento sobre la colocación de una página se hace a través de la ejecución de tácticas y estrategias, sin ejecutar algún pago por ello.

Posicionamiento orgánico

Según Fernández (2016): “el posicionamiento orgánico, también llamado posicionamiento natural, es la ubicación o posición que ocupa una página o sitio web en el índice de resultados de un buscador cuando los usuarios realizan una búsqueda al escribir determinadas palabras, llamadas palabras clave” (párr.2). El orden en el que aparecen las páginas permite a los usuarios diversificar

las fuentes de información, selecciona palabras clave y utilización de estrategias de contenidos para mejorar la experiencia de búsqueda.

¿Por qué está tan de moda el Seo?

Hoy en día, hay muchos segmentos a los cuales ofrecer productos y servicios con el enfoque del *marketing* publicitario adecuado, según las edades de las personas, gustos y preferencias; el segmento de mercado es diferente para la generación silenciosa, los baby boomers, generación X, Y, Z, millenials y generación de cristal; por lo que las empresas deben desarrollar estudios que permitan conocer cuál es el estilo de vida de cada una de ellas.

Según Estrade et al. (2013), el SEO está tan de moda porque: “la publicidad on-line ha experimentado un crecimiento importante desde el nacimiento de la red de redes, por lo general está dirigida a una audiencia determinada, tienen un buen retorno de inversión, es sencilla y rápida su puesta en marcha, etc.” (p.21).

Motores de búsqueda

Estos mecanismos permiten encontrar cualquier tipo de información de interés que el usuario está buscando, almacena un sinnúmero de información y la tiene disponible al público a través de los servidores web. De acuerdo con Starduts (2021), los motores de búsqueda o *Search Engines*: “también son conocidos como buscadores, son sistemas creados con la finalidad de buscar entre los archivos almacenados en la red, para ofrecer el mejor resultado al usuario. Estas herramientas son fundamentales para que el usuario tenga la mejor experiencia de navegación” (párr.4).

Los motores de búsqueda se han convertido en un negocio, ya que un sinnúmero de personas navega por la web todos los días y se mantienen la mayor parte del tiempo activos haciendo uso de estos medios digitales. Estrade et al. (2013) indican que:

Los motores de búsqueda han mejorado a lo largo de los años invirtiendo en un proceso de mejora continua y depuración de resultados de búsqueda, la primera está basada en el concepto de que Internet ha sufrido un proceso de democratización donde cualquiera puede publicar, buscar y consumir información. (p.25)

Hoy más que nunca la utilización de los motores de búsqueda se ha intensificado, dadas las circunstancias acaecidas por la pandemia, donde se obligó al confinamiento total y a ejecutar

actividades directamente desde casa. Las clases virtuales son un ejemplo, los estudiantes deben realizar sus consultas en un 100 % desde un ordenador, ingresando a los programas web. Por lo que Estrade et al. (2013) indican que:

Los motores de búsqueda obtienen su principal fuente de beneficios. El modelo económico se basa en lo que se conoce como publicidad de pago por clic (también conocido como CPC, coste por clic), donde cualquier anunciante tiene la posibilidad de insertar publicidad tanto en los resultados de un motor de búsqueda como en multitud de sitios web afiliados al programa de pago por clic del buscador. (p.25)

Partes principales de un motor de búsqueda

De acuerdo con Estrade et al. (2013), los motores de búsqueda constan de cuatro partes principales:

- Un *spider o crawler*: aplicación de *software* que rastrea los cambios en internet para enlazar y conectar a otras páginas.
- Un índice: mecanismo que almacena y clasifica el contenido para tenerlos listos en el menor tiempo posible.
- Sistema de relevancia: cuando las personas buscan información, esta se ordena según su importancia.
- Un interfaz de usuario: al realizar una búsqueda, se enlista una serie de información de importancia de acuerdo con el primer filtro.

Marketing móvil

Los teléfonos inteligentes no solo prestan la función de establecer la comunicación entre usuarios (emisor-receptor), sino que, además, se han convertido en medios a través de los cuales las empresas han encontrado la forma de promocionar y publicitar sus productos y servicios, mediante las aplicaciones contenidas en el dispositivo, como los son las redes sociales Facebook, TikTok, WhatsApp, Twitter, motores de búsqueda, correo electrónico, entre otros. Estrade et al. (2013) manifiestan que:

Los smartphones, también llamados teléfonos inteligentes, no solo han cambiado nuestro estilo de vida, más en contacto con la tecnología, sino también la forma en que consumimos contenidos y accedemos a la información. De este modo ha surgido una nueva forma de

entender el marketing, basada en el uso de los teléfonos móviles para transmitir mensajes, servicios e ideas promocionales, que es el marketing móvil. (p.37)

La nueva era tecnológica trae consigo cambios y nuevas formas como las personas pueden disponer de dispositivos inteligentes que les permiten, a través de aplicaciones y plataformas, realizar cualquier gestión, ya sea trámites de ventas, compras, pagos de servicios o transacciones bancarias. Son dispositivos que llegaron para facilitar los procesos de los usuarios y para transformar el estilo de vida de toda una sociedad.

Newsletters

De acuerdo con lo publicado por Núñez (2021):

El Newsletter (boletín) es una publicación digital más bien informativa que se distribuye a través del correo electrónico con cierta periodicidad (diaria, semanal, mensual, bimensual o trimestral). Normalmente contienen artículos de interés sobre la marca y del ámbito en que la misma se desenvuelve. Los que reciben este tipo de comunicaciones son suscriptores que previamente han mostrado interés en la marca y han solicitado recibir información por correo. (párr.2)

Es una gran ventaja contar con dispositivos inteligentes, ya que son los medios propicios para desarrollar variedad de aplicaciones y herramientas según la necesidad de las personas; donde las empresas aprovechan las múltiples ventajas que hay para promocionar e implementar las estrategias de *marketing*, así como explotar el contenido de publicidad que se puede transmitir en ellas.

Social media mobile. Estado de las redes sociales en los dispositivos móviles

Se refiere a las redes sociales que han surgido y que, gracias al internet, se hace posible una comunicación más interactiva entre muchos usuarios, quienes forjan vínculos estrechos a través de cualquier red social, se puede compartir fotos, videos, mensajes, dar ubicaciones, hacer video llamadas, compartir emociones, momentos, entre un sinnúmero de situaciones. Estrade et al. (2013), en relación con la *Social Media Mobile*, indican que:

Las redes sociales y los dispositivos móviles de última generación han establecido una interesante relación de simbiosis. Unos (las redes sociales) han ofrecido un medio que

permite a las personas comunicarse de una forma más efectiva, hasta el punto de que compartir información con otra persona mediante tu móvil se puede convertir en una experiencia placentera. Los otros (los dispositivos móviles) son el aquí y ahora, la posibilidad de poder interactuar con tu comunidad virtual de amigos, en cualquier lugar y en cualquier momento. (p.129)

El uso del internet, las herramientas tecnológicas y las redes sociales no podrían subsistir si no se tiene un canal idóneo, que permita que los usuarios tengan acceso a todo el contenido disponible en las páginas web, en las redes sociales y en las aplicaciones y plataformas; por lo que los teléfonos inteligentes son parte primordial para el desarrollo de las actividades sociales interactivas *online*.

Métricas y análisis básicos: los informes de contenido

La interpretación de los informes permite visualizar el rendimiento de la página web, así como analizar el comportamiento de cada usuario dentro de la red. Según Estrade et al. (2013): “los informes de contenido básico hacen referencia a las páginas de un sitio web, así como al análisis de las páginas de entrada y de las páginas de salida” (p.49). De acuerdo con lo anterior, se procede a detallar los siguientes componentes:

- Páginas (*pages*): sobre una herramienta de análisis se enlistan todas las páginas en forma descendente, según la cantidad de páginas vistas.
- Páginas vistas (*pageviews*): número de veces que un usuario ha visto una página.
- Páginas vistas únicas (*Unique Pageviews*): métrica contenida en Google Analytics, se refiere a la cantidad de visitas que se ha visto una página.
- Visitas (*Visits*) y visitantes (*Visitors*): forman parte de una base de cálculo de cualquier métrica web, pero cada herramienta es maneja diferente, por lo que la razón principal es entender cómo se calculan esas métricas.

Definición de los indicadores clave de rendimiento (KPI)

Son importantes para las estrategias y garantizar el éxito empresarial; dan a conocer qué está funcionando bien y qué no, convirtiéndose en la mejor forma para analizar los resultados y determinar si van acordes con los objetivos planteados. De acuerdo con lo que indican Estrade et al. (2023): “una vez definido los objetivos del sitio web, es necesario decidir con que métricas

vamos a medir el cumplimiento de dichos objetivos, es decir, identificar los indicadores que nos van a permitir saber si estamos cerca o lejos de conseguirlos” (p.220).

KPI.

Según lo publicado por Ambit (2020):

Un Key Performance indicator o Kpi (indicador clave de Desempeño o Rendimiento) es un valor medible que presenta la efectividad de un proceso o acción de una empresa, para alcanzar un objetivo concreto. Los KPI se utilizan para monitorear y averiguar si se están cumpliendo los objetivos marcados, y poder tomar decisiones correctoras rápidamente en caso de que se produzcan desviaciones sobre los objetivos marcados. (párr.4)

El KPI es un instrumento clave para medir qué tan eficiente se está ejecutando el desarrollo de una actividad empresarial y la estrategia de *marketing*. Permite determinar si se está cumpliendo a cabalidad con las metas propuestas, en caso de que no, para tomar los correctivos necesarios.

Amenazas web

Según lo publicado por Kaspersky Lab (2021), menciona que: “las amenazas web (o las amenazas *online*) son programas de *malware* que pueden atacarte cuando utilices internet. Estas amenazas basadas en el navegador incluyen una gama de programas de software malicioso para infectar los ordenadores de las víctimas” (párr.1). Con el uso de dispositivos *smart* y con la disponibilidad y acceso al internet, la información y datos de las personas están expuestas en la web a que malintencionados accedan a las cuentas de las redes sociales o bancarias para cometer cualquier tipo de fraude.

Al realizar cualquier gestión en la web, ya sea en alguna plataforma de servicio o en las redes sociales, se debe tener cuidado de que los datos sean confidenciales, que los mensajes, los documentos y los archivos que se intercambian no sean modificados o alterados por otras personas. Según Kaspersky Lab (2021):

Los cibercriminales utilizan prácticamente cualquier vulnerabilidad de un sistema operativo o de una aplicación para lanzar ataques basados en exploits. No obstante, la mayoría de los cibercriminales desarrollan amenazas web dirigidas específicamente a los sistemas operativos y a las aplicaciones más comunes, incluidas las siguientes:

- Java: al estar instalado en millones de dispositivos, se pueden crear exploits aprovechando las vulnerabilidades específicas de Java
- Adobe Reader: aunque ha sido el más expuesto a ataques, han implementado múltiples herramientas para proteger el programa, por lo tanto, les es más difícil que se creen exploits; este programa ha sido el blanco de objetivos de las actividades exploits
- Windows e Internet Explorer: los ataques van dirigidos a las vulnerabilidades detectadas en el año 2010, en el centro de ayuda y el soporte técnico de Windows y a la gestión incorrecta de los archivos JPEG. (párr. 1)

Las personas malintencionadas que buscan robar información cada día se especializan más, usan técnicas y realizan estudios para identificar qué sistema operativo o aplicaciones presentan debilidades en su infraestructura para atacar y robar información personal, robar tarjetas de crédito y contraseñas, entre otros.

Malware

Programa malicioso que trata de hacer daño a computadoras y dispositivos móviles, también usa las redes sociales, con el propósito de robar información personal, contraseñas, tarjetas de crédito, cobrar rescate en cripto monedas, bloquear equipos, mostrar publicidad no deseada, destruir información, entre otros. Según Ramírez et al. (2009, citados por Ramírez et al., 2016):

Es un vocablo que se origina del nexos de dos palabras de procedencia inglesa (malicious software). El también llamado “software de actividades ilegales es una categoría de código malicioso que incluye virus, gusanos y caballos de troya” (Symantec Corporation, 2015), además se refiere a todo aquel software cuyo objetivo está en corromper la estructura del sistema operativo, así como recolectar información personal de usuarios de manera ilegítima, hasta el empleo de recursos de forma remota. (p.52)

Este tipo de delitos informáticos son usados para ingresar y ejercer cualquier tipo de ataque, según la necesidad de los cibercriminales, los cuales tienen la capacidad de crear e instalar *softwares* destructivos que afectan los equipos, hurtan datos primordiales de los usuarios o alteran información.

Por lo que Ramírez et al. (2016) también mencionan que el uso creciente de los sistemas informáticos ha: “causado que los hackers se sientan más atraídos a atacar las vulneraciones de las

TIC mediante malas prácticas que afectan tanto a individuos como a empresas, ya sea para obtener un beneficio o solo por el puro goce de perjudicar los ajeno” (p.52).

Cuanto más incrementen las tendencias por dispositivos *smart*, por las nuevas tecnologías y plataformas, más expuestos van a estar las personas y las organizaciones, por lo que se debe tener cuidado y reforzar la seguridad de información; además de tener el conocimiento y precaución para no incurrir en este tipo de delitos.

Exploits

Según lo publicado por Avast (2021), Exploit es:

Cualquier ataque que aprovecha las vulnerabilidades de las aplicaciones, las redes, los sistemas operativos o el hardware. Por lo general, los exploits toman la forma de un programa de software o una secuencia de código previsto para hacerse con el control de los ordenadores o robar datos de red. (párr. 1)

Aprovechan los errores en el *software* implementado para acceder al dispositivo, hasta descubrir diferentes tipos de información y también ingresar al sistema operativo, para usurpar, robar información y provocar efectos imprevistos.

Phishing, Pharming y Money mules

Este ataque informático se hace por medio de correo electrónico a través de mensajes instantáneos o por teléfonos para acceder a las contraseñas e información personal o bancaria, cometiendo delitos de violación a la privacidad, acceso a sistemas no autorizados, alteración y destrucción de datos, entre otros. Según Oxman (2013):

El “phishing” y el “pharming” son dos tipos de fraudes informáticos que han aparecido desde la década pasada, cuya finalidad común es la de apoderarse de información personal de un usuario de Internet, para acceder a sus cuentas de correo o sus redes sociales y obtener adicionalmente datos de sus contactos virtuales, a fin de comercializarlos ilícitamente, o bien, conseguir claves de “-banking” para de este modo ingresar a las cuentas corrientes bancarias de los titulares y disponer del dinero que en ellas se encuentra, realizando una operación de transferencia de activos a un tercero que se denomina “mule” (en adelante, mulero o mula). (p.215)

Diversidad de tipo de estafas incrementan en la red, gracias al auge del uso de dispositivos móviles y de las aplicaciones o plataformas electrónicas, afectando a adultos, jóvenes y niños. Todos están expuestos de una u otra manera, desde suplantación de identidad, robo, estafa, hasta pornografía infantil.

Hacking

Ciber Derecho (2016) indica que: “es el conjunto de técnicas a través de las cuales se accede a un sistema informático vulnerando las medidas de seguridad establecidas originariamente, se compone de las siguientes partes: acceso, ilícito y sistema informático” (párr.1).

Estas acciones las ejecuta una persona experta en computadoras y redes, son profesionales en la materia y todas sus acciones legales, pero hoy en día esas aptitudes y habilidades las utilizan personas para cometer acciones ilícitas que terminan en estafa o amenazas a instituciones bancarias, multinacionales, personas y hasta los Estados.

Nuevas tecnologías

Nuevas formas de facilitar el flujo de la información, en conjunto con equipos electrónicos que permiten aplicar los programas para poder transmitir el tipo de información que se requiere dar a conocer. PROSIC (2010) menciona que:

La Cumbre Mundial sobre la sociedad de la Información (Túnez 2005) concluye que las TIC son un instrumento eficaz para promover la paz, la seguridad y la estabilidad, así como para propiciar la democracia, la cohesión social, el buen gobierno y el imperio de la ley en los planos, regional, nacional e internacional. (p.82)

Las nuevas tecnologías entran a formar parte de la nueva forma de transmitir información, haciendo uso de la inteligencia artificial y la utilización de *software* informático, entre otros, hacen posible hacer llegar la información al receptor a través de canales no convencionales, generando contenidos meramente automatizados, proporcionando una convivencia integral en la sociedad.

Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

Las herramientas tecnológicas como recurso primordial en los procesos de información y comunicación son fundamentales para la sociedad, porque permiten ejecutar procesos en diferentes áreas, resolver problemas, satisfaciendo la necesidad del cliente, desde cualquier lugar, en el menor

tiempo posible. Ayala y González (2015) manifiestan que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC):

Se desarrollan a partir de los avances científicos producidos en los ámbitos de la informática y las telecomunicaciones. Es el conjunto de tecnologías que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información presentada en diferentes códigos (texto, imagen, sonido, video). (p.27)

Según lo indicado por Ayala y González (2015) anteriormente, con este tipo de tecnologías se crean nuevas formas de información y de comunicación más rápidas y de calidad, a través de diferentes medios, reduciendo costos y tiempo, tanto en las actividades empresariales como en la vida cotidiana de cada individuo.

Cabe resaltar que los cambios provocan que las empresas y las personas se enfrenten a nuevos retos y a adaptaciones en los procesos tecnológicos, impulsando el desarrollo económico y acelerando la conectividad, de igual forma, Ayala y González (2015) mencionan que: “la aplicación de las TIC en los sectores de la sociedad y de la economía mundial ha generado una serie de términos nuevos como, por ejemplo, *e-business* y *e-commerce* (negocio y comercio electrónico), *e-government* (gobierno electrónico), *e-health* (sanidad electrónica), etc.” (p. 27). Por lo que, en el sector legal, las tecnologías podrían contribuir con la digitalización de firmas, ofreciendo servicios eficaces, eficientes, confiables y a bajo costo.

Tecnología Blockchain

Aparte de que su uso está vinculado con las criptomonedas y el Bitcoin, poco a poco su aplicación se ha ido convirtiendo en parte fundamental del internet, impidiendo que no se copie la información que se distribuye a nivel digital. Además de ser creado para el Bitcoin, ahora los grupos tecnológicos están encontrando otros usos potenciales gracias a la tecnología Blockchain que puede ayudar a las grandes, pequeñas y medianas empresas. Preukschat et al. (2017) manifiestan que:

Una Blockchain no es otra cosa que una base de datos que se haya distribuida entre diferentes participantes, protegida criptográficamente y organizada en bloques de transacciones relacionadas entre sí matemáticamente. Expresado de forma más breve, es una base de datos descentralizada que no puede ser alterada. (p.3)

Un sistema creado con una estructura segura que permite almacenar datos, sin posibilidad de que sean jaqueados, funciona como libro electrónico que permite compartir entre sus usuarios registros de transacciones, brindando seguridad, eficiencia y rapidez. Hoy en día, Blockchain no solo es una base de datos, sino un conjunto de tecnologías que permite trasladar el valor de un activo de un lugar a otro sin intermediarios y es usado por varios sectores tanto de la economía como de la ciencia.

La tecnología Blockchain permite a sus usuarios compartir información de manera segura y rápida, su aparición en el mercado ha modificado los modelos comerciales tradicionales de las empresas, brindando soluciones a bajos costes y cada día hace que se transforme el desarrollo de los procesos desde la automatización de pagos hasta transferencias bancarias.

Preukschat et al. (2017) hacen énfasis en que: “para entender el alcance de la tecnología *blockchain* hay que conocer los elementos básicos de que se compone” (p.24). Seguidamente, se detallan:

- Un nodo: un dispositivo como computadora portátil o de escritorio que tenga un *software* que le permita realizar las funciones entre ellos, lo que significa que los dispositivos empleados deben contar con el mismo *software*.
- Un protocolo estándar: un *software* que permite que se conecten dos dispositivos entre sí de manera que dé vía libre a la comunicación entre los dispositivos participantes.
- Una red entre pares o P2P (Peer-to-Peer, en inglés): cadena de equipos que están ligados a una misma red.
- Un sistema descentralizado: la información está controlada por varias entidades, todos los equipos que están conectados controlan la red, ya que no hay diferencia entre ellos.

De acuerdo con los elementos mencionados anteriormente por el autor, se despliega otro concepto de Blockchain. De acuerdo con Preukschat et al. (2017): “es un conjunto de ordenadores (o servidores) llamados -nodos- que, conectados en red, utilizan un mismo sistema de comunicación (el protocolo) con el objetivo de validar y almacenar la misma información registrada en una red P2P” (p.26).

Los datos son compartidos por todos los usuarios que tienen el dispositivo programado por el mismo *software*, comparten información y debe ser validada por todos los integrantes de la red, motivo por el cual el sistema contiene métodos de verificación eficientes para los contenidos que

poseen demasiada información, con el fin de evitar que se presenten gestiones deficientes e ineficaces.

Las claves de la tecnología Blockchain

Su información codificada, que se traspasa de red en red, es posible debido a la interrelación de ciertos componentes que se relacionan entre sí para lograr la transferencia de datos de manera segura. Según lo estipulado por Preukschat et al. (2017): “una Blockchain se compone de tres partes que, combinadas e integradas, cumplen un propósito fundamental” (p.26). A continuación, se presenta lo detallado por el autor:

- La criptografía: la técnica emplea códigos para escribir datos confidenciales, a través de la asignación de una clave secreta; por lo que en el Blockchain es necesario el empleo de esta, para los reglamentos que dirige el sistema.
- La cadena de bloques o Blockchain: contiene toda la información de los registros que hacen los usuarios, donde el proceso descentralizado permite generar datos válidos de manera segura sin que intervengan terceras personas.
- Un consenso: un acuerdo entre todas las partes que están vinculadas en la cadena, cuya finalidad es velar por que se cumplan las gestiones de transacción de acuerdo con el protocolo.

Criptomonedas.

Estos activos digitales han venido revolucionando el sistema financiero y la manera como las personas pueden invertir sin necesidad de intermediarios como entidades financieras o cooperativas; gracias a que la base de datos es descentralizada y a la seguridad que posee a través del empleo de la clave criptográfica, genera confianza en todos los procesos de transacción.

Cabe resaltar que en el mercado existen más de 3 000 tipos de monedas digitales, la primera fue Bitcoin creada en el año 2009, la cual ocupa el primer lugar en el mercado, le siguen otras que se destacan como Ethereum, Dogecoin, Cardano ADA, Litecoin LTC, Binance coint BNB, Polkadot DOT, entre otras. Barroilhet (2019) manifiesta que las criptomonedas:

Son un tipo de moneda virtual con características particulares que les permiten tener aplicación universal y más extendida. Lo que las hace especiales es que minimizan los potenciales problemas de valor asociados a mundos virtuales en los que no operan las

mismas reglas de escasez del mundo real. Son especiales también porque funcionan sin intermediarios que validen las transacciones y, adicionalmente, porque en las versiones más populares son descentralizadas. (p.32)

Esta clase de activos digitales permiten llevar a cabo transacciones sin terceros que se involucren en la revisión o confirmación de la gestión que se realiza, evitando cancelar recargos a los bancos por el manejo de las cuentas y las transacciones efectuadas; además, la base de datos es compartida por todos los usuarios que participan de la cadena para evitar el jaqueo o sabotaje de las cuentas.

Por esta razón, se escuchan especulaciones sobre las entidades financieras, donde desapruedan el uso de las criptomonedas, ya que, si la población opta por este mecanismo, los bancos quedarían sin fuente estable de financiación (depósitos); quedan sin percibir dinero por las gestiones que se tramitan y sin fuentes de información que les permitan ofrecer sus productos, lo que elevaría sus costes con el fin de salir adelante con sus obligaciones para no desaparecer del mercado.

Según el comunicado de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España y el Banco de España (2021), sobre el riesgo de las criptomonedas como inversión: “el banco de España y la CNMV ya advirtieron en 2018 sobre el riesgo de este tipo de inversiones, debido entre otros factores, a su extrema volatilidad, complejidad y falta de transparencia que las convierten en una apuesta de alto riesgo” (párr. 2).

Es importante que se conozcan los riesgos al momento de realizar transacciones con criptomonedas, ya que no todos tienen el suficiente conocimiento y experiencia para obtener resultados exitosos. Las personas interesadas deben tener en cuenta los aspectos de seguridad, el manejo de los precios de compra y venta, además, tener presente la exposición frente a los robos o estafas.

Bitcoin.

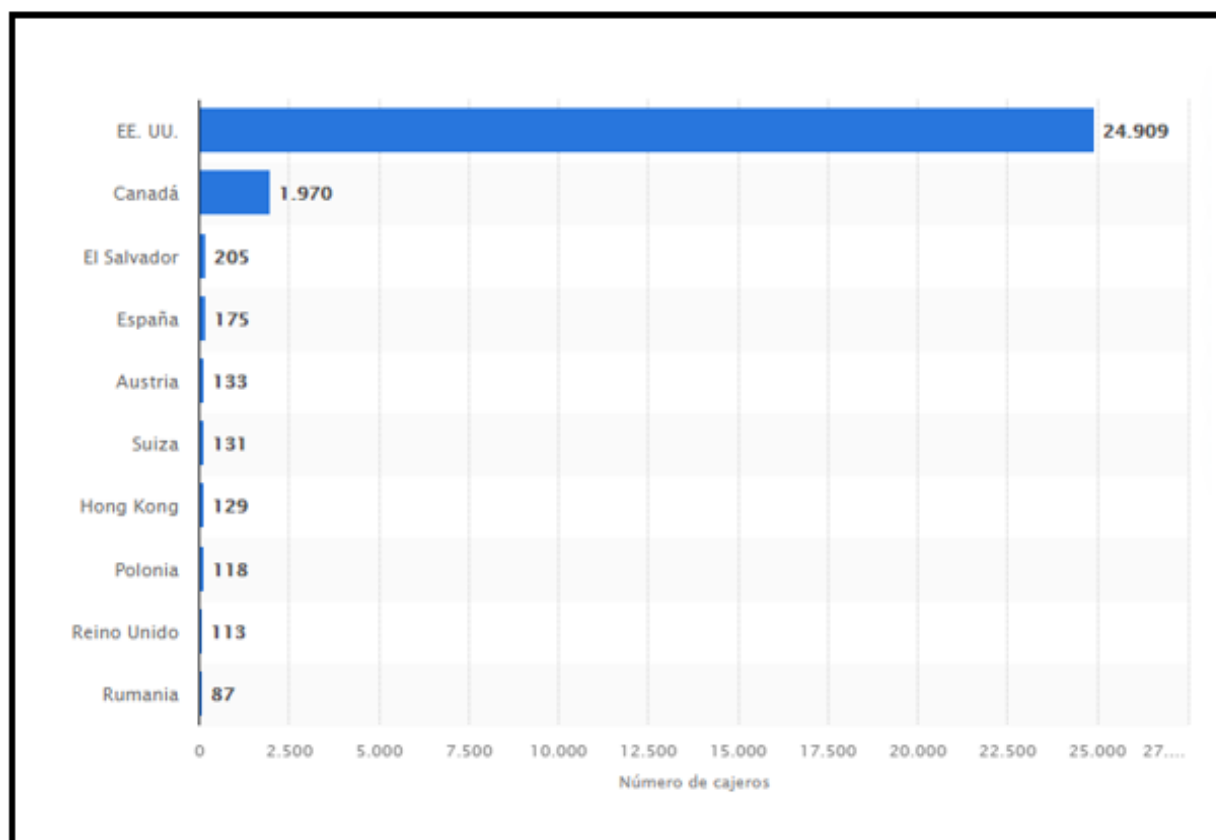
Con la innovación tecnológica surgen cambios que han transformado los sistemas, incluyendo el bancario, como es el caso del mercado de las criptomonedas, concepto desconocido para muchos. La modalidad de las transacciones con esta moneda virtual resulta ser muy atractiva, ya que no hay terceros involucrados (entidades financieras), su sistema es descentralizado, o sea, que no hay autoridad responsable que vigile los movimientos y que cuenta con un sistema de

seguridad como lo es la clave criptográfica, pero se debe tener en cuenta que se necesita tener suficiente información y conocimiento al respecto para formar parte de la cadena y que tenga éxito. Centro de Estudios Financieros (CEF, 2017) indica que el Bitcoin:

Es una de las primeras implementaciones de un concepto denominado criptodivisa, que consiste en una moneda virtual generada de forma descentralizada, por un único organismo, sin control de parte de algún gobierno y de un carácter anónimo. Esta moneda permite efectuar transacciones de forma segura y sin la necesidad de un intermediario financiero ni de pago de comisiones. (p.2)

Figura 7

Ranking de los países con más cajeros Bitcoin instalados a 4 de octubre de 2021



Fuente: Statista (2021).

Un concepto de dinero, pero a nivel digital, se ha venido desarrollando para adquirir productos o servicios como cualquier otra moneda, al no existir un ente que los controle y supervise, su sistema se cataloga como público; lo que significa que nadie es dueño, debido a que su red es

colectiva, no hay quien se haga responsable de la emisión y de los registros de transacciones. De acuerdo con lo anterior, a nivel mundial se conoce un *ranking* que demuestra la evolución y crecimiento de transacciones con este tipo de moneda virtual.

Contratos inteligentes (*Smart Contract*).

De acuerdo con Padilla (2020): “un contrato inteligente es un software que permite ejecutar de manera automática códigos que incorporan obligaciones entre partes acordadas de manera previa y que se encuentran almacenadas en un registro descentralizado, ante la verificación de las condiciones codificadas” (p.181).

Programa informático que hace posible el cumplimiento y la ejecución de acuerdos entre las partes, por medio de la automatización de transacciones de pagos, transferencias, depósitos de garantías, contratación de un producto o donde sea necesario un acuerdo registrado, su uso es muy seguro, ya que también incorpora la criptografía como parte de la seguridad del contrato.

Tecnología banda ancha, conexión 5G

Es una tecnología de banda ancha celular, una red que se especializa en brindar mayor capacidad de velocidad, haciendo que su uso sea importante para el Internet de las Cosas (IO) y para las aplicaciones de comunicaciones complejas, por ejemplo, para aplicaciones de los autos sin conductor y para el sector empresarial, cuya información está en la nube y que deben realizar análisis de datos masivos. Thales (2021) hace referencia a que la tecnología 5G:

Es la próxima generación de redes de telecomunicaciones (quinta generación o 5G) ha comenzado a llegar al mercado a finales del 2018 y continuara expandiéndose en todo el mundo. Más allá de la mejora de la velocidad, se espera que la 5G desate un ecosistema masivo de IoT (Internet de las cosas) donde las redes pueden satisfacer las necesidades de comunicación de miles de millones de dispositivos conectados, con las compensaciones correctas entre velocidad, latencia y costo. (párr.1)

Según Thales (2021), la tecnología 5G está impulsada por ocho requisitos específicos:

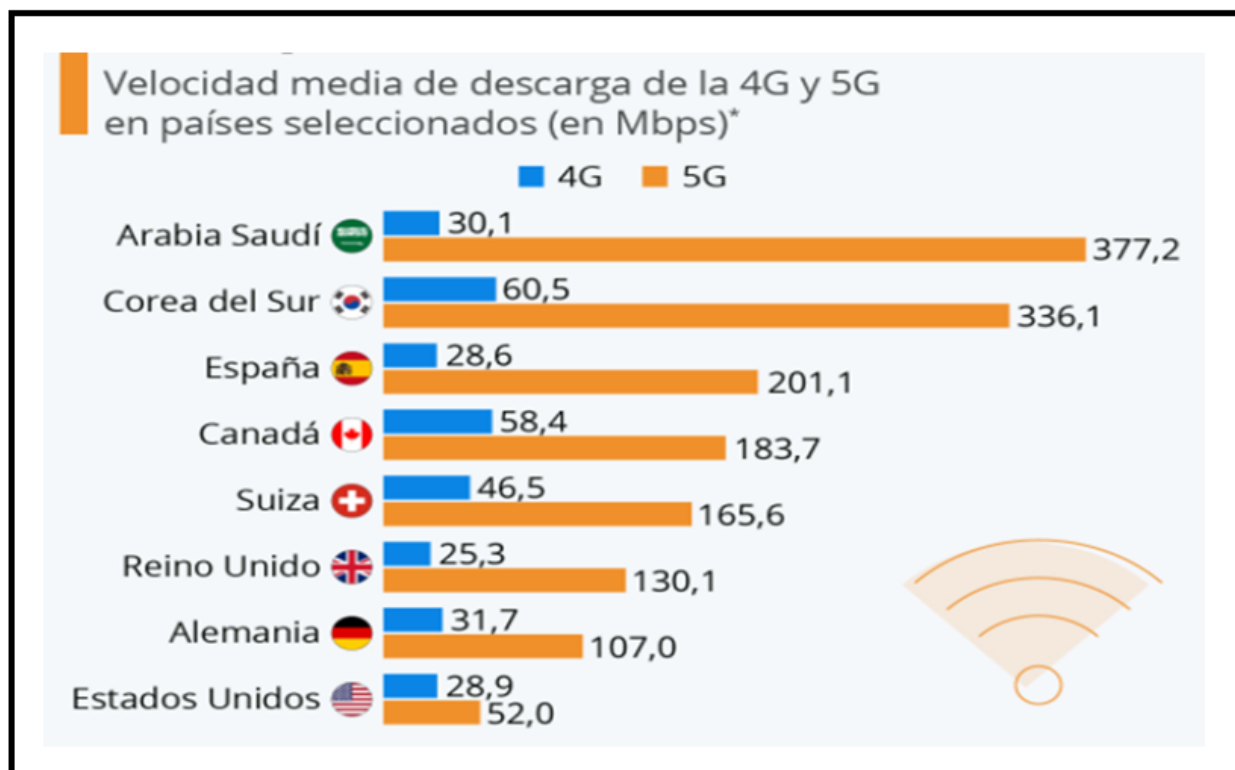
- Tiene una tasa de datos de hasta 10 Gbps.
- Latencia de un milisegundo.
- Una banda ancha mil veces más rápida por unidad de área.
- Cien dispositivos más conectados por unidad de área.

- Disponibilidad de 99.999%.
- Cobertura del 100%.
- Reducción del 90% en el consumo de la energía de la red.
- Hasta 10 años de duración en la batería en los dispositivos IoT (Internet de las cosas de baja potencia).

Para todos los sectores de la economía y para las personas, es importante e interesante contar con este tipo de tecnologías, porque permitirá ejecutar procesos complejos de forma rápida y eficaz. El auge de estas nuevas tecnologías de banda ancha hace posible que hoy en día exista la reproducción de videos en tiempo real (*streaming*) o la realidad aumentada, algo que años atrás era imposible.

La implementación de esta tecnología cambia la manera de comunicarse, multiplica la cantidad de información, hace posible que los objetos se comuniquen entre o con un humano en tiempo real. Definitivamente, es una auténtica revolución tecnológica que permite hacer intervenciones quirúrgicas teleasistidas, desplegar vehículos autónomos o coordinar trabajos agrícolas a través de sensores instalados en varios puntos del campo de cultivo, además de movilizar robots industriales u objetos como la alarma de la lavadora, robot aspirador, etc.

Otra parte importante es que la velocidad de descarga no es el único factor a tomar en cuenta en esta tecnología, sino también el tiempo que pueden estar conectados los usuarios, para septiembre del 2020, se reporta una comparativa entre la tecnología 4G y 5G, por lo que, en la figura 8, se muestran las diferencias respecto una de la otra.

Figura 8*La rapidez de la 5G*

Fuente: La República (2020).

Machine Learning (aprendizaje automático)

Es una rama de la inteligencia artificial que permite que las máquinas aprendan sin necesidad de que sean expresamente programadas, su habilidad radica en identificar patrones de datos para hacer predicciones; por lo que esta tecnología se encuentra en un sinnúmero de aplicaciones, por ejemplo, Netflix, Spotify y en las voces de Siri y Alexa. Management Solutions (2018) hace referencia a que el *Machine Learning* (Aprendizaje automático) es:

Uno de los elementos vertebradores de esta transformación digital es el aprendizaje automático o Machine Learning: la aplicación de técnicas o algoritmos capaces de aprender a partir de distintas y nuevas fuentes de información, construyendo algoritmos que mejoren de forma autónoma con la experiencia. Esto permite disponer de métodos capaces de detectar automáticamente patrones en los datos, y usarlos para predecir sobre datos futuros en un entorno de incertidumbre. (p. 9)

Es importante contar con esta clase de tecnologías, ya que todos los sectores se ven beneficiados, en el sector bancario permite detectar fraudes por tarjetas de crédito; se emplea como soporte médico, científico, robótica, además de mejorar los motores de búsqueda, entre otros. El análisis basado en estadística le permite analizar grandes cantidades de datos para predecir el resultado óptimo para algún determinado problema.

Así mismo, Management Solutions (2018) indica que los componentes del aprendizaje automático se pueden clasificar en cuatro grupos. A continuación, se relacionan los detalles:

1. Fuentes de información: aportar datos estructurados o no, son la base del resto de componentes.
2. Las técnicas y algoritmos: información de texto, voz, videos, etc. y para obtener patrones a partir de datos.
3. La capacidad de autoaprendizaje: permite que el algoritmo se adapte a los cambios en los datos.
4. El uso de sistemas y *software*: para ver la información y programación.

Por lo que, en conjunto, hace posible que las máquinas aprendan a partir de base de datos, que se pueda desarrollar películas en plataformas digitales, implementar asistentes virtuales, crear automóviles autónomos, sistema de detención de fraude, etc.

Criptografía, ciberseguridad y biometría

Estas herramientas son un complemento a las demás plataformas, porque son diseñadas para brindar seguridad y confianza a los usuarios al momento de realizar cualquier transacción a nivel digital. Management Solutions (2018) referente a la criptografía, ciberseguridad y biometría indica que: “son las nuevas herramientas criptográficas e iniciativas que persiguen la mejora de los procesos de la seguridad y cifrado de la información, así como la creación de sistemas de seguridad más robustos basados en sensores y biométrica” (p.14).

Herramientas tecnológicas

Muchos de los procesos o de las gestiones que realizan las personas, en su mayoría, tienen que ver con la tecnología, por eso, en la actualidad, se hace cada vez más presente el uso de programas y aplicaciones en las empresas para desarrollar métodos que permitan establecer una relación comercial con el cliente y satisfacer su necesidad. De acuerdo con Euroinnova Business School (2020): “se podría decir que una herramienta tecnológica es un conjunto de programas

informáticos que tiene por objetivo facilitar la realización de una tarea en un dispositivo tecnológico” (párr.3).

Aplicación multimedia

Hace referencia a la interacción de los diferentes medios de comunicación como las imágenes, sonidos y textos, donde interactúan entre sí para transmitir la información requerida por el usuario. Domínguez et al. (2015) mencionan que el término multimedia:

Es un término que comenzó en los años 90 a tener cierta presencia e involucra diferentes áreas como son la informática, telecomunicaciones y edición de documentos. Etimológicamente la palabra multimedia significa “múltiples medios”. Cuando se utiliza en el entorno de las tecnologías, estamos ante un escenario donde hay múltiples medios para almacenar, transmitir, mostrar o recibir la información. (p.96)

La plataforma blackboard

Herramienta utilizada por centros educativos para el desarrollo de gestiones de aprendizaje a nivel virtual, ofrece a sus usuarios servicios de gestión, estudiantiles y cursos *online*. Según Meléndez y Rojas (2021): “una plataforma computacional, sencilla, flexible e intuitiva utilizada en muchas universidades del planeta; contiene funciones básicas para la creación de contenidos y documentos necesarios para la administración mediante internet de un curso semipresencial o a distancia” (p.49).

Cabe resaltar que es una herramienta muy útil y completa, permite acceder a varias funciones, no solo permite entrar a las clases, sino también comunicarse con los compañeros y estar pendiente de las tareas o de cualquier otro tipo de información subida a plataforma. Meléndez y Rojas (2021) indican que: “los usuarios podrán ver toda la información relevante completa, las actividades de aprendizaje y también comunicarse con otros” (p.49).

Webex Cisco

Es muy útil para las empresas y las personas que requieren realizar reuniones a través de video conferencias, las empresas son las más beneficiadas, ya que les permite realizar su gestión comercial con sus clientes, proveedores y socios, sin importar la ubicación geográfica, dando lugar a una comunicación interactiva y eficaz. Vidal y Camarena (2015) indican que:

Es una herramienta de colaboración a través de internet que permite realizar videoconferencias de escritorio desde cualquier computadora o dispositivos móviles, dejando enviar o recibir audio, video y datos, grabar la sesión, compartir archivos, modificarlos en línea, compartir aplicaciones diversas con un grupo de herramientas de la administración de la reunión que facilitan la interacción y el orden durante la sesión”. (p.64)

El enfoque de la herramienta hace posible que los usuarios, tanto las empresas como las personas, puedan realizar sus reuniones, seminarios, eventos en línea o cualquier otra actividad a través de las video conferencias, permitiendo optimizar recursos, facilitar procesos en corto tiempo y de manera segura.

Dropbox

La herramienta es muy usada para crear tiendas *e-commerce*, muy útil y práctica porque permite crear contenido de sitios web comerciales, tiendas *e-commerce*, portafolios, redes sociales, foros, blogs, entre otras, dándose a conocer más rápido entre los clientes. Según Gil (2014), Dropbox es:

El sistema de gestión de contenidos, o CMS (*Content Management System*), más popular de la web. Se creó originalmente como una herramienta para la publicación de blogs, aunque en la actualidad se utiliza para aplicaciones tan diversas como magazines, portafolios, portales web, galería de imágenes e incluso comercio online. (p. 12)

Un sistema que a través de la aplicación de *software* permite crear contenido de páginas web para sitios personales, tiendas *online*, revistas corporativas, medios de comunicación digitales, entre otros, facilitando a los usuarios crear contenidos de manera fácil y rápida, sin necesidad de tener conocimiento del tema.

Google Drive

El uso de este tipo de herramientas ofrece un servicio de almacenamiento en la nube, donde la posibilidad de compartir y sincronizar archivos con otra persona es muy segura y eficaz, emite comentarios, recomendaciones, realizar modificaciones y brinda acceso al documento a otras personas, dependiendo del emisor o receptor del documento que lo está compartiendo; es muy útil

para las empresas, prioriza las tareas, brinda mayor flexibilidad en los almacenamientos, convirtiéndose en una herramienta necesaria e indispensable en la prestación de los servicios. Para Ceballos (2020), Google Drive:

Es una aplicación que forma parte de la plataforma gratuita Google Apps; está disponible en la red, localizada en la nube y tiene un espacio de almacenamiento variable desde 5GB, con la posibilidad de aumento de 15 GB si se dispone de una cuenta de Gmail, e incluso se puede obtener más espacio si se abona una cantidad mensual. Por estas razones Google Drive se tomó como propuesta para el desarrollo de los proyectos de investigación, pues no solo se considera como estrategia, sino también como medio para la divulgación de conocimientos entre distintos del equipo, del grupo y del docente encargado, propiciando la participación grupal y colaborativa. (p.16)

La herramienta se obtiene completamente gratis, es de fácil acceso, cuenta con capacidad para almacenar archivos, facilita el buen desempeño de toda entidad que requiera su servicio, porque les permite obtener cualquier archivo en cualquier momento; además de ser muy confiable y segura, por lo que sus usos alcanzan fines científicos y estudios investigativos, entre otros.

OnDrive

La plataforma virtual ofrece su servicio de nube, donde permite a los usuarios guardar, compartir archivos como documentos, fotos y videos, a través de cualquier dispositivo electrónico. Según Revista Summa (2014), OneDrive es: “un servicio gratuito de almacenamiento en la nube. Antes conocido como SkyDrive, OneDrive ofrece a las personas un solo lugar donde almacenar, acceder y compartir sus fotos, videos y documentos importantes a través de los dispositivos que utilizan a diario” (párr.1).

OneDrive contaba con la capacidad de almacenar 100 GB como máximo, para las personas que manejaran Microsoft 365, pero aumentaron la cifra para lograr una mayor capacidad de almacenamiento, aplicando para la subida de archivos en OneDrive, Share Point y Microsoft Team. Ranchal (2019) indica que: “Microsoft ha confirmado una ampliación en los planes de almacenamiento en OneDrive ahora con una nueva opción que permite aumentar la capacidad de las cuentas de los suscriptores de Office 365 hasta 2 Tbytes” (párr. 1).

WordPress

Sistema de gestión dinámico que permite publicar contenidos web de manera sencilla, se ha convertido en una herramienta muy conocida que facilita a los usuarios crear blogs, sitios web, noticias, portales corporativos, etc. El suceso fue destacado por el instituto de estudios CAJASOL (2021):

WordPress es una herramienta de gestión de contenidos web (CMS o content management system), que en pocas palabras es un sistema para publicar contenido en la web de forma sencilla. Tan común es ya, que es el líder absoluto a nivel mundial para la creación de webs desde hace muchísimos años. (párr. 1)

El servicio *online* se ha convertido en una plataforma muy útil, donde las empresas son las más beneficiadas por este sistema, ya que les permite crear y desarrollar su contenido web sin complicación; además de reducir los costos, debido a que cuenta con plantillas totalmente gratis, lo que evita adquirir los servicios de un experto. Según Tovoison, WordPress: “es la opción más recomendable para los negocios en crecimiento y para las Pymes, cumpliendo con los requisitos de calidad percibida en el diseño, accesibilidad, usabilidad y capacidad de respuesta” (p.31).

El papel de las redes sociales en la proyección corporativa

No solo forman parte de la vida de las personas, sino que también son fundamentales para las empresas, los cambios tecnológicos, la innovación, el surgimiento de nuevas herramientas, crean procesos y gestiones diferentes, lo que genera que se contemple estrategias de *marketing* acordes a las nuevas tendencias del mercado y a la demanda de los nuevos gustos de la población. Hutt (2012) indica que las relaciones interpersonales: “son parte de la esencia natural del hombre y, sin lugar a duda, esta dinámica es trasladada a las organizaciones, las cuales, como entes vivos y simbióticos, requieren y dependen de una interacción permanente entre sus integrantes y el entorno” (p.122).

Las redes profesionales.

Aparte de ofrecer entretenimiento a los individuos, son un medio eficaz para que las empresas implementen herramientas y plataformas que contribuyan con la creación de programas de gestión para el desarrollo de sus actividades comerciales. Hutt (2012) manifiesta que: “este tipo

de redes han contribuido a fomentar el concepto de «networking» entre las Pymes y mandos intermedios en el caso de las empresas más grandes” (p.124).

Redes sociales generalistas.

Las personas intercambian comunicación sin importar la razón o el interés, establecen diferentes tipos de relación, su principal característica es que no se dirige a un usuario determinado y no tiene en cuenta su perfil. Por ejemplo, Facebook, Twiter, Myspace, entre otros. Según Hutt (2012):

Este tipo de espacios cuentan con perfiles de usuarios muy similares a los anteriores, pero con ritmos de crecimiento distintos, marcados por la generación de contactos, quienes ingresan con el fin de ponerse en contacto con personas cercanas y no tan cercanas, para comunicarse, o bien para compartir música, videos, fotografías e información personal. (p.124)

El auge de las redes sociales especializadas.

La sociedad de hoy experimenta nuevas formas de comunicación y de interacción con los demás, haciendo uso de dispositivos tecnológicos y de la tecnología, motivo por el cual las empresas aprovechan este auge para ofrecer sus productos y servicios a través de las herramientas que más se ajustan a las necesidades de los clientes. Hutt (2012) manifiesta que:

Durante los últimos años se ha registrado la aparición de redes sociales especializadas en una determinada actividad social o económica, un deporte o una materia. Esto permite satisfacer una necesidad inherente del ser humano de formar parte del grupo con características o intereses comunes, según la escala de Maslow o pirámide de Maslow, obedecería a la necesidad de pertenencia o afiliación. (p.124)

Este tipo de redes facilitan la interacción entre profesionales o no profesionales que comparten las mismas áreas de conocimiento o los mismos gustos e intereses; la herramienta acostumbra a especializarse para facilitar los contactos entre los usuarios y permitir el intercambio de contenido y de publicaciones de conveniencia.

Las redes sociales como herramienta corporativa.

Las redes sociales forman parte de la actividad diaria de las personas, generación tras generación, las herramientas presentan cambios que inducen y estimulan a los usuarios a querer seguir formando parte activa de la comunidad virtual y a ser partícipes de contenidos interactivos innovadores donde se les permita participar e interactuar. Según lo estipulado por Hutt (2012): “las redes sociales son inherentes al ser humano, por lo que la interacción entre este y su medio circulante le resulta esencial” (p.125).

Herramientas para construir un comercio electrónico

Bravo (2020) hace alusión a que existen múltiples herramientas para hacer *e-commerce*, cada una especializada en diferentes áreas, lo que permite cubrir las necesidades, desde prestar el espacio de tiendas de alquiler para vender un producto, hasta implementar plataformas para desarrollar gestiones comerciales, dependiendo del tamaño de la empresa.

Figura 9

Herramientas para construir un comercio electrónico



Fuente: elaboración propia a partir de los sitios web oficiales.

- Shopify: plataforma electrónica que permite el alquiler del espacio de una tienda *online* para vender un producto, las caracteriza la seguridad y la óptima velocidad de carga.
- Woocommerce: permite crear tiendas virtuales, posee un sistema completo, contempla todos los mecanismos necesarios que debe tener una tienda *online*, como los métodos de pago, gastos de envíos por zonas, configuración de impuestos, entre otros.
- PrestaShop: plataforma de comercio electrónico gratuita, permite hacer modificaciones sin ninguna restricción, permite crear una tienda *online* sin ser un experto.

Además, señala que, como aparte de las herramientas para construir comercio electrónico, también existen las de análisis, pagos, publicidad, *marketing*, ventas, optimización y de entregas; mediante las cuales las empresas escogen cuál se ajusta mejor a su actividad y necesidad:

Herramientas analíticas en el e-commerce

Miden el desempeño del negocio, compara resultados, resalta las tendencias, además, detecta fortalezas y debilidades. Son herramientas analíticas que muestran la información y recolectan los datos de manera concreta y de fácil lectura.

Figura 10

Herramientas analíticas en el e-commerce



Fuente: elaboración propia a partir de los sitios web oficiales.

- Google Analytics: esta herramienta se encarga de medir el impacto del sitio web, cuál es el rendimiento de algún proyecto, al igual que el comportamiento de los usuarios. Realiza una revisión minuciosa sobre los movimientos que ocurren en las páginas.
- SEMRush: plataforma que se encarga de analizar todos los datos que se relacionan con la parte del SEO (optimización de los motores de búsqueda), también desarrolla estrategias y publicidad. Es ágil al momento de descubrir y analizar a la competencia.
- Sitechecker: se distingue por ser una herramienta de análisis y auditoría, verifica aspectos referentes a la calidad de la optimización interna y corrige cada error que encuentra.
- Ahrefs: herramienta para SEO (optimización de los motores de búsqueda), es primordial para impulsar el posicionamiento de una web, porque ayuda a conocer los enlaces que se dirigen a una web.

Herramientas de pagos para tu e-commerce

Se denominan herramientas de pasarelas de pagos, facilitan las transacciones autorizando los pagos *online* entre los usuarios y las empresas, brindando seguridad y confianza, garantizando la comunicación con las entidades bancarias.

Figura 11

Herramientas de pagos para e-commerce



Fuente: elaboración propia a partir de los sitios web oficiales.

- Mercado pago: es una de las pasarelas más usadas en América Latina, posee un monitor ante fraude, no cobra por gestionar retiros, ni por el soporte técnico o comercial, solamente por la transacción que se aprueba.
- Payu: pasarela de pagos con más de 18 años de trayectoria en el mercado, se caracteriza por invertir en emprendedores tecnológicos, ofrecen créditos, además de ayudar a los negociantes a comprar, vender, recibir pagos y operar a nivel *online*.
- PayPal: se reconoce en el mercado por ser la herramienta más confiable, segura y eficaz para las empresas. Es una de las plataformas más usadas a nivel mundial y recibe pagos de cualquier tipo de industria o empresa. Maneja todo tipo de tarjetas a muy bajos intereses.
- Kushki: pasarela muy nueva en el mercado, en 4 años ha conseguido un crecimiento importante, brindando a sus usuarios la opción de transferencias digitales a un bajo costo.

Herramientas para la publicidad

Son importantes para la estrategia comercial del negocio, permite desarrollar el *marketing* publicitario para impulsar y destacar la marca de la competencia, con la finalidad de hacerla llegar al público meta y crear una relación directa y más estrecha con los clientes.

Figura 12

Herramientas para publicidad



Fuente: elaboración propia a partir de los sitios web oficiales.

- Google Ads: es un programa de publicidad en línea que ofrece Google, permite crear anuncios para promocionar la empresa, ofrecer productos o servicios. La cuenta de esta herramienta se administra en línea, por lo que se puede cambiar de campaña de publicidad en cualquier momento.
- Facebook Ads: sistema para publicidad vía *online*, muy útil para las pymes, tiendas *online* y también para la creación de eventos, donde se obtienen grandes beneficios a un bajo presupuesto.
- Google Tag Manager: es una herramienta totalmente gratuita de Google, permite potencializar la marca de productos o servicios a través la gestión de etiquetas y de la medición de códigos que permiten dar seguimiento a la actividad de los usuarios.

Herramientas de Marketing Automation

Son sistemas que permiten crear las mejores estrategias de *marketing*, hoy en día es uno de los programas más usados por las empresas, la constante evolución, los hábitos de consumo de las personas que varían muy rápido, hacen que se deba optar por la implementación de herramientas que vayan acorde con el perfil empresarial y que puedan suplir las necesidades de los clientes; ya que la era digital y tecnológica en estos tiempos marca un referente muy importante en los gustos de los consumidores por las nuevas tendencias que salen al mercado.

Figura 13

Herramientas de Marketing de Automation



Fuente: elaboración propia a partir de los sitios web oficiales.

- Mail Chimp: es un *software* que permite crear, diseñar y ejecutar campañas de *email marketing* automatizadas y personalizadas; también realizar mediciones sobre los resultados de las campañas de *email marketing* y brinda seguimiento a la actividad de los usuarios. Cuenta con una versión gratuita y de pago.
- Emblue: desarrollador de contenidos digitales que permite generar piezas de HTML (lenguaje de marcado de hipertexto, despliega páginas web y sus contenidos) para cada contacto en la base de datos.
- Doppler: herramienta que permite el envío de correos masivos, diseñar campañas, crea listas de contactos para mantenerlos actualizados con productos nuevos, en ofertas o eventos que se van a realizar; también es muy eficiente para gestionar temas de facturación, crea un vínculo cercano con los clientes potenciales. Se destaca el servicio al cliente, además de ofrecer webinar para la capacitación en comercio electrónico.

Herramientas para ventas (Marketplace)

Herramientas primordiales para hacer *e-commerce*, facilitan la creación tiendas *online*, el desarrollo de campañas publicitarias, gestionar inventarios, pasarelas de pagos, entre otras múltiples funcionalidades. Las herramientas elegidas según el tipo de negocio se complementan entre sí, dependiendo de la necesidad del emprendedor.

Figura 14

Herramientas para ventas (Marketplace)



Fuente: elaboración propia a partir de los sitios web oficiales.

- Mercado libre: plataforma dedicada a la comercialización de productos y servicios vía *online*, hecha para todo tipo de público, es una de las más usadas y reconocidas a nivel mundial, muestra un portal con una gran cantidad contenido en publicaciones, lo que genera grandes volúmenes de ventas.
- Amazon: es una de las plataformas más importantes a nivel mundial que ofrece servicios de comercio electrónico y de *cloud computing* (computación en la nube), se especializa en ofrecer gran variedad de productos en poco tiempo debido a la automatización en sus procesos.
- Linio: otra de las plataformas de ventas en línea, al igual que las anteriores, cuenta con una categoría de tiendas oficiales para que las marcas destaquen la propuesta dentro de la herramienta. El interés en las campañas de publicidad es dirigirse a la gente joven, ya que presentan gran afluencia en el uso de celulares, lo que ha generado ganancias significativas a la compañía.

Herramientas de optimización

El uso de ellas permite hacer mejoras en todos los aspectos que conforman la página web de una empresa o negocio, innovando en los procesos de *marketing* para atraer nuevos clientes y convertirlos en potenciales, incrementar las ventas, manejando un método bien definido y claro acorde con los objetivos de la organización.

Figura 15

Herramientas de optimización



Fuente: elaboración propia a partir de los sitios web oficiales.

- Hootsuite: es un servicio independiente, compatible con las redes sociales, la herramienta gestiona la administración de las redes sociales, al conectar las cuentas de las redes a la aplicación, permite manejar todo desde un solo lugar, haciendo que sea más rápido compartir contenido para comunicarse y relacionarse con el cliente, así como manejar las múltiples cuentas sociales.
- Canva: plataforma dedicada al diseño gráfico, da origen a la creación de productos de manera, rápida, fácil, sencilla, es muy flexible; maneja gran variedad de plantillas, herramientas primordiales de diseño y un editor de fotografías *online*. Es usada por expertos o novatos, sus versiones se dan de forma gratuita o de pago.
- Pixlr: editor de imágenes *online* con funciones avanzadas que añade filtros, textos, recortar imágenes desde cualquier sitio web.
- Logaster: aplicación *online* que permite crear el logo de la empresa, contiene varias imágenes corporativas que permiten al usuario escoger la que más se ajuste con su gusto. También en su base de datos tiene la proforma de membretes, tarjetas de presentación, sobre e íconos de página web, entre otras funcionalidades. La aplicación permite realizar cualquier modificación e insertarlo donde desee.

Herramientas de entrega o delivery

El uso de estos servicios va en aumento gracias al auge del *e-commerce* por la emergencia sanitaria derivada del COVID-19, cada vez incrementa el número de personas que compran a nivel digital, desde comida hasta productos. Se realizan procesos de logística prácticos, donde la empresa recibe el pedido, procesa la información, prepara el embalaje del pedido y el despacho, planifica rutas de distribución y lo envía para que llegue al comprador y, por último, la empresa comprueba que este lo haya recibido.

Figura 16
Herramientas de entrega o delivery



Fuente: elaboración propia a partir de los sitios web oficiales.

Cabe destacar que las empresas que se especializan en servicios de logística *e-commerce* poseen un seguro que respalda la carga del cliente, además, un calculador de costos y tiempo de entrega que facilita la transmisión de información sobre cuándo le llegará producto, antes de comprarlo y cuando se efectúe la compra, tanto vendedor como cliente pueden dar seguimiento a las etapas en las que este se encuentre, conectando a los consumidores con los vendedores en todo el mundo.

Existen otras herramientas que satisfacen las necesidades de entrega para las comidas rápidas, medicina o artículos de tiendas, que son fáciles y prácticas para acceder y mediante las cuales se puede obtener de manera rápida el servicio escogido. Se caracteriza por el envío de artículos pequeños, las distancias son cortas, por lo que el vendedor tendrá la opción de vender en ciertos puntos de la ciudad donde está ubicado.

Software para abogados

Escobar (2019) hace referencia que, para los despachos profesionales, no es fácil la administración de las gestiones internas, por lo que han implementado gran variedad de programas que facilitan los procesos legales. Así mismo, destaca el mejor *software* para la Gestión de

Abogados. Para tener en cuenta que los *softwares* implementados son de origen español y tiene presencia en Latinoamérica.

Cada vez más, la tecnología se vuelve parte importante de las empresas y de los negocios, y los clientes más exigentes, por lo que el mercado se vuelve competitivo y exigente, obligando a los empresarios a crear estrategias e involucrar herramientas tecnológicas para desarrollar su actividad comercial y poder cumplir con la necesidad de cada cliente.

Figura 17
Software para Abogados



Fuente: elaboración propia a partir de los sitios web oficiales.

Abogest RB

Es un programa hecho para la gestión integral de despachos de abogados, su función permite realizar estadísticas y consultas especializadas con la opción de exportar a Excel, adicional a ello, es compatible con las versiones recientes de Microsoft Office. Es el único *software* en España que cuenta con la certificación del Colegio de Abogados.

Aranzadi Infolex

El *software* que innova y brinda soluciones investigativas de índole jurídico, es un programa flexible para adaptarse a cualquier tipo de despacho. El programa desarrolla gestiones más

competentes para suplir las necesidades no solo de despachos y corporaciones especializadas, sino también de entidades bancarias, compañías de seguros y entidades del Estado.

Amberlo

Es un software de gestión de consultorios jurídicos, brinda seguimientos de tiempo de la consultoría, se especializa en facturación, creado para abogados. Trabaja temas de administración de documentos, planificación de reuniones y tareas, crea facturas y recibe pagos a tiempos.

BaseNet

El sistema permite la vinculación del correo electrónico con las herramientas que implementa el despacho para la gestión de expedientes y documentos, es muy eficaz y eficiente en los procesos, ya que cuenta con tecnología de innovación que permite manejar todo desde la nube, brindando seguridad, estabilidad y soluciones prácticas.

Easylapp

Se presenta dentro del mercado como un *software* moderno, lanzando en este año, un sistema de apoyo para los despachos que buscan reinventarse y convertirse en agentes facilitadores en área digital, enfocados en el desarrollo del negocio y el *management* de los despachos; el programa consiste en la interrelación de una aplicación, base de datos y módulos para predefinir los servicios jurídicos, cubriendo todas las prácticas de un bufete.

=Exact

Es una de las plataformas más importantes a nivel de Europa que brinda soluciones de gestión financiera y contable a través de la aplicación de sistemas (CRM, ERP, HRM) y de *e-business* que permiten la automatización de los procesos, brindando un servicio altamente innovador que suple la necesidad de las empresas fácil y rápido.

Gedex

Herramienta utilizada para organizar y gestionar los trabajos pendientes, almacena información de clientes y plazos de manera rápida y segura. Es un *software* que permite ahorrar en costes de gestión.

Goomlaw

Se desarrolla sobre Microsoft 365, desarrolla la gestión comercial, brinda la posibilidad de crear nuevas áreas de práctica, otras líneas de negocios, impulsa el control contable y financiero, anticipa resultados para la mejora en la toma de decisiones; además de emitir una visión al instante sobre el cliente y los expedientes, maneja una interfaz sencilla para el uso del socio y del abogado.

Iusup

Al igual que las herramientas anteriores, esta se encarga también de brindar soporte al abogado en cuanto a las diligencias con los documentos, información de honorarios, soporte de facturación, entre otros, facilitando su trabajo diario. Ayuda con la asistencia de la gestión de clientes potenciales o a detectar posibilidades de negocios. Al contar con las tecnologías de Microsoft, puede vincularse para priorizar los trabajos, Outlook, Share Point, Teams, Excel y Word.

Kleos

Su *software* se localiza en la nube, por lo que requiere estar conectado a internet, su sistema permite compartir datos de manera segura, posee una interfaz sencilla y práctica que ayuda a relacionar toda la gestión de los expedientes, informes y facturas de manera integral. También integra las herramientas de Microsoft, posee un portal para ayudar a clientes de manera remota y segura.

Lex On

Se enfoca en simplificar y ordenar la actividad de los despachos, la facturación, gestión de documentos, la comunicación interna, su objetivo es principalmente estar orientado a los clientes. El sistema brinda información sobre rentabilidad, morosidad, ofreciendo una visión estratégica de los negocios por la gestión de los informes automáticos, integración con la base de datos y al uso continuo de ponencias y videos.

LexTools

El sistema, al igual que los demás *softwares*, facilita la gestión integral de los bufetes, además, va orientado a los clientes que buscan interrelacionarse con todos los departamentos de la empresa facilitando la comunicación entre ellos. Son muy fuertes y competitivos en la gestión de expedientes jurídicos y documentales, sobresaliendo las posibilidades que tiene de adaptarse a los desarrollos gestionados para cualquier sector.

Legal Innovation

Plataforma LEGAL 3 PLUS de gestión avanzada para los bufetes, para entidades del sector público, tiene formación digital personalizada, además, cuentan con Big Data Jurídico. La compañía ofrece una serie completa de servicios tecnológicos para el sector legal, proporcionando ventajas de trabajar desde cualquier lugar y en cualquier dispositivo, así como sistemas muy seguros que cumplen con lo exigido a nivel europeo, además de ahorrar tiempo y de realizar atención personalizada.

Iuritex

Este *software* va dirigido a despachos multidisciplinarios, permite estandarizar procesos y protocolos de actuación, de forma integrada y dinámica, disminuyendo costos e incrementando la rentabilidad. Este *software* de gestión para empresas es muy importante primordialmente en los procesos de recuperación de deudas porque optimiza el control y rendimiento de los incobrables.

Melkor Software

Herramienta de gestión integral para todo tipo de profesionales incluyendo abogados, administra expedientes, agendas, archivos, controla movimientos de cajas y cuentas bancarias, informes, facturas, reportes estadísticos, permitiendo automatizar la información y el control de tareas.

Mn Program

Su enfoque se basa en hacer crecer los negocios, la herramienta permite la captación y fidelización de clientes, controlar la base de datos, las comunicaciones, los horarios, los procesos contables, de facturación entre otros, es un programa integral que facilita la digitalización de las empresas.

Nubbius

El programa está hecho para trabajarse en la nube, es compatible con muchos sistemas y herramientas, brinda seguimiento a señalamientos, minutas, reuniones; puede realizar determinada gestión desde cualquier lugar, manejando todo tipo de procesos de manera rápida y segura.

Quolaw

Potente e innovador *software* desarrollado para solucionar gestiones en línea mezclando la mejoría integral en procesos con la transformación digital del bufete, además de automatizar las tareas repetitivas, edita documentos *online*.

Sudespacho.net

Otro *software* para bufetes que se maneja desde la nube, al igual que los anteriores, manejan un portal de módulos específicos para trabajar y ofrecer a los clientes un servicio integral; cuenta con gestor de correos y gestor documental, los clientes tienen un portal en específico, También para facturación, informes y alertas, entre otros. Es un *software* que tiene integración total con Microsoft, Gooble, Blackberry y Apple.

Case Tracking

Este *software* es denominado número 1 para Latinoamérica, por el ahorro de tiempo en el seguimiento de la gestión legal de las causas judiciales, se especializa en la automatización de gestión judicial tanto para bufetes como empresas; contempla cuatro módulos de gestión para priorizar los trabajos, como acceso automatizado a páginas de consulta directa con los tribunales, flujos de trabajos, alerta de movimientos sobre cualquier notificación y agenda, así como audiencias y reuniones.

TimebillingX

Software de gestión para las firmas legales, brinda seguimiento a los procesos a través de representaciones gráficas entorno a los objetivos de la estrategia implementada por el bufete, se puede visualizar las horas facturables y las que están por liquidar; también genera liquidaciones y cobros a los clientes, simplificando el registro de trabajo. En la figura 18, se visualizan algunas de las actividades que se pueden medir con las herramientas y con las cuales tanto la firma legal como los socios dan seguimiento al registro de sus acciones con información en tiempo real.

Figura 18
Actividades medibles con Time Billing X



Fuente: elaboración propia a partir de los sitios web oficiales.

Legaltech

Un mecanismo que viene a transformar la manera como se prestan los servicios a nivel legal, crea *software* para prestar servicios *online* y evitar acudir de manera presencial a los despachos, reduciendo costo y tiempo entre abogados y clientes. Según el artículo de Martínez (2019), manifiesta que *legaltech*:

Término que viene de unión de las palabras en inglés legal y technology, se ha relacionado con aquellos desarrollos tecnológicos creados para facilitar la prestación de servicios legales. Sin embargo, se trata de un concepto mucho más amplio que simplemente tecnología para un segmento especializado de la economía. Legaltech abarca todos aquellos proyectos disruptivos que buscan innovar la forma tradicional en que se prestan y consumen servicios jurídicos. (párr.1)

La relación entre la tecnología y el sector legal ha experimentado grandes beneficios, ya que permite solucionar los problemas del cliente rápida y eficaz; debido al surgimiento de nuevas herramientas tecnológicas a nivel legal, gestión que provoca un alto nivel competitivo dentro del sector, debido a que brindan valor agregado en cuanto al tiempo y costos. Martínez (2019) indica que en la cadena evolutiva de *legaltech* es importante resaltar “el significativo crecimiento que ha experimentado esta industria en los últimos años. De acuerdo con la revista Forbes, durante el 2018, se celebraron inversiones por más de un billón de dólares en plataformas para la prestación de servicios jurídicos” (párr.2).

Customer Relationship Management (CRM)

Es importante para las empresas conocer a sus clientes, crear un vínculo que les permita saber de ante mano cuáles son sus necesidades, qué tan a gusto se encuentran con los servicios que presta la organización y cuáles serían los planes de mejora para tomar las acciones necesarias. Para Montoya y Boyero (2013), el *Customer Relationship Management* (CRM), o la gestión de las relaciones con el cliente:

Es una herramienta que permite que haya un conocimiento estratégico de los clientes y sus preferencias, así como un manejo eficiente de la información de ellos dentro de la organización, con el firme propósito de que pueda haber un desarrollo adecuado de todos los procesos internos que estén representados en la capacidad de retroalimentación y medición de resultados de los negocios. (p.135)

De acuerdo con lo anterior, la implementación de un sistema de CRM en la organización es una solución importante en la gestión de las relaciones con los clientes, ya que facilita las tareas del servicio en cualquier momento y lugar, permitiendo así automatizar y optimizar los procesos de ventas, *marketing* y servicio al cliente; además de mantener un relación directa y personalizada con cada consumidor.

Enterprise Resource Planning (ERP)

Un método que las empresas deben utilizar con el fin de revisar y programar las diferentes operaciones que realiza la empresa a nivel interno, como producción, inventario, ventas, Recursos Humanos, entre otros, para lograr la automatización en los procesos, contar con la información en un solo lugar, ahorrar tiempo y costes, aumentando la rentabilidad. Núñez (2011) define el

Enterprise Resource Planning (ERP) o Sistema de Planificación de Recursos Empresariales como: “un sistema que permite integrar las operaciones de negocio a través de procesos y cuya columna vertebral es la parte contable financiera” (p.95).

Human Resource Management (HRMM)

La creación de contenido mediante la automatización ha provocado que un gran índice de empresas opten por implementar herramientas tecnológicas, ya que la utilización del *software* informático permite poner en marcha las acciones de *marketing*, que los profesionales trabajen de forma estructurada y se enfoquen en la planeación estratégica y en la rentabilidad de los procesos comerciales.

Oasiscom (2017) hace referencia a que Human Resource Management (HRM) o Gestión de los Recursos Humanos es: “una solución digital diseñada para abarcar, automatizar e integrar esas tareas como la selección de personal, formación, bienestar, nómina, entre otros, de esta área en particular” (párr. 2). Por esto se ha convertido en prioridad para muchas empresas, la implementación de un *software* que haga posible la integración de tareas del Departamento de Recursos Humanos para disminuir los procesos operativos y obtener mejores resultados acordes a las metas planteadas.

Por ello, para llevar a cabo las estrategias en una empresa, se requiere integrar la tecnología con el recurso humano para simplificar las tareas y mejorar la efectividad conforme a los objetivos.

Inteligencia artificial

Desde hace algún tiempo, ya se hablaba del crecimiento exponencial del internet, la incursión de dispositivos inteligentes, *software* informático, entre otras herramientas y plataformas que facilitan los procesos en las empresas, permitiéndoles ahorrar tiempo y dinero, como es el caso de la inteligencia artificial, donde las tareas que debe realizar un humano, las realiza una máquina con la ventaja de apreciar menos errores, percibir más tiempo laborado (mayor producción) y obtener mayor rentabilidad.

Rouhiainen (2018) indica que: “La inteligencia artificial es la capacidad de las máquinas para usar algoritmos, aprender de los datos y utilizar lo aprendido en la toma de decisiones tal y como lo haría un ser humano” (p.17).

Las nuevas tecnologías revolucionan el futuro y están formando parte de una nueva era, donde se ven beneficiados diferentes sectores, como el comercio, la salud, el transporte, servicios,

etc.; muchos cargos ocupados por las personas tienden a desaparecer, por la aparición de máquinas codificadas y programadas para ejecutar sus tareas. La implementación de esta tecnología beneficiaría a cierta parte de la sociedad y afectaría a aquellas personas cuyos oficios pueden ser sustituibles por robots.

Según Rouhiainen (2018), la IA se puede aplicar en casi todas las situaciones. Estas son solo algunas de las aplicaciones técnicas de la IA que están creciendo rápidamente en la actualidad:

- Reconocimiento de imágenes estáticas, clasificación y etiquetado: herramientas indispensables para implementar en las industrias.
- Mejoras del desempeño de la estrategia algorítmica comercial: se implementa en el sector financiero para automatizar los procesos.
- Procesamiento eficiente y escalable de datos de pacientes: se implementa como soporte médico para contribuir con datos exactos y precisos.
- Mantenimiento predictivo: otra herramienta muy usada en los procesos industriales para minimizar costos y alcanzar la optimización.
- Detección y clasificación de objetos: principalmente este tipo de tecnologías es implementado por la industria de vehículos autónomos, aunque se puede usar en otros campos.
- Distribución de contenido en las redes sociales: herramienta de *marketing* usada en redes sociales para permitir la difusión de información de entidades con o sin ánimo de lucro.
- Protección contra amenazas de seguridad cibernética: su uso es primordial principalmente para el sector financiero o sistemas que realizan transacciones de pagos en línea.

De acuerdo con lo que comenta el autor, este tipo de tecnología llegó para quedarse y transformar las vidas de las personas, en positivo o en negativo, dependiente de la situación y circunstancia de cada persona, puede proporcionar al ser humano sugerencias en torno a temas como la educación, la salud, el trabajo y relación con los demás.

Gestión documental

Es necesario tener un manejo adecuado de toda la información documental de la organización, donde los procesos sean más eficientes, mediante el uso de un sistema estructurado, sistematizado y sencillo para elevar el nivel de productividad. Castellanos et al. (2016) indica que la Gestión Documental:

Constituye un proceso que incide en la toma de decisiones estratégicas y resulta de importancia porque garantiza se pueda disponer de información administrativa que sirve de evidencia para la organización. No obstante, es interesante reconocer que el nivel de incidencia y el grado de importancia asignados es menor en relación con la gestión de información y del conocimiento. (p.213)

Este mecanismo para las empresas se constituye en parte fundamental, debido a que las compañías contemplan un sinnúmero de información que crece cada día y los sistemas con que cuentan ya no son útiles para el almacenamiento eficiente que asegure la información de manera organizada y estructurada que facilite un buen desarrollo en la actividad empresarial.

Plan estratégico de TI

Se enfoca en los planteamientos de las metas, objetivos y estrategias que posee la empresa, además, vincula el sistema tecnológico para llevar a cabo el desarrollo de los procesos para mantenerse en el mercado y elevar el nivel de competencia. Deloitte (2016) indica que: “un servicio que permite a empresas y a organizaciones obtener un mejor aprovechamiento de los avances tecnológicos aplicados a su negocio y alineados a los objetivos estratégicos definidos” (p.3).

Figura 19
Plan estratégico de TI



Fuente: Deloitte (2016).

Las empresas deben contemplar en sus estrategias, herramientas tecnológicas que les permitan crear planes de recuperación comercial, para mejorar el trabajo, ser más eficiente, más competitivo y obtener mejores oportunidades de negocios. Por lo que la imagen anterior detalla cómo la tecnología de la información forma parte de una gestión de plan estratégico.

Análisis y perspectivas del comercio electrónico en México

En relación con el proceso de búsqueda de la información, este proyecto se basará en fuentes secundarias; dado que se realizarán entrevistas a funcionarios de diferentes bufetes. Con la finalidad de obtener datos necesarios para el desarrollo y conocer su criterio sobre las ventajas y oportunidades de realizar *e-commerce* en el sector legal. Ríos (2014) manifiesta que:

El crecimiento del uso de Internet en los organismos públicos mexicanos ha encontrado diversas dificultades, entre la que destacan la “reticente aceptación burocrática de la cultura tecnológica”, la falta de infraestructura, y la “poca disponibilidad y falta de actualización

de la información pública gubernamental”, al margen del problema social del “analfabetismo informático”. (p.102)

Según lo indicado por el autor, el enfoque que le brinda a la información es sobre los alcances del uso del internet en los inicios del desarrollo del comercio electrónico en México, lo cual presentó desventajas debido al desconocimiento del uso e implementación de la tecnología, a la falta de experiencia, a la desconfianza generada por no contar con la información adecuada; también, destaca los logros importantes que han tenido los diferentes sectores en el país, al comercializar los productos o servicios haciendo uso de la tecnología y el internet, lo que da a entender que hay seguridad al momento de realizar las transacciones comerciales.

Servicios que brinda Legal Solutions

Es un proveedor de servicios legales alternativos (ALSP), brinda soluciones integrales en distintas áreas del derecho, como la Auditoría Legal, Protección de Datos, Permisos, Notariado, Real Estate & Condominios, Laboral, Financiero, Contratos & Comercial, Consumidor y Corporativo; nace como parte de la revolución de los Proveedores de Servicios Legales Alternativos. Es una firma que se creó para innovar los servicios legales en Costa Rica, ofrece a sus clientes costos fijos a través de esquemas alternativos de facturación, brindando la oportunidad a cada cliente, de calcular sus propios gastos por adelantado.

La firma nace bajo el concepto de *New Law* cuenta con el mejor talento y la mejor tecnología para brindar soluciones innovadoras a los clientes; lo que marca la diferencia con los despachos tradicionales. Provee servicios legales, ofreciendo diseños específicamente para atender las necesidades legales del día a día, brinda soluciones prácticas, distinguiéndose por eficiencia y calidad en tiempo y presupuesto definido; fue creada a inicios del año 2020. A lo largo de ese tiempo, se ha ido destacando como una firma de innovación por optimizar costes y resultados, inspirando y dando forma a la creatividad y a la eficiencia de los recursos, con capacidad de comprender las problemáticas con agilidad y de gestionar grandes volúmenes.

Al ser un proveedor alternativo, son altamente especializados y cuentan con técnicas especiales para el desarrollo de métodos de trabajos para cada proyecto, ofreciendo soluciones globales a través de la conformación de equipos que permiten gestionar las acciones correspondientes, lo que los hace ser flexibles y versátiles. Su objetivo es brindar un servicio legal

integrado, contando con la mejor tecnología para proveer las soluciones legales a sus clientes de manera eficaz y eficiente.

La firma se desarrolla bajo el concepto del surgimiento de los Proveedores de Servicios Legales Alternativos (ALSPs), pretende identificar las necesidades más recurrentes del mercado, donde se les permite a los clientes proyectar los gastos con antelación, cuenta un director, tres abogados, un asistente legal y una asistente administrativa, se encuentra en Costa Rica, San José, Escazú. Cuenta con profesionales especializados, muy competitivos y en su mayoría son abogados reconocidos en el sector legal, financiero y de seguros en Costa Rica y a nivel internacional.

La firma, bajo el concepto de Proveedor de Servicio Legal Alternativo, se caracteriza por realizar constantes webinar con especialistas internacionales expertos en temas de transformación del sector legal: Marketing jurídico y nuevos esquemas de facturación; Transformación digital de mi firma de abogados; Legalify ¿Cómo es el primer Marketplace de Abogados en Latinoamérica?; cumbre Latinoamericana de Management 2021; Desarrollo del Ecosistema LegalTech en Centroamérica; ¿Qué están haciendo las escuelas de Derecho para adaptarse a la transformación del sector legal?, entre otros.

Análisis FODA

Esta es una herramienta necesaria para el análisis de los entornos de una organización, tanto a nivel interno como externo; permite identificar la situación actual y obtener un diagnóstico preciso para que la toma de decisiones sea acorde con los objetivos y políticas propuestas.

Según Kotler, Armstrong, un análisis FODA: “(...) evalúa las fortalezas (F), las oportunidades (O), las debilidades (D) y las amenazas (A) generales de la compañía (...)” (2012 p.54). La parte más importante de este análisis es tomar en cuenta toda la información referente a los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas para desarrollar de forma proactiva las variables que intervienen en la firma.

FODA de Legal Solutions

El análisis de la situación interna y externa de la firma se lleva a cabo para evaluar el desempeño en el sector legal e implementar las estrategias efectivas que le permitirán mejorar los puntos débiles y aprovechar las oportunidades.

Fortalezas

- Disposición de un plan empresarial y una sólida base económica.
- Ser la primera firma proveedora de servicios legales alternativos de Costa Rica.
- Contar con un equipo de abogados altamente competitivo, de prestigio y renombre dentro y fuera del país.
- Formar parte de una corporación legal de gran reconocimiento en Costa Rica y a nivel internacional.
- Brindar un servicio legal integral y personalizado.
- Vincular el desarrollo de los procesos legales con tecnología, innovación y personal especializado.
- Poseer un amplio portafolio de servicios legales alternativos.

Oportunidades

- Impulsar la plataforma de servicios legales más completa vía *e-commerce* a costos accesibles.
- Alternativa de brindar más servicios legales vía *e-commerce*.
- Alta competitividad en precios, tiempos y plazos de entrega.
- Mercado en crecimiento.
- Innovar en la manera de posicionar las nuevas tecnologías en el mercado de servicios profesionales alternativos.
- Nexos comerciales con expertos internacionales en temas legales, plataformas tecnológicas, innovación y tecnología.
- Impulsar la prestación de servicios legales vía *e-commerce*.
- Recursos tecnológicos, incremento exponencial del internet y dispositivos *smart*.

Debilidades

- Poca información de las ALSP en el mercado costarricense.
- Falta de una adecuada y asertiva campaña publicitaria y su debido acompañamiento.
- Bajo nivel de estudio del mercado al carecer de competencia.

Amenazas

- Limitantes y restricciones que promulga el ente regulador para desarrollar libremente el *e-commerce* a nivel legal.
- Mercado poco receptivo.
- Falta de información sobre políticas y seguridad en la información.
- Escasez de multinacionales en el país porque requieren del *e-commerce* a nivel legal de manera masiva.
- Falta de competencia como métrica de calidad en los servicios.
- Cambios repentinos de condiciones tecnológicas en el *e-commerce*.

¿Qué es el Derecho?

De acuerdo con Ortiz (2015), el derecho es:

Un conjunto de normas jurídicas impuestas por el Estado, de manera obligatoria regulan la conducta del hombre en la sociedad. También se considera como: “el conjunto de reglas que dirigen al hombre en su conducta para que viva conforme a la justicia o al arte de lo equitativo o razonable”; esto es, el arte que contiene los preceptos que nos enseñan a distinguir lo justo de lo que no lo es, para que en los diferentes eventos que ocurren todos los días sea posible dar a cada uno lo que es suyo. (p.4)

Según lo manifestado por el autor, el derecho obedece a un reglamento que se impone bajo las leyes de un Estado para hacer cumplir los derechos y los deberes de todas las personas que conforman una sociedad, permitiendo la fomentación de las bases de convivencia para ofrecer a las personas seguridad, igualdad, libertad y justicia.

Proveedores de Servicios Legales Alternativos (ALSPs)

De acuerdo con lo que establece Lawgistic (2020):

El mundo se ha vuelto a la tecnología y el Derecho no ha quedado al margen de ello. Los avances tecnológicos han permitido el ingreso de proveedores alternativos de servicios legales, los que, apalancados en tecnología, son capaces de ofrecer servicios legales a un costo que al que lo hacen las tradicionales firmas de abogados. La explosión de Legaltech y transformación digital del mundo legal han marcado la agenda de los últimos años. (p.136)

Hace énfasis a un modo muy diferente de prestar los servicios legales, a través de un sistema innovador que permite brindar a los clientes eficacia y efectividad con la mejor tecnología a un bajo costo; proporciona flexibilidad y transparencia, optimizando costos y resultados. Con las ALPS, es más viable realizar mejor el trabajo, equivocarse menos, tener trazabilidad en todas las áreas y generar una experiencia de usuario mucho más satisfactoria, lo que contribuye a que la firma tenga una mayor rentabilidad.

Las firmas de abogados se vuelven disruptivas

De acuerdo con Forbes (2020), en una entrevista realizada al experto Marc Gericó, donde brinda su opinión respecto a los proveedores de servicios legales indica que:

La aceleración en la transformación digital y profesionalización de las firmas de abogados a escala internacional ha propiciado diversos cambios, como la entrada de la tecnología y la figura de los Proveedores Alternativos de Servicios Legales (ALSP o Alternative Legal Services Providers). (párr.1)

Las empresas hoy día buscan servicios alternativos que les permita ahorrar, hacer más con menos y reducir los costos de las funciones legales. Este tipo de servicios legales se convierte en un sector atractivo, realizan gestiones a bajo costo, de manera segura e incorpora las nuevas tecnologías a los procesos, lo que permite brindar un servicio de calidad garantizado y en el menor tiempo posible. Adicional a lo anterior publicado por Forbes (2020) en la entrevista a Gericó señala:

Que en España se ha hecho palpable una clara evolución de este tipo de firmas en los últimos años. Algunos ejemplos de ello son Samaniego Law – una New Law con oficinas en Miami y Madrid y aliada de Unitedlex, así como los llamados big four (PwC, KPMG, EY Y Deloitte), quienes también forman parte de las ALSP, según la nueva taxonomía realizada por el Legal Executive Institute de Thomson Reuters y el Center for the Study of Legal Profession de Georgetown Law. (párr. 10)

De acuerdo con lo anterior, ahora ha cambiado todo incluyendo la manera de prestar los servicios legales, la venta se puede dar por plataformas menos personalizadas, dependiendo de la complejidad, con estrategias más dinámicas y agresivas, con una evaluación y planeación previa para disminuir el riesgo y aumentar las probabilidades de éxito. Forbes (2020) en la entrevista realizada a Gericó, indica que:

Además habría que destacar las recientes llegadas de Axiom a través de Ambar, y de GLS a España, así como el próximo lanzamiento de Konexo, la ALSP Eversheds. Por otro lado, en Latinoamérica hemos visto nacer en los últimos años a firmas alternativas como Alster (Chile), Sumara Hub Legal y Niubox (Perú), Cavelier Digital (Colombia) y Veló Legal (Panamá). (párr.11)

Poco a poco, las firmas alternativas están tomando mayor fuerza en el mercado legal y se ve un auge principalmente en países europeos, en Latinoamérica, la implementación de estas firmas se van dando de forma lenta; en Costa Rica, el sector legal ha sido muy tradicional en la forma como se mercadean los servicios, en muchas jurisdicciones, existen normas éticas que establecen ciertas restricciones a los abogados y formalismos que se deben cumplir al momento de publicitar o de mercadear los servicios.

Transformación digital

No es suficiente que una firma legal cuente con recursos económicos para implementar la herramienta tecnológica que necesita, sino también debe contar con el talento humano idóneo y experto en cada área de práctica que maneja. Este experto, aparte de su experiencia en su especialidad, también debe ser empático, ingenioso, afable, espontáneo, práctico y que pueda resolver problemas de manera rápida y eficaz.

Banderlat (2021), en referencia a la transformación digital, realiza una entrevista a la experta María Jesús González, CEO en Instituto de Innovación Legal, conferencista internacional especializada en temas de Legaltec, la cual manifiesta que:

Cualquier firma hoy en día si debe tener en el ADN de sus abogados metida la competencia digital, que significa que eso, significa que los abogados deben ser capaces de trabajar con las mejores herramientas, porque son las que debe escoger el despacho, ellos como especialistas deberían ser capaces de decirle a sus tecnólogos oye quiero está y no esta otra porque hace esto, es decir hay que saber compra tecnología, hay que saber manejarla y hay que tener las llamadas competencias digitales: que son las cuatro C; la Creatividad, la Comunicación, la Capacidad de adaptarse al cambio, a ver si me acuerdo de la cuarta, si no me acuerdo da igual, pero hay otra muy importante, creo que es la R; que es la Residencia muy importante también. El tipo de profesional que hoy hace falta, el tipo abogado que hace falta es ese abogado flexible, capaz de entender que está pasando y están pasando cosas constantemente y un abogado desde luego creativo y todo esto no es nada fácil porque va un poco en contra casi con el ADN tradicional que tiene el abogado, más agarrado a la tradición, al orden, a la jerarquía, a la disciplina. (Minuto 14:57)

Un profesional en derecho debe tener la capacidad de trabajar en equipos interdisciplinarios, manejar los datos y entender muy bien la tecnología. Debe ser hábil en el uso de las herramientas

tecnológicas; además, contar con un excelente servicio al cliente y tener conocimiento de su especialidad; deben ser flexibles y estar en disposición de aprender cosas nuevas, al igual que contar con aptitudes comerciales, empatía y posee altas capacidades comunicativas.

Consumidor

El consumidor representa la parte final en la línea de producción y es aquella persona que posee el dinero para adquirir el bien o el servicio, por ello las estrategias de *marketing* que emplean las empresas desarrollan estrategias empresariales que buscan no solo atraer la atención del cliente, sino también estudiar que nuevos productos o servicios podrían empezar a producir, a partir de las nuevas necesidades de los clientes potenciales.

Se nombra consumidor a la persona u organización que adquiere bienes o servicios para satisfacer las necesidades de los demandantes, los cuales son suministrados por un proveedor. Según Sosa (2015), el concepto que brinda de consumidor es acorde a la normativa europea y nacional y se define como: “es la persona física o jurídica que compra un bien o contrata un servicio destinándolos a un uso personal y sin fines de lucro” (p.192).

Contrato

Se da cuando se realiza un acuerdo de manera oral o escrita, donde dos o más participantes se comprometen a cumplir cierto tipo de condiciones, estos pueden ser personas físicas o jurídicas. Cuando se realiza esta clase de gestión, lo más recomendable es hacerlo por escrito para asegurar el cumplimiento de lo estipulado en el documento.

Al momento de crear el contrato, se debe tener en cuenta la información de ambas partes, establecer la prestación del servicio y la forma en que se da el visto bueno por parte de ambos participantes. De acuerdo con Aparicio (2016), el Art. 957 del CCCN contiene la siguiente definición: “contrato es el acto jurídico mediante el cual dos o más partes manifiestan su consentimiento para crear, regular, modificar, transferir o extinguir relaciones jurídicas patrimoniales” (p. 47).

Práctica comercial

En una organización, la actividad comercial es la parte fundamental, ya que permite desarrollar estrategias de publicidad y comercialización para dar a conocer el producto o servicio a los clientes e involucra al comerciante de inicio a fin del proceso, donde ambos participantes obtienen su beneficio.

Según la Secretaría de Economía de México (2021), las prácticas comerciales son “usos legítimos del comercio, los cuales se distinguen de prácticas anticompetitivas que deben evitarse, como son las prácticas monopólicas, las conductas desleales, así como las acciones que atentan en contra de los consumidores, que las leyes ya identifican y sancionan” (párr.4).

Derecho corporativo

De acuerdo con lo que establece El Estudio Corporativo (2021), la práctica corporativa es:

Área constituida con el propósito de atender de manera integral las necesidades cotidianas en las empresas, contando con experiencia en la estructuración de inversiones y de operaciones, cuya implementación pueda requerir apoyo en procesos de constitución, transformación, fusión, adquisición, reestructuración o liquidación de instrumentos jurídicos con participación de capitales nacionales o de procedencia extranjera. (párr. 1)

Según lo estipulado en el artículo anterior, en la práctica del derecho corporativo se debe conocer el negocio, la competencia, los bienes o servicios que ofrece la empresa, identificar los objetivos a corto, mediano y largo plazo para saber cómo está estructurado el negocio por dentro; lo que permite crear estructuras organizacionales legales de prevención y protocolos de reacción ante situaciones inesperadas .

Responsabilidad del área financiera de una empresa

CETYS universidad (2021) indica que:

Cuando mencionamos el área financiera de una empresa, estamos haciendo referencia a la parte que se encarga de llevar las finanzas de la organización. Con esto nos referimos a todas las responsabilidades económicas de ella. No obstante, aunque en lineamientos generales la función preponderante de este sector tenga esa responsabilidad, su alcance son mucho más que esto, es sí. (párr.1)

En la actividad económica de una empresa, tanto pública como privada, se lleva a cabo el desarrollo de transacciones, ingresos, gastos, créditos o transacciones monetarias tanto nacionales como internacionales; por ello el área financiera se convierte en un área funcional de la empresa por dirigir la gestión económica y sacar adelante las finanzas.

El derecho laboral

Las normas laborales que regulan una empresa abordan derechos y deberes mutuos, entre colaborador y empleador, que les permite asegurar el cumplimiento de las obligaciones asumidas por ambas partes.

Cuando se hace referencia a la práctica laboral, se denota la relación entre trabajadores y empleadores que involucra disposiciones de orden público y legal, basados en los supuestos de asegurarle a la persona que trabaja, un pleno desarrollo e integración a la sociedad. Reyes (2012), indica que: “el derecho laboral, desde el punto de vista legal, es el conjunto de normas jurídicas que regula las relaciones laborales con el fin de conseguir equilibrio entre el patrón y el trabajador” (p.14).

Auditoría legal

Cabe destacar que esta práctica es la encargada de brindar seguridad a las empresas, permiten precisar las deficiencias legales que pueden surgir durante el cumplimiento de sus obligaciones, las cuales deben estar alineadas dentro del orden jurídico. Según Deloitte (2018), la auditoría legal en términos generales puede definirse como:

Aquella que se realiza en una forma detallada y que concierne a una investigación y confirmación de las diferentes áreas de una empresa, con el objetivo de determinar su situación actual desde un enfoque legal, los riesgos o contingencias a los cuales se enfrenta. Por lo general, este tipo de auditorías legales o Due Diligence es utilizado en los procesos de fusiones y adquisiciones, cuando una empresa va a realizar una fuerte inversión o cuando se desea iniciar un proceso de liquidación, sin embargo, una Auditoría Legal puede ser positivo para una empresa aun cuando no se esté en miras a realizar una transacción o una venta, con el objeto de determinar la estructura de la organización, evaluar su desempeño, prevenir futuras contingencias legales y mejorar su productividad. (p. 1)

La auditoría legal se realiza por expertos de diferentes áreas especializadas de estudio, permite analizar en forma detallada la información recabada, desarrollar habilidades para detectar riesgos y oportunidades, además, considerar aspectos relevantes y de interés para la empresa. Las áreas que se toman en consideración para la auditoría van a depender de la actividad comercial y debe ajustarse a las necesidades de la organización.

El derecho a la protección de datos

La importancia del derecho a la protección de datos radica en que hoy en día las personas se vuelven más vulnerables ante el crecimiento exponencial del internet, de la tecnología y del uso masivo de dispositivos electrónicos, lo que origina que la información personal se exponga a terceros, con fines comerciales o para afectar la integridad física del individuo. Según lo expresa Oro (2015), el derecho a la protección de datos es:

En general, la mayor parte de las regulaciones sobre protección de datos, incluida la española, han desarrollado un sistema similar de garantías con características y técnicas específicas que surgieron inicialmente como respuestas a las amenazas derivadas del uso de la tecnología. Sin embargo, que a medida que en las sociedades modernas aparecían formas cada vez más sofisticadas de coacción, derivadas del abuso de poder que proporciona la acumulación indiscriminada de información personal, el derecho a la protección de datos a evolucionado hasta convertirse en una garantía democrática ante estas nuevas maneras de influir en la conducta de las personas. (p. 61)

Las empresas hoy en día tienen una gran ventaja, pues gracias a los avances tecnológicos, pueden tener acceso a los datos personales de los individuos, pueden recopilar información, almacenar y procesar; lo que es de gran utilidad para poder conectar con los consumidores, a través de canales y anuncios segmentados gracias a la implementación de herramientas que involucran la Inteligencia artificial y al *BigData*.

Las herramientas tecnológicas se han convertido en una prioridad para muchos sectores empresariales, ya que, a través de las *Cookies*, *Chatbots* y técnicas de *Deep Learning*, permiten acceder a información aparentemente oculta y así ofrecer al cliente una comunicación más cercana; por esto se ha incrementado en poco más de un 80 %, la creación de contenido mediante la automatización, donde la utilización de *software* informático ayuda a las empresas a poner en marcha las acciones de *marketing*, permitiendo que los profesionales se enfoquen en la planeación de estrategias y en la rentabilidad de los procesos comerciales.

Permisos y normas permisivas

En cuanto a los permisos, cada gestión que las empresas van a desarrollar requiere de autorizaciones, permisos sanitarios o licencias para el funcionamiento de su actividad comercial; tanto en los establecimientos industriales como comerciales o de servicios, esos permisos son

otorgados por el Ministerio de Salud de cada país. De acuerdo con Alchourrón y Bulygin (2019), el concepto de permiso o, mejor dicho, los conceptos de permiso son:

Un tópico muy discutido en la lógica deóntica y en la filosofía del derecho. Hay varios problemas relacionados con el permiso acerca de los cuales no existe consenso; uno de tales tópicos es la distinción entre distintos conceptos de permiso y en particular la distinción entre el permiso fuerte (o positivo) y el permiso débil (o negativo). (p. 19)

Cada país cuenta con un reglamento que estipula cuáles requisitos y lineamientos deben cumplir las personas que deseen emprender una actividad comercial, donde los mecanismos de control se van a enfatizar en la calidad y en la seguridad de los productos de carácter sanitarios, para proteger la salud de la población.

Permiso fuerte y débil en von Wrighy, 1963

Existe una gran discusión entre los permisos, ya que se identifican dos clases: permiso débil y permiso fuerte; ambos conceptos manejan un criterio de definición equivalentes, pero no son iguales. Cabe mencionar que hay una distinción entre el permiso fuerte y débil, según von Wrighy (1963, citado por Alchourrón y Bulygin, 2019) el permiso débil es:

El concepto de permisión caracterizado por la Tesis Refleja: “se dirá que un acto está permitido en el sentido débil si no está prohibido”. Pero los partidarios de la Tesis Refleja han pasado por alto otro concepto distinto de permiso, llamado permiso fuerte, que es definido por Von Wright en los términos siguientes: i) se dirá que un acto “está permitido en el sentido fuerte si no está prohibido, pero está sometido a norma”, y ii) “hablando en términos generales, un acto está permitido, en el sentido fuerte si la autoridad a considerado su status normativo y decide permitirlo”. (p. 21)

La definición de permiso es tomada por Von Wright (1963, citado por Alchourrón y Bulygin, 2019) como dos conceptos complementarios que implican una diferencia, donde uno de ellos denota la prohibición de una acción cuando no está autorizada; mientras que, cuando una acción es autorizada, puede estar sujeta a una norma.

Real estate

Al paso de los años, el *real estate* ha ido cambiando hasta transformarse en un sector donde las personas cada día se vuelven más partícipes en la adquisición de inversiones; permiten que las personas que están iniciando puedan intervenir en los procedimientos de transacciones de bienes inmuebles en grandes proporciones, activando el sector con muy buenas oportunidades, adquiriendo activos vía inmobiliaria para obtener ganancias a través de los alquileres. De acuerdo con Lawyou (2021), el *real estate* engloba:

Los terrenos como las edificaciones, los recursos naturales y otras mejoras que se encuentran en la propiedad. Por esto, el real estate se usa para hacer referencia a todas las actividades relacionadas con la compraventa de activos inmobiliarios. Dentro del real estate se pueden se pueden distinguir tres categorías:

- Residencial: se refiere a las viviendas, incluye las tierras sin construir, las casas, los condominios.
- Comercial: el uso de la propiedad o terreno tiene fines no residenciales como las oficinas, los almacenes o los centros logísticos, esto es propiedades que producen ingresos.
- Industrial: lo más habitual es que sean propiedades con grandes extensiones de terrenos con fin de producir: fábricas, parques empresariales, granjas o minas. (párr. 2)

Es importante destacar que el sector inmobiliario juega un papel muy importante en la economía de un país y, por lo tanto, si no cuenta con la capacidad de adaptarse a los cambios en la tecnología, podría escasear las oportunidades en el mercado y verse afectado en gran proporción.

Notariado

El derecho notarial forma parte importante en la sociedad, transmite seguridad al sistema jurídico, se interrelaciona con otras prácticas del derecho para ejecutar procesos relacionados entre sí y cuyas actividades son reguladas por la ley. Según lo mencionado por Arellano (2020), donde manifiesta que:

De la misma forma el COFJ al referirse al notariado expresamente establece en el Art. 296.- “El Notariado es un órgano auxiliar, de la Función Judicial y el servicio notarial consiste en el desempeño de una función pública que la realizar las notarías y los notarios, quienes son

funcionarios investidos de fe pública para autorizar, a requerimiento de parte, los actos, contratos y documentos determinados en las leyes y dar fe de la existencia de los hechos que ocurran en su presencia”. (p.16)

La práctica notarial va muy ligada con las demás áreas del derecho, como el derecho mercantil, el derecho registral, el derecho civil y demás acciones reguladas por la ley, como actas, certificaciones y otros hechos que necesariamente deben estar basados en reglamentos y que deben cumplirse para que sea legítimo y ofrezca garantías, donde la principal función es finalizar y concretar algún servicio del ámbito legal.

El derecho notarial se constituye como parte del derecho empresarial, corporativo y público, donde desarrolla y aplican los instrumentos notariales, los cuales están regidos por las normas existentes de notarial y que dan forma a los principios reguladores de la actividad dentro del ordenamiento jurídico.

Innovación en las firmas legales: cuando el problema son los abogados

Lawgistic (2020) indica que:

En términos generales, hoy podemos encontrar tres categorías de start-ups de Legaltech. Primero, aquellas empresas que ofrecen servicios legales en línea (AXIOM, Rocket Lawyer, LegalZoom, Incfile, entre otros). Segundo, las plataformas o Marketplaces que conectan a los abogados con los clientes (LawPath, UpCounsel, Avvo, LegalMatch, entre otros). Y, por último, están aquellas que pueden considerarse como las más disruptiva, que ofrecen servicios legales utilizando tecnología y, principalmente, inteligencia artificial (ROSS, Kira, DoNotPay, Lawgeex, Clearlaw, Blue J, entre otros). (p.136)

Hoy en día se cuenta con un sinnúmero de mecanismos que facilitan el ofrecimiento de los servicios legales a los usuarios a través del *e-commerce*, dependiendo del tipo de servicio que ofrece la firma, se pueden emplear las herramientas tecnológicas y de análisis necesarias como Legaltech (ERP) para la protección de datos, la automatización de documentos y procesos, así como la gestión documental y conocimiento, creando una combinación entre talento humano de excelencia, herramientas y tecnología de punta, para desarrollar procesos eficientes y llevar a cabo una buena gestión legal.

Implementación de la innovación en las firmas legales

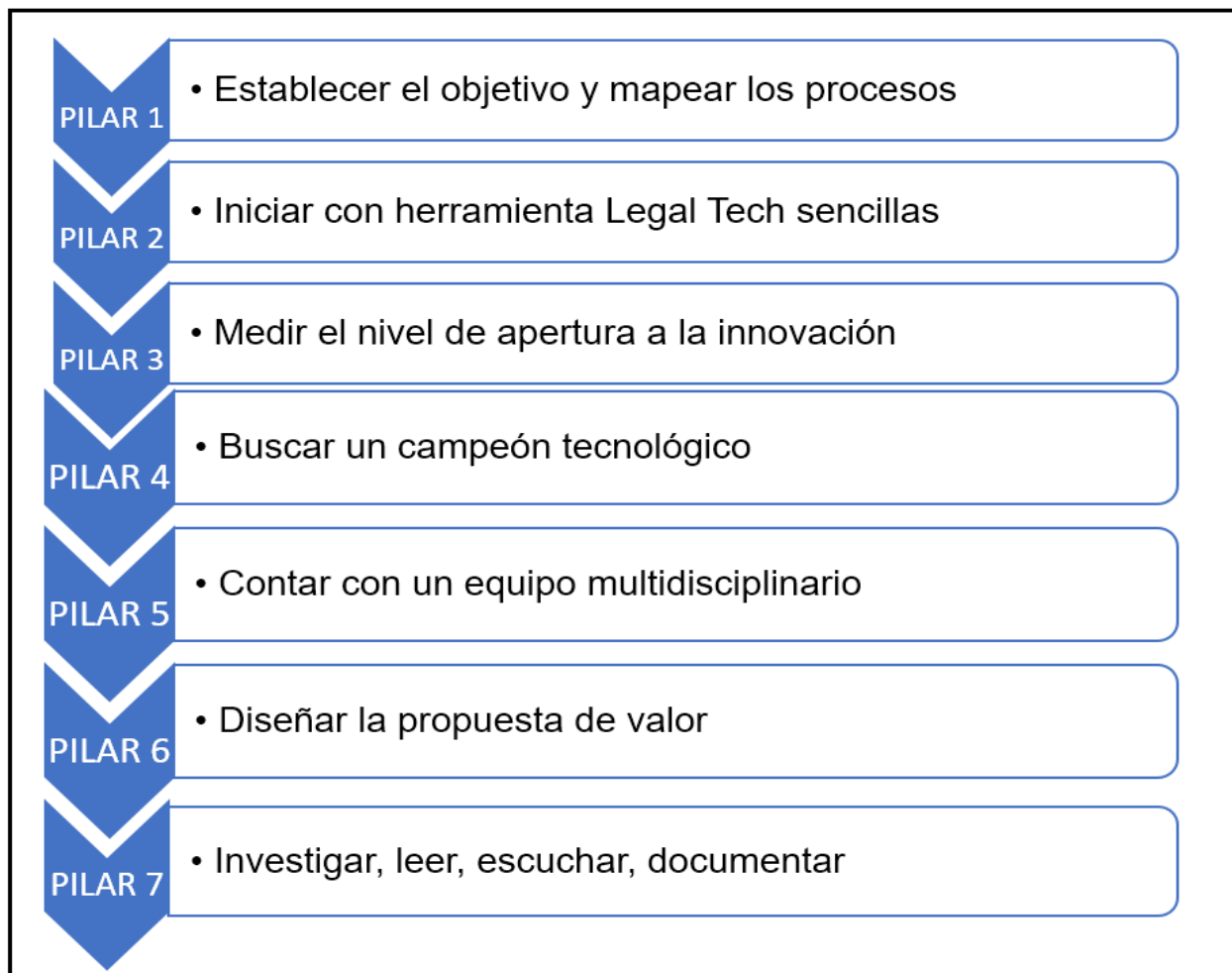
La tecnología en el ámbito empresarial ha sido implementada como fuente para lograr mayor competitividad y eficiencia en la actividad comercial de las empresas, obteniendo menores costes y mayor rentabilidad, utilizando los dispositivos tecnológicos adecuados y sistemas de programación idóneos que permiten desarrollar la herramienta que se ajusta mejor a la necesidad, de acuerdo con la actividad comercial que ofrece. Desde hace un tiempo, algunas empresas que prestan bienes y servicios han venido manejando herramientas tecnológicas que permiten realizar las gestiones o transacciones de manera eficaz y eficiente a nivel *online*.

Hoy en día, con la aparición del COVID-19, la actividad comercial vía *online* se incrementó en un 100 %, debido al confinamiento, las personas se vieron obligadas a adquirir sus bienes o servicios vía electrónica. La mayoría de los sectores de la economía tuvieron que adaptarse a los nuevos cambios e implementar herramientas tecnológicas para llevar a cabo su actividad comercial, por lo que el sector legal no se quedó rezagado y dio vía libre a la innovación en las firmas legales.

Con el auge de las nuevas tecnologías y de las herramientas tecnológicas, salen al mercado las ALSP, proveedores de servicios legales alternativos, los cuales brindan procesos más mecanizados, menos técnicos y con mayor índice de automatización; lo que hace necesario definir los objetivos, definir procesos, contar con el personal idóneo, especializado en cada práctica, contar con tecnología que permita implementar herramientas apropiadas y desarrollar programas innovadores que permitan brindar comodidad y confianza a los clientes sobre el bien o el servicio recibido.

Figura 20

Los 7 pilares para la implementación de la innovación en las firmas legales



Fuente: Román, (2021).

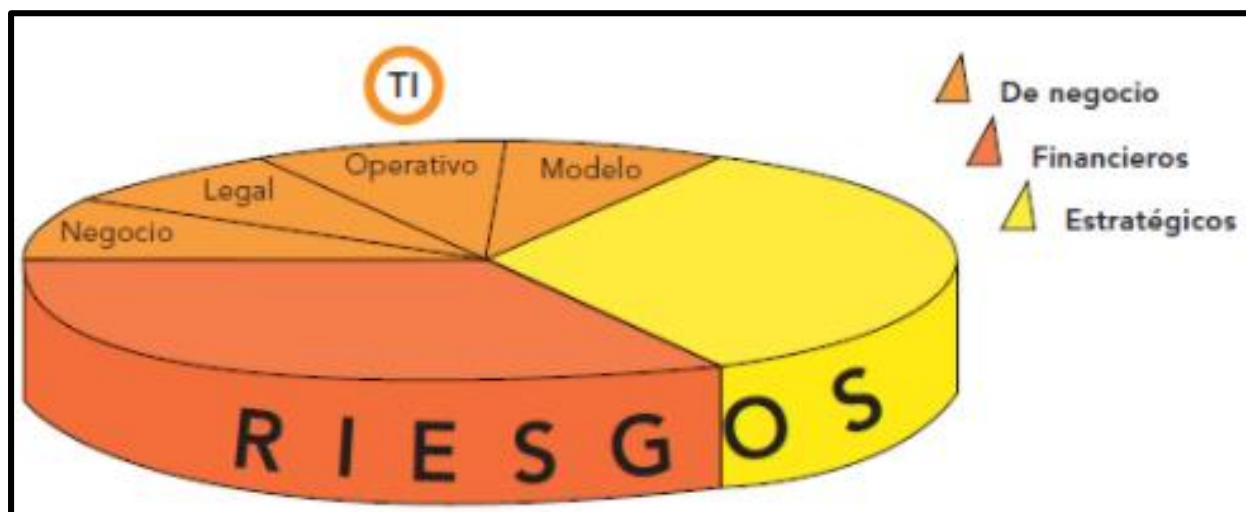
Riesgo tecnológico. Su medición como prioridad para el aseguramiento del negocio

Son muchas las posibilidades de que ocurra un evento relacionado con la tecnología y que afecte adversamente el logro de los objetivos del negocio. El empleo de la tecnología hoy en día es muy común, las empresas la toman en cuenta como parte de las estrategias para minimizar o controlar los riesgos, más aún cuando se ha incrementado el uso de información electrónica dentro de las organizaciones, convirtiéndose en parte importante de los negocios. De acuerdo con el concepto que brinda Auditól (2011), sobre el riesgo tecnológico, donde lo define como: “aquella posibilidad de que ocurra un evento relacionado con la tecnología y que afecte adversamente el logro de los objetivos del negocio” (párr.6).

Las empresas buscan prevalecer en el mercado y combatir a la competencia y por ello acude a la implementación de técnicas y herramientas que permitan la planeación, la administración, la gestión y la operación, entre otros. Auditól (2011) indica que; “el empleo de la tecnología es una de las decisiones más comunes en la elección de estrategias, por lo que se ha incrementado la dependencia al uso de información electrónica dentro de las organizaciones” (párr.1).

La tecnología se convierte en parte del funcionamiento dentro de una organización y, por tal motivo, es un elemento principal dentro del proceso, lo que permite trabajar en conjunto y lograr los objetivos propuestos por la organización; sin embargo, el riesgo siempre está presente y está inmerso dentro de las operaciones de la organización.

Figura 21
riesgo tecnológico



Fuente: Auditól (2011).

La figura 21 muestra la relación del riesgo tecnológico con el negocio, donde se identifican los nexos entre los elementos de la tecnología, los procesos, cumplimiento de metas, logro de objetivos, entre otros. Los riesgos a los que está expuesto un negocio van a depender de las características de las compañías, del tipo de tecnología que se utilice y de los procesos dentro de la operación. Los riesgos se pueden clasificar en:

- Seguridad y acceso: riesgo de que la información confidencial quede a disposición de personas que no están autorizadas para obtenerla:
- Integridad: riesgo de que la información no sea confiable; ya sea porque no esté autorizada, sea inexacta o esté incompleta.

- Pertinente: cuando no se brinda la información correcta a los procesos adecuado en el tiempo oportuno.
- Disponibilidad: el riesgo de la pérdida del servicio.
- Infraestructura: cuando una empresa no cuenta con la infraestructura tecnológica que soporte de manera efectiva las necesidades actuales y futuras.

Por eso existen algunas guías que se pueden utilizar para identificar los riesgos tecnológicos, como la que proporción Information Technology Governance Institute. Estos riesgos están relacionados con la tecnología y su impacto puede afectar directamente al negocio, ya que cada proyecto trae su propio riesgo y mientras más ambicioso sea, mayor es el riesgo.

De acuerdo con lo anterior, se puede administrar el riesgo tecnológico dependiendo de la actividad comercial que ejerza la empresa, por lo que se identifican una serie de eventos de riesgos tales como:

- Fraude interno: manipulación inadecuada de los programas, uso no autorizado de funciones para modificación de programas, manipulación deliberada de las instrucciones del sistema, manipulación deliberada del Hardware, cambios deliberados en los sistemas y aplicaciones de accesos internos no autorizados, uso indebido del *software* no autorizado o sin licencia, evasión interna de los privilegios de acceso.
- Fraude externo: cambios deliberados en los sistemas y aplicaciones mediante accesos externos no autorizados, acceso por parte de intrusos a información de manera física o electrónica, interceptación de los canales de comunicación, contraseñas comprometidas o virus.
- Contratación y lugar de trabajo: uso indebido de los recursos de las Tecnologías de la Información,
- Clientes, productos y servicios: divulgación de información sensible a terceros por parte de los colaboradores, administración de los proveedores.
- Daño a activos físicos: daños accidentales o intencionales a la infraestructura física.
- Interrupción del negocio y fallas en los sistemas: mal funcionamiento del hardware o *software*, fallas en las comunicaciones, sabotaje por parte de los colaboradores, pérdida de personal importante, destrucción de archivos de datos, robo de *software* o información sensible, fallas en los respaldos de información, errores en la configuración.

- Administración de procesos, ejecución y entrega: errores en la manipulación de datos electrónicos, al realizar cambios, errores de entrada y salida de datos, errores de programación, errores de operación, errores de procesamiento manual.

La participación de los stakeholders dentro de la medición del riesgo tecnológico debe ser una prioridad para el negocio

Para hacer frente a los riesgos de tecnología, la responsabilidad recae sobre las áreas de tecnología de la información, pero el personal de esta área no puede medir la magnitud del impacto en el proceso; a pesar de que hace parte de la operación, no forma parte del proceso y se hace necesario la intervención de los *stakeholders* para identificar con claridad los riesgos, las consecuencias, las actividades requeridas para la administración y para determinar la pérdida en números, en caso de que el riesgo se materialice. En la mayoría de casos, estas actividades son ejecutadas solo por el personal de TI. Auditól (2018) indica que:

la participación de los stakeholders dentro de la medición del riesgo tecnológico debe ser una prioridad para el negocio, con la finalidad de identificar con claridad los riesgos, las consecuencias, las actividades requeridas para su administración, así como medir y determinar la pérdida (en números), en caso de que se materialice el riesgo. (párr.24)

Los stakeholders

Se consideran personas (dueños, colaboradores, accionistas, proveedores, entre otros) u organizaciones que influyen dentro de una empresa y que promueven el desarrollo de la planeación estratégica de los negocios; las decisiones que se tomen pueden afectar de manera positiva o negativa los resultados en los objetivos de la organización. Según Oliveira (2018), el término *stakeholders*:

O, de manera más específica, el stakeholder approach to strategic management en su esencia servido para reorientar la visión de los directivos de las organizaciones hacia un enfoque más proactivo y estratégico a la hora de relacionarse con los diversos grupos de su entorno. (p. 139)

La intervención de los *stakeholders* forma parte primordial en la medición del riesgo tecnológico, si este es considerado por todos los involucrados, se puede hacer un análisis más

eficiente sobre el impacto que puede generar y de la probabilidad de que ocurra dentro de los procesos, obteniendo un conocimiento más preciso para determinar qué hacer cuando se detecte el riesgo, porque dependiendo del impacto y de la situación de la empresa, se podrá evaluar si se está en capacidad de administrar, asumir o tercerizar.

Marcos para comprender el riesgo cibernético

Todos los estados y las organizaciones internacionales buscan la manera de desarrollar marcos que sirvan como soporte a los gobiernos y a los corporativos para identificar, precisar y disminuir el riesgo cibernético, porque, con base en el impacto y a la probabilidad, se puede establecer la estrategia de administración del riesgo. Según la Organización de los Estados Americanos (OEA, 2018), indica que:

Los marcos son inmensamente necesarios porque en las últimas tres décadas, estos mismos líderes han estado convencidos de los supuestos beneficios -dadas sus circunstancias- de las tecnologías de información comercial, que significan mayor productividad, mayor eficiencia, menores costos de equipo de capital, almacenamiento y procesamiento de datos, y crecimiento de los resultados. (p.9)

Teniendo en cuenta que el área tecnológica es el pilar de la economía mundial, las organizaciones y el Estado brindaron prioridad a la concesión de ciertos marcos jurídicos que regulen los procesos tecnológicos en la vía comercial para ejercer las actividades de manera segura, llegando a la conclusión de que el uso adecuado de la tecnología permitirá que haya mayor eficiencia y rentabilidad en las empresas.

Marcos gubernamentales

El gobierno no es ajeno a los cambios tecnológicos y por ello se ve obligado a implementar infraestructuras que brinden seguridad a sus sistemas para evitar que estos sean jaqueados y manipulados por personas malintencionadas. La OEA (2018) indica que:

Los gobiernos han comenzado a desarrollar marcos, puntos de referencia y estrategias nacionales más amplias para comprender mejor sus dependencias y vulnerabilidades de infraestructura de internet, y para asegurar las redes nacionales, las infraestructuras y los servicios de los que dependen su futuro digital y su bienestar económico. (p.9)

El internet amplía el horizonte de oportunidades y facilita las actividades de las personas, contribuyendo al desarrollo de metas y objetivos, pero, aunque cuenta con muchas ventajas, también existen criterios de riesgos, los cuales deben ser identificados para desarrollar la estrategia y poder prevenirlos.

Marcos internacionales

Las instituciones internacionales han hecho un gran esfuerzo para desarrollar marcos que permitan gestionar el riesgo de las vulnerabilidades de las TIC para ratificar la confianza de la economía digital mundial. Según la OEA (2018): “las organizaciones internacionales también están opinando en el debate sobre la gestión del riesgo cibernético y están trabajando para acelerar la adopción de medidas efectivas de seguridad cibernética utilizando sus propios marcos y recomendaciones” (p.11).

Marcos de comunidad técnica y la academia

El sector de la educación desarrolla e implementa sistemas y mecanismos para evolucionar en sus procesos educativos, enfrentando nuevos retos que traen consigo las nuevas tendencias tecnológicas, obligando a modificar el sistema para adaptarse a los nuevos procedimientos. De acuerdo con lo estipulado por la OEA (2018): “las instituciones académicas, los grupos de expertos y la comunidad técnica también han comenzado a involucrarse y han propuesto diversas metodologías para acelerar la preparación cibernética y los niveles de madurez de los países y de las organizaciones” (p.13).

Hoy en día, la inseguridad cibernética crece constantemente, superando las barreras de seguridad que se aplican, cada día aparecen nuevas y novedosas técnicas destructivas que hacen que el daño crezca y que el peligro sea inminente en cualquier momento.

Plan de continuidad de negocio

Todas las empresas deben de contar con un plan que les permita continuar con los negocios en caso de emergencia después de padecer cualquier impacto negativo que provoque la interrupción de la actividad empresarial. Según IBM Servicios (IBM, 2020), indica que:

Es un documento que describe como seguirá funcionando un negocio durante una interrupción no planificada del servicio. Es más completo que un plan de recuperación tras desastre y contiene contingencias para procesos de negocio, activos, recursos humanos y

socios comerciales, es decir, todos los aspectos del negocio que pueden verse afectados.
(p.1)

De acuerdo con lo anterior, es necesario que las empresas consideren que es de vital importancia contar con un plan de continuidad del negocio que les permita sobrevivir después de sufrir algún tipo de interrupción, ya sea por algún virus informático, incendio, riesgos tecnológicos, inundaciones, pandemias, terremotos, entre otros tipos de desastres naturales o incidentes provocados por los humanos.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

El estudio plasmado en el presente trabajo de investigación pretende dar a conocer qué tipo de análisis es empleado en la problemática por estudiar, si es cuantitativo o cualitativo; donde se explica de manera lógica los conceptos expuestos en el capítulo anterior, para justificar el estudio del tema que se eligió.

En un principio, se había tomado la opción de realizar la tesis cuantitativa, no obstante, dadas las circunstancias, cuando se conversó con el director de la firma Legal Solutions, se recolecta información donde se aprecia que la empresa no cuenta con la muestra de clientes requerida para llevar a cabo el desarrollo de una investigación cuantitativa, debido a que manejan un nivel muy alto de confidencialidad y no dan acceso a recibir información de todos los clientes.

Aunado a lo anterior, el factor tiempo no permitió cambiar de tema de investigación; además, este es un tema muy interesante; en estos momentos es de vital importancia conocer cuál es la reacción de las firmas legales en el país para afrontar la crisis económica generada por el COVID-19 y qué medidas van a tomar para adaptarse a los cambios para no quedar rezagadas.

Aunque no se tienen fuentes necesarias para una tesis cuantitativa, sí permite hacer un análisis cualitativo sobre lo que está pasando actualmente y cómo se puede mejorar. Por tal motivo, se toma la opción de realizar la investigación cualitativa, para lo cual se aporta cuatro instrumentos de medición que permitirán realizar un análisis completo bajo las perspectivas de los diferentes puntos de vista que tiene cada uno de los encuestados, según su experticia de acuerdo con su nivel profesional.

Los cuatro instrumentos seleccionados se relacionan en un 100 % con el tema de investigación; son muestras relevantes para determinar cuál es la propuesta de investigación que se brindará a la firma. A continuación, se detallan los instrumentos seleccionados:

- Clientes de Legal Solutions
- Expertos en Tecnologías de la Información (TI) y en Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC), nacionales y extranjeros
- Empresarios nacionales y extranjeros
- Abogados especializados en diferentes prácticas del Derecho

La escogencia de estos cuatro instrumentos proporciona al estudio un análisis más profundo sobre el tema de investigación y la situación actual, ya que se cuenta con opiniones de personas que se encuentran fuera del país y que pueden brindar un concepto diferente del desarrollo del

comercio a nivel digital, porque las condiciones en cada Estado son diferentes y hacen que el dinamismo económico y la cultura de las personas se manejen a otro ritmo.

Enfoque de la investigación

Según Hernández et al. (2014), la investigación: “es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4). Según lo anterior, el enfoque de la investigación se refiere a la condición del estudio que abarca un análisis investigativo en todas las fases, desde el tema y el planteamiento del problema, hasta el desarrollo de la perspectiva teórica y la recolección, análisis e interpretación de datos. Así mismo, el enfoque cualitativo, como el que se va a desarrollar en este caso, se basa en un método de exploración que permite realizar preguntas y sacar hipótesis acerca del tema en desarrollo.

De acuerdo con lo anterior, se desarrollará una recolección de análisis y datos para brindar respuesta a las interrogantes que surgen en esta investigación. Según Hernández y Mendoza (2018), la investigación desde la ruta cualitativa: “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (p.390). En ese sentido, se pretende realizar una recolección de datos, a través de entrevistas a personas expertas en tecnologías de la información, a empresarios y desarrolladores que están iniciando el comercio electrónico y a clientes que solicitan la asistencia de proveedores de servicios legales alternativos.

Enfoque cualitativo

En esta investigación, se desarrolla una recolección y análisis de datos para brindar respuesta a las interrogantes que surgen. Según Hernández y Mendoza (2018), lo que se busca en un estudio cualitativo: “es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, otros seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada unidad de muestreo” (p.443). En ese sentido, se pretende realizar una recolección de datos, a través de entrevistas a personas que, de alguna manera, tienen que ver con *e-commerce* y con plataformas o herramientas tecnológicas que permitan desarrollar la actividad comercial de una empresa u organización.

El objetivo de la investigación cualitativa es proporcionar el estudio de las experiencias vividas por los individuos, de lo que opinan y de la perspectiva que tienen del fenómeno que los rodea, a través de diferentes medios de información. En la indagación cualitativa: “los instrumentos

auxiliares no son estandarizados, sino que se trabajan con múltiples fuentes de datos, que pueden ser entrevistas, observaciones directas, documentos, material audiovisual, anotaciones, etc.” (Hernández y Mendoza., 2018, p.443).

Enfoque cuantitativo

Para Hernández et al. (2014): “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4). De acuerdo con lo indicado por los autores, el enfoque cuantitativo es un medio empleado para sustraer información primordial que ayude a la recopilación de fuentes y a la investigación de procesos, a través de métodos investigativos, tanto de numeración como de estadísticas, con el propósito de comprobar teorías de conductas y actitudes.

Diseño no experimental

Para Hernández et al. (2014), el diseño no es experimental, debido a que los estudios son: “estudios que se realizan sin la manipulación deliberadas de variables y en los que solo se observan los fenómenos y su ambiente natural” (p.152). El diseño no experimental se refiere al análisis que se lleva a cabo en los causales de las constantes derivadas de los hechos, en los que se examina acontecimientos extraordinarios en su estado habitual.

Diseño explicativo

Hernández et al. (2014) indican que:

Van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (p.95)

El diseño explicativo especifica cada elemento empleado en el objeto de estudio, de manera que cada aspecto narrado tiene correlación con los temas clave en la investigación y que se han tenido en cuenta para obtener hallazgos que den origen a la ejemplificación del problema.

Diseño descriptivo

Según Hernández et al. (2014), el diseño descriptivo: “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.92). Según lo narrado por los autores, el diseño descriptivo hace referencia al proceso de detallar cualidades, atributos y particularidades importantes de cualquier manifestación que se pueda estudiar.

Diseño correlacional

Según Hernández et al. (2014), el diseño correlacional: “asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (p.88). El diseño correlacional trata de intercalar constantes a través de un indicador que defina ciertos sectores por investigar.

Enfoque mixto

Se enfoca en recopilar, analiza e integra información de la investigación cualitativa y cuantitativa para una mejor comprensión del problema de estudio. Hernández et al. (2014) indican que: “se recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos y la interpretación es producto de toda la información en su conjunto” (p.534).

Método de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, se pretende interpretar las experiencias obtenidas y las perspectivas de las personas; por lo que se busca dar respuesta a las preguntas planteadas, con el fin de no manipular la información y así comprender la razón del comportamiento de los participantes con el fenómeno investigado.

El diseño que se utilizará en la investigación es el de concepto etnográfico; ya que se pretende el estudio de las opiniones sobre el *e-commerce* en el sector legal. Caines (2010) y Álvarez-Gayou (2003), citados por Hernández et al. (2014), consideran que el propósito de la investigación etnográfica es:

Describir y analizar lo que las personas de un sitio, estrato o contexto determinado hacen usualmente (se analiza a los participantes en “acción”), así como los significados que le dan a ese comportamiento realizado en circunstancias comunes o especiales, y finalmente, presenta los resultados de manera que se resalten las regularidades que implica un proceso cultural. (p.482)

Según Hernández et al. (2014), las investigaciones: “se originan de ideas, sin importar que tipo de paradigma fundamente nuestro estudio ni el enfoque que habremos de seguir.” (p.24). De acuerdo con lo mencionado anteriormente, las investigaciones se desarrollan al momento de elegir el tema, donde se plantea y se formula el problema, teniendo en cuenta los principios que rigen el contenido de la información, donde las opiniones suscitan independientemente del punto de vista que se tiene, lo que permite analizar los criterios de interés y resaltar los aspectos relevantes para proponer una posible solución.

Según Hernández et al. (2014), las ideas: “constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva (desde la perspectiva cuantitativa), a la realidad subjetiva (desde la aproximación cualitativa) o a la realidad intersubjetiva (desde la óptica mixta) que habrá de investigarse” (p.24).

Las ideas son la parte primordial para el desarrollo de las investigaciones, porque ayudan a que los planteamientos sean más precisos y estructurados, brindándole una mayor veracidad y determinación al objeto de estudio.

Lo que se pretende con este estudio descriptivo es demostrar la capacidad que poseen las empresas al momento de prestar sus servicios a través de las plataformas virtuales, principalmente las empresas de firmas legales; ya que con la digitalización, no todos los procesos merecen ser digitalizados, tal es el caso de la declaración de impuestos o la ejecución de las contabilidades, donde las agencias tributarias querrán tener una relación más directa con el contribuyente y de esa manera abolir la figura de los asesores fiscales.

También es importante conocer la diferencia entre la digitalización de los despachos tradicionales y los Proveedores de Servicios Legales Alternativos (ALSP), entender su propia cultura, el grado de complejidad de las gestiones, revisar si el modelo de negocio se adapta o no a las herramientas tecnológicas escogidas por la firma y determinar si con las herramientas empleadas hay posibilidades de que la empresa tenga futuro en el campo de la digitalización.

Método deductivo

Hernández et al. (2018) indican que: “se basan en hipótesis preestablecidas, miden variables y su aplicación debe sujetarse al diseño concebido con antelación” (p.172). Esta orientación va de lo general a lo específico, parte de un enunciado general del cual se van desprendiendo partes o elementos específicos.

Método inductivo

De acuerdo con Morán y Alvarado (2010), en el método inductivo: “se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general” (p.12). Va de los casos particulares a lo general, se desarrollan empezando de los elementos individuales que concluyen en un enunciado general donde explica y comprende esos casos particulares.

Método explicativo

Según Hernández et al. (2018), los estudios explicativos: “están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.)” (p.111). Se centra en responder preguntas sobre el cómo, por qué o cuáles son las causas; lo que implica plantear hipótesis y diseños explicativos.

Fuentes de información de la investigación

Consisten en todos los recursos que contengan datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Como parte del proceso de investigación, se deben seleccionar las más adecuadas, que den soporte a los temas abordados en el desarrollo del estudio, con el fin de tener un panorama claro de las respuestas correspondientes a las interrogantes planteadas, así como realizar un análisis de los datos recolectados.

Como indican Hernández y Mendoza (2018): “recolectar los datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.)” (p. 226), para que el proceso de recolección de datos sea eficaz, para efectos de la presente investigación, se tomarán en cuenta dos tipos de fuentes, según el nivel de información que proporcionan, las cuales serán explicadas seguidamente.

Fuentes primarias

Las fuentes primarias, para Hernández et al. (2014): “proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p. 61); para esta investigación, se contemplan como fuentes primarias textos de libros, tesis, páginas web, entre otros; los cuales contengan información acerca de las ventajas y oportunidades que se tiene al hacer *e-commerce* en el ámbito legal. Con los datos obtenidos de las fuentes primarias, se

realizará un análisis con base en la información recopilada que permita el logro de los objetivos de estudio. Gallud (2015) indica que:

Son las que no han sido interpretadas anteriormente o, al menos, que no lo han sido en el sentido que interesa al enfoque de la tesis o con la amplitud que se desea. Son fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. (p.21)

De acuerdo con lo indicado por el autor, las fuentes primarias se refieren a que tanto la población como la muestra hacen parte en la composición del objeto de estudio, puesto que son las que definen resultados con información no consultada con anticipación.

Fuentes secundarias

En relación con el proceso de búsqueda de la información, este proyecto se basará en fuentes secundarias; dado que se realiza entrevistas virtuales a clientes, expertos en Tecnologías de Información (TI) y Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), empresarios y abogados. Con la finalidad de obtener datos necesarios para el desarrollo y conocer su criterio sobre las ventajas y oportunidades de realizar *e-commerce* en el sector legal. Gallud (2015) manifiesta que:

Incluyen un material que ya ha pasado por el análisis de otros expertos. Se trata de hechos y materiales conocidos o transmitidos por otros. Son los libros de crítica y, en general, las interpretaciones que de un tema se han hecho. (p.21)

Según lo narrado por el autor, la fuente secundaria se refiere a toda aquella información obtenida a través de cuestionarios que se han realizado y que son supervisados y revisados por personas especialistas en el tema, las cuales buscan conocer el resultado de esa fuente de investigación.

Sujetos de la información

Como se menciona en las fuentes secundarias, se utilizan cuatro instrumentos de medición como sujetos de información, los cuales están conformados por dos clientes de Legal Solutions, cinco expertos en Tecnologías de Información (TI) y Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), tres nacionales, dos internacionales; tres empresarios/desarrolladores, dos

nacionales, uno internacional y cuatro abogados; en total se realizan 14 entrevistas virtuales vía Zoom y Teams.

Población

Lepkowski (2008b) mencionado por Fernández et al. (2014) define población: “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p.174). De acuerdo con lo anterior, la población es un grupo de sucesos que se complementa con las determinaciones y objetos para realizar un estudio. El presente estudio se basará, principalmente, en la firma Legal Solutions, que a la fecha cuenta con seis profesionales, entre abogados, asistentes legales y asistentes administrativos. El estudio se realizará en las oficinas ubicadas en Costa Rica, San José y Escazú.

Muestra

En este proyecto, se elige la población con base en el conocimiento indispensable que permita identificar las ventajas y las oportunidades comerciales que tiene Legal Solutions con el comercio electrónico en el ámbito legal.

Según Hernández et al. (2014), la muestra es: “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además que debe ser representativo de la población” (p.173). De acuerdo con lo indicado por los autores, la muestra se refiere a un conjunto de personas, con las cuales se realizará algún tipo de investigación para conocer a través de la información obtenida, el resultado del objeto de estudio.

La muestra se define como un subgrupo procedente de una población, por lo que dicha muestra se obtendrá de las organizaciones mencionadas anteriormente; ya que, según explican Hernández et al. (2014): “es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175).

Además, la muestra utilizada en esta investigación es de tipo no probabilística, debido a que, según lo expresa Hernández et al. (2014), esta muestra es un: “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (p.176). Por otra parte, la selección de la muestra será por conveniencia, esto con el fin de analizar todos los elementos de la población seleccionada que aporten información necesaria.

Criterios de inclusión

Los criterios de inclusión que se han definido para este estudio abarcan únicamente a los proveedores de Servicios Legales Alternativos en Costa Rica. Se excluye estudiar a despechos tradicionales.

Tabla 1

Muestra de la población

Entrevistado	Empresa / Institución	¿Por qué?
Entrevistado 1	Legal Solutions	Cliente
Entrevistado 2	Legal Solutions	Cliente

Fuente: Román, (2021).

Tabla 2

Entrevista con expertos

Entrevistado	Empresa / Institución	¿Por qué?
Entrevistado 1	BLP ABOGADOS	Expertos en TI
Entrevistado 2	TRANACIONAL	Expertos en TI
Entrevistado 3	LABORATORIOS NUEVA TEC NICARAGUA	Expertos en TI
Entrevistado 4	COCA-COLA FEMSA GUATEMALA	Expertos en TI
Entrevistado 5	AGENCIA ADUANERA	Expertos en TI

Fuente: Román, (2021).

Tabla 3

Entrevista con empresarios/desarrolladores

Entrevistado	Empresa / Institución	¿Por qué?
Entrevistado 1	HONDURAS	Conocimiento sobre e-commerce
Entrevistado 2	EMPRESARIO CONSULTOR COSTA RICA - CARTAGO	Conocimiento sobre e-commerce
Entrevistado 3	BLEAZ MK CR	Conocimiento sobre e-commerce

Fuente: Román, (2021).

Tabla 4

Entrevista abogados

Entrevistado	Empresa / Institución	¿Por qué?
Entrevistado 1	BLP ABOGADOS	Derecho Comercial / Seguros
Entrevistado 2	LEGAL SOLUTIONS	Litigio / Seguros
Entrevistado 3	BLP ABOGADOS	Banca
Entrevistado 4	LEGAL SOLUTIONS	Propiedad intelectual

Fuente: Román, (2021).

Instrumentos utilizados en la investigación

Para llevar a cabo un estudio integral de una investigación, es primordial hacer uso correcto de los instrumentos de recolección de datos e información para desarrollar y profundizar el análisis, y obtener como resultado una solución concreta para resolver el problema que se está investigando. “Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente” (Grinnell et al., 2009, citados por Hernández et al., 2014, p. 219).

Cuestionario

El cuestionario es un instrumento utilizado para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Este instrumento consiste en un conjunto de preguntas y otras indicaciones que le permiten al investigador estandarizar e integrar los datos recopilados para el desarrollo de la investigación. Por este motivo, el cuestionario será utilizado en la presente investigación, para obtener la información necesaria sobre las medidas de seguridad implementadas en la cadena logística de las exportaciones costarricenses. De acuerdo con Chasteauneuf (2009) citado por Hernández et al. (2014): “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217).

Entrevista

La entrevista, es una de las técnicas fundamentales de la investigación cualitativa, permite recopilar información detallada en vista de lo que el entrevistado comparta al investigador acerca de un tema específico. Según Hernández et al. (2014): “pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera” (p.407). Por tanto, se procura la realización de entrevistas para recopilar la información necesaria que permita dar respuesta a los objetivos planteados en el proyecto de investigación.

Unidad de análisis

Beneficios del e-commerce en el sector legal

Las personas están cambiando los hábitos de compra y venta de bienes y servicios, gracias al desarrollo de tendencias de *marketing*, al empleo de las nuevas tecnologías, el crecimiento exponencial del internet y el incremento del uso de los dispositivos electrónicos, lo que ha generado

un gran incremento de las ventas vía *online*. El comercio electrónico según OCDE (2020): “tiene lugar a través de diversas relaciones comerciales, que implican cualquier posible combinación de consumidores (C), empresas (B) o gobiernos (G)” (p.16).

De acuerdo con lo anterior, realizar comercio electrónico es un aspecto positivo, lo cual puede favorecer a las empresas y a las personas que deseen gestionar un servicio, incluyendo el campo a nivel legal obteniendo grandes beneficios comerciales; el uso de este mecanismo puede potencializar y abrir la brecha de transacciones en el sector.

Riesgos

Desde el punto de vista empresarial-digital, los riesgos corresponden a eventos inesperados que pueden interrumpir e impactar sobre las actividades y procesos dentro de una organización, por lo que se hace necesario identificarlos y canalizarlos cuando estos se hacen presentes en cada transacción; ya que un adecuado manejo permitirá tener un buen desarrollo de la actividad comercial vía *online* y posicionarse dentro del mercado.

Las empresas que prestan servicios virtuales también son vulnerables a los riesgos de seguridad y acceso; donde la información confidencial puede quedar expuesta a personas no autorizadas; a los riesgos a la integridad, donde la información no sea confiable, no sea autorizada, sea inexacta o esté incompleta; cuando no se brinda información correcta en los procesos adecuados en el tiempo oportuno; al riesgo por disponibilidad, por pérdida del servicio y cuando la empresa no cuenta con la infraestructura tecnológica que soporte de manera efectiva las necesidades actuales y futuras.

Es importante destacar que la gestión del riesgo se constituye como la gestión de la implementación de medidas de seguridad, que buscan reducir la vulnerabilidad de las empresas que desarrollan su actividad a través de la virtualidad, con el fin de evitar que sucedan actos delictivos en las transacciones con los clientes.

Debido a esto, se cuenta con el Reglamento al comercio electrónico y la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Civil del consumidor, las cuales serán aplicadas en el ámbito del mercado digital y pretenden ayudar a los empresarios de este sector y a los clientes. La implementación de estrategias de seguridad según las normas y estándares de la organización brinda un enfoque a generar una cultura de seguridad.

Tabla 5
Categorías de análisis

Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Definición conceptual	Instrumento
Identificar las herramientas de comercio electrónico que existen actualmente, a través de referencias bibliográficas y estudios realizados en el campo digital, para precisar qué porcentaje de participación tiene en el mercado la firma, en un periodo no mayor a un mes.	Mercado digital	Internet, comercio digital, nuevas tecnologías, consumidores, sistema de protección de datos, leyes reguladoras de información.	Es publicar, promover o vender productos o servicios utilizando las tecnologías y los medios digitales.	Se desarrollará una entrevista virtual a expertos en tecnologías de la información y a empresarios.
Establecer las herramientas de comercio electrónico que actualmente utiliza Legal Solutions, mediante entrevistas e información en la web, para definir qué nivel de aceptación tiene la firma con sus clientes en un periodo de 2 meses.	Herramientas tecnológicas	Mercado electrónico, nuevas tendencias tecnológicas, riesgos de TI	Son programas y aplicaciones que pueden ser utilizadas por las personas, fáciles de, cuyo servicio existe para pagar o hay gratuitas.	Se desarrollará una entrevista virtual a clientes.
Analizar la efectividad de las herramientas actuales usadas en Legal Solutions, por medio de entrevistas realizadas a clientes externos e internos para determinar la eficacia, en un término de 60 días.	Políticas y derechos a nivel digital	Privacidad, seguridad, confianza	Derechos humanos que permiten a las personas, acceder, crear, usar y publicar medios digitales, así como acceder al uso de los dispositivos electrónicos y a las redes sociales	Se desarrollará una entrevista virtual a empresarios, clientes, abogados y expertos.
Proponer una estrategia comercial a partir de herramientas digitales idóneas que permita incrementar los servicios electrónicos de Legal Solutions, en un 30 %.	Ideas innovadoras	Prácticas de derecho, oferta-demanda, marco legal digital	Es un proveedor de servicios legales alternativos que brinda soluciones integrales en 12 prácticas del derecho. (contratos y comercial, corporativos, financiero, laboral, consumidor, auditoría legal, protección de datos, permisos, real state y condominios, notariado).	Se desarrollará una entrevista virtual a expertos en tecnologías de la información y a empresarios.

Fuente: Román, (2021).

Procedimiento para la recolección y análisis de datos

En el análisis de los datos cualitativos, Hernández y Mendoza (2018) indican: “expresa que la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; además, el análisis, no es completamente uniforme, ya que cada estudio requiere un esquema peculiar” (p.465). Debido a esto, los investigadores podrán aceptar o no la información recogida para establecer relaciones, interpretar los datos y sacar conclusiones de acuerdo con el objetivo del estudio. Por otro lado, Hernández y Mendoza (2018) indican que en el análisis de datos:

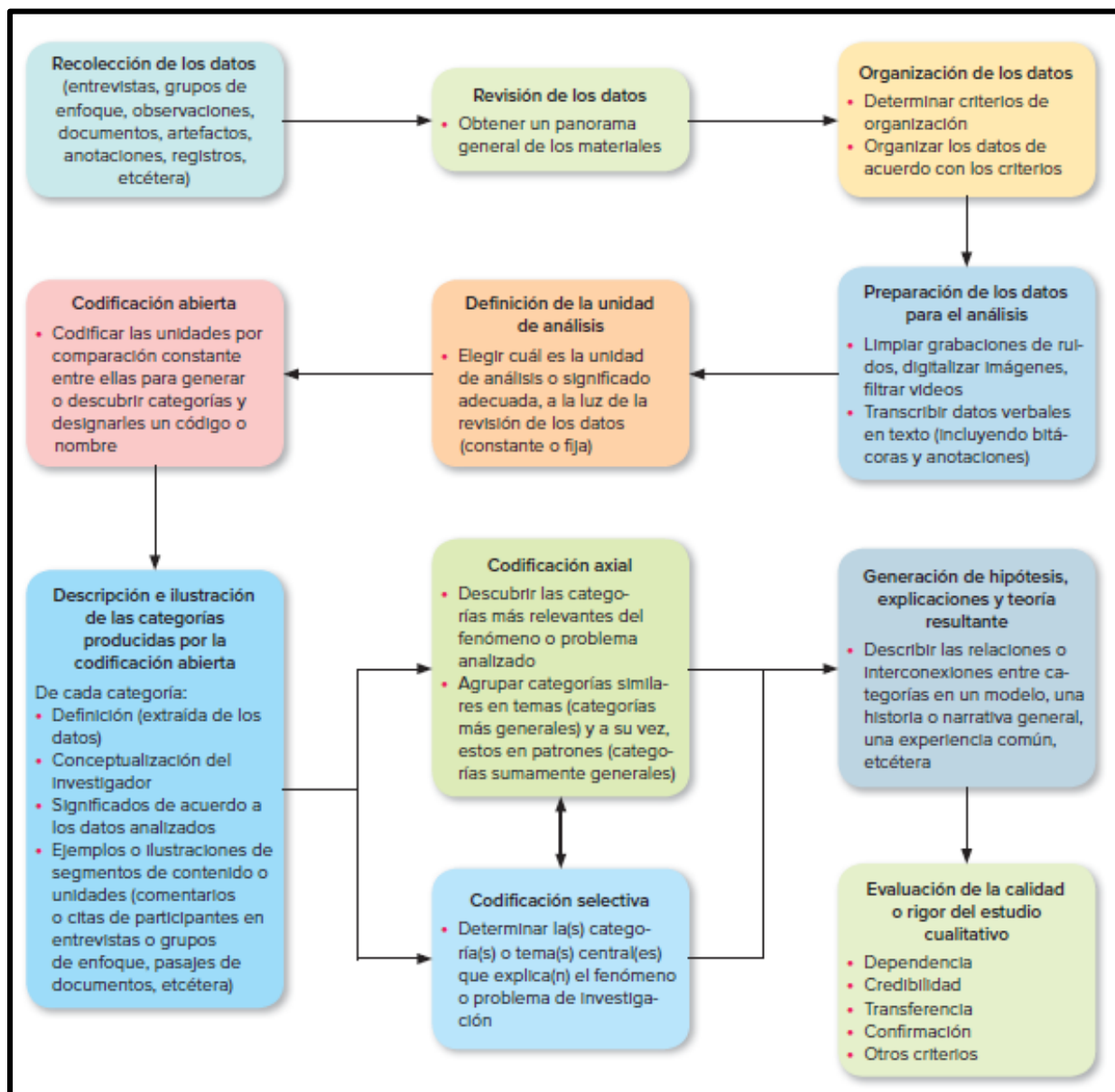
Desarrollas una narrativa general, y dentro de estas presentas las unidades de análisis, categorías, temas y patrones emergentes: descripciones detalladas y significados para los participantes, así como ejemplos ilustrativos de cada categoría; experiencias de los individuos y tuyas como investigador, además de tus significados y reflexiones esenciales (y, en general, de todos los investigadores), hipótesis y teoría; igualmente, el producto final (modelo, cultura, sucesión de eventos, fenómeno o plan). (p.583)

Según lo anterior, el análisis de datos cualitativos se enfoca en informes descriptivos, los cuales son fundamentales para evidenciar la periodicidad de las características halladas en la investigación, esto da lugar a responder preguntas de interés y a identificar aspectos importantes que conlleven a resolver problemas.

En la presente investigación, para el desarrollo de las entrevistas, se realizó el siguiente procedimiento: se contactó e indicó a los entrevistados el motivo de la investigación por realizar. Además, se acordó fecha y hora para ejecutar la entrevista de forma virtual. Finalmente, una vez concluida la entrevista, el investigador agradece el tiempo otorgado.

Con base en las respuestas emitidas por los entrevistados, se procede a establecer las categorías de análisis de acuerdo con el modelo metodológico, para el análisis de los datos de esta investigación. Además, para comparar la información obtenida de las fuentes primarias, se realiza la descripción de las categorías, donde la definición se ajusta al tema de estudio, permitiendo que de ambas se deriven las conclusiones de la investigación.

Figura 22
Proceso general de datos cualitativos



Fuente: Hernández y Mendoza (2018).

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

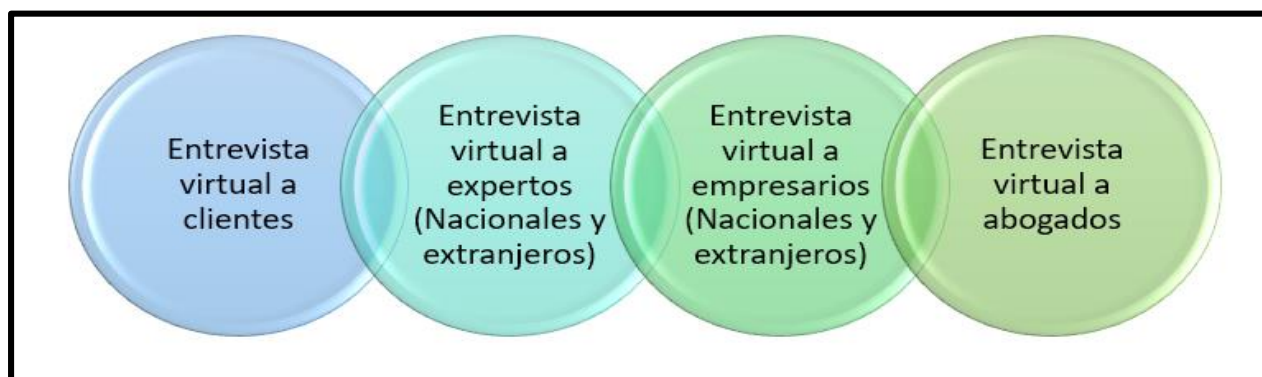
En el presente capítulo, se pretende llevar a cabo un análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas a la muestra seleccionada para desarrollar el estudio respectivo, a través de los instrumentos utilizados en el proyecto de investigación. En el proceso se van a utilizar cuatro instrumentos de investigación que hacen referencia a entrevistas virtuales a expertos en Tecnologías de la Información y *e-commerce*, clientes, empresarios y abogados, para dar a conocer cuál es el punto de vista de cada uno de ellos, según su perfil.

Por consiguiente, se procede con el análisis de la siguiente forma: en primera instancia, se realiza la descripción y el estudio de los datos obtenidos, se analizan los resultados y se comparan entre todas las respuestas brindadas por cada entrevistado según el instrumento, con el propósito de interpretar la información recabada y dar respuesta al problema de la investigación. En segundo lugar, se incorporan imágenes o figuras de apoyo y sustento a las respuestas que brinda cada entrevistado, para ejemplificar puntos en común o elementos diferenciadores y desarrollar una mejor lectura del documento.

Las preguntas contenidas en el cuestionario se elaboran con base en las unidades de análisis para recopilar datos que refuercen el desarrollo del trabajo investigativo, se utilizan cuatro instrumentos de medición basados en 14 entrevistas virtuales acerca del tema de herramientas tecnológicas para hacer *e-commerce* en el sector legal; las cuales se distribuye en dos clientes de Legal Solutions, cinco expertos en Tecnologías de Información (TI) y Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), tres nacionales, dos internacionales; tres empresarios/desarrolladores, dos nacionales, uno internacional y cuatro abogados.

Figura 23

Descripción de instrumentos usados en la investigación



Fuente: Román, (2021).

A continuación, se presenta el análisis de cada instrumento.

Instrumento 1. Opinión de clientes

Categoría 1: ventajas del comercio electrónico

- Cliente 1: sí, mayor gama de alternativas en servicios y más facilidad y efectividad para sufragar las necesidades de los clientes.
- Cliente 2: sí, quien arriesga tiene mayores posibilidades de abarcar el mercado, innovar, ser creativos y utilizar las herramientas que ofrece el mercado

Figura 24

Análisis de la categoría 1 del instrumento 1



Fuente: Román, (2021).

Ambas muestras coinciden en que hay ventajas al realizar comercio electrónico en los bufetes y argumentan que hay un enorme potencial con la incursión de las nuevas tecnologías especializadas para el área legal, ofreciendo una mayor gama de alternativas de servicios para socios, empresarios y clientes particulares.

Además, mencionan que es un gran paso para el uso y manejo adecuado de la información, porque los bufetes cuentan con la implementación de programas confiables que permiten ejecutar las tareas de manera segura.

El cliente 1 hace énfasis en que este tipo de servicios le permite reducir costos, establecer un vínculo más estrecho con su proveedor y realizar las actividades comerciales de forma rápida a menor tiempo, priorizando y optimizando las transacciones comerciales de la empresa. También

indica que le genera confianza, debido a las herramientas tecnológicas que manejan, porque permiten hacer las gestiones con un alto nivel de seguridad.

El cliente 2 hace referencia a que este servicio vía digital le generaba un poco de desconfianza al principio, pero, gracias a la información proporcionada por la firma, su compromiso con el cliente, las referencias y el equipo profesional con que cuentan, tomó la decisión de disponer de sus servicios.

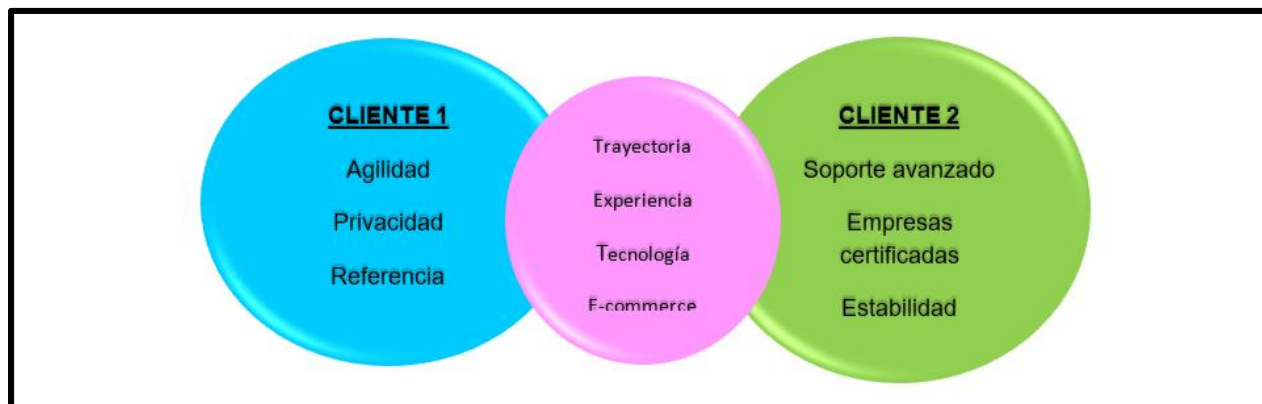
De acuerdo con lo anterior, ambas muestras opinan de manera positiva acerca de las ventajas de realizar *e-commerce* con Proveedores de Servicios Legales Alternativos (ALSP) y expresan su experiencia y conformidad con la prestación de servicios de su proveedor.

Categoría 2: herramientas tecnológicas

- Cliente 1: agilidad, privacidad, referencias en el mercado, periodo de experiencia, tecnología de avanzada.
- Cliente 2: soporte avanzado, empresas certificadas, Service Level Agreement (SLA) o Acuerdo de Nivel de Servicios, trayectoria de la empresa, estabilidad, creación de la empresa, referencias.

Figura 25

Análisis de la categoría 2 del instrumento 1



Fuente: Román, (2021).

En referencia al tema de las herramientas tecnológicas, ambas muestras destacan que, al momento de elegir el Proveedor de Servicios Legales Alternativos, tienen muy presente, aparte de la trayectoria dentro del mercado y su experiencia en este tipo de servicios, las tecnologías de avanzada con que cuentan y las herramientas digitales de las que disponen.

Adicionalmente, concuerdan en que los Proveedores de Servicios Legales Alternativos (ALSP) son servicios jurídicos de baja complejidad a un costo fijo, que están revolucionando el mercado en el sector legal y hacen mención de que la tecnología llegó para transformar todo, inclusive la forma como se prestan los servicios, la forma como se trabaja y como se desarrollan los modelos de servicios jurídicos

El cliente 1 expresa que las ALSP son servicios que disponen de una alta automatización y son muy demandados por los clientes de los despachos tradicionales, además, están siendo objeto cada vez en mayor medida de procesos de *outsourcing* porque pueden ofrecer un mejor servicio a un mejor coste y centrar su esfuerzo en el trabajo de alto valor añadido. Argumenta también que los países europeos son pioneros en la utilización del *Big Data* de forma intensiva para analizar las eficiencias e ineficiencias, por eso las firmas legales son de otro nivel, logrando alcances inimaginables en esta área.

El cliente 2 indica que el *e-commerce* permite gestionar procesos legales con mayor seguridad y crean un vínculo más estrecho entre cliente y abogado, por tal motivo, las ALPS invierten mucho en tecnología para brindar un servicio más especializado e innovador al cliente. Además de participar en varios webinar con expertos internacionales.

Conforme con lo anterior, se puede decir que ambas muestras conocen el modo de trabajar de los proveedores de servicios legales alternativos (ALSP) y que saben qué calidad de servicio pueden recibir de parte de Legal Solution; además, se percibe la tranquilidad y paz que sienten cuando hablan con propiedad sobre la seguridad y satisfacción sobre los trámites que han gestionado con la firma.

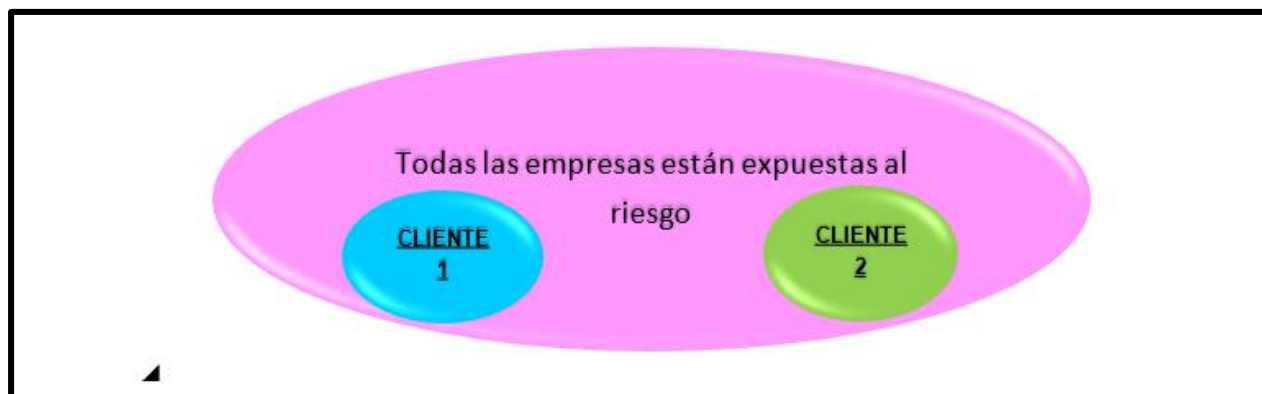
Cabe resaltar que se nota un gran conocimiento acerca del tema, por lo que se deduce que Legal Solutions debió haber hecho una excelente introducción de preparación a sus clientes sobre la manera como esta firma maneja los procesos a nivel de *e-commerce* y el nivel de seguridad que prestan sus herramientas tecnológicas.

Categoría 3: exposición al riesgo

- Cliente 1: cualquier empresa está expuesta al riesgo, incluyendo las firmas legales.
- Cliente 2: todas las empresas están expuestas al riesgo, la ley es para todos; sin embargo, hay unas empresas que son calificadas más profundamente por los riesgos a los que están expuestas.

Figura 26

Análisis de la categoría 3 del instrumento 1



Fuente: Román, (2021).

Las muestras 1 y 2 opinan lo mismo en referencia a la exposición de los riesgos, que no importa cuál sea la actividad comercial, siempre va a haber un riesgo, lo único que varía sería el grado de intensidad.

El cliente 1 indica que las plataformas empleadas por Legal Solutions le ofrecen seguridad, ya que protege la privacidad de sus datos, porque hoy en día la privacidad digital es el talón de Aquiles de muchas plataformas empleadas por las empresas que ejercen su actividad económica vía *online*.

El cliente 2 hace alusión a que las firmas legales que ejercen *e-commerce* son calificadas más profundamente por el riesgo al que están expuestas debido al tipo de servicio que prestan. Las transacciones que ejecuta una firma a nivel *online* son de mayor importancia, de mayor cuidado, por la gran cantidad de dinero que está en juego o por el tipo de datos o información sensible que se expone, por lo que el tipo de riesgo es de diferente grado.

Según lo anterior, ambos clientes están conscientes de que el riesgo puede existir al hacer una transacción *online* y que no hay diferencia en el tipo de empresa o de actividad comercial a la

que estas se dedican; siempre va a existir el riesgo, en torno a robo de contraseñas, robo de cuentas bancarias, suplantación de identidad, daño a equipos, robo a información confidencial, entre otros.

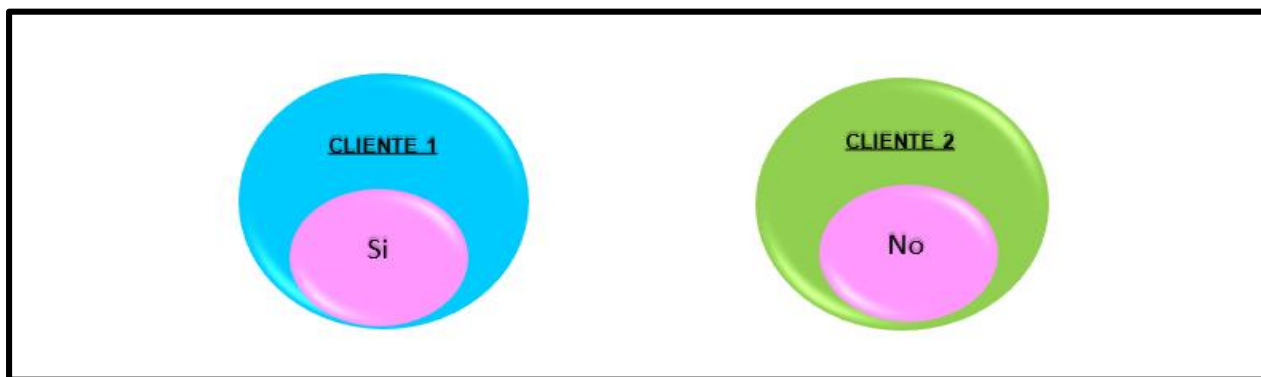
Hoy en día hay muchas técnicas que permiten acceder a los sistemas operativos, a las plataformas, vulnerando así, las medidas de seguridad establecidas por los expertos de TI y de las TIC de una organización.

Categoría 4: Servicios Legales Alternativos (ALSP)

- Cliente 1: sí
- Cliente 2: no

Figura 27

Análisis de la categoría 4 del instrumento 1



Fuente: Román, (2021).

En cuanto a la pregunta si han tenido la oportunidad de adquirir servicios legales alternativos con otros proveedores aparte de Legal Solutions, se encuentran respuestas diferentes; el cliente 1 sí ha utilizado otros Proveedores de Servicios Legales Alternativos; mientras que el cliente 2 manifiesta que no, que es su primera experiencia, pero aun así tiene expectativas muy altas con Legal Solutions porque cuentan con la experticia para cumplir con sus objetivos.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que el cliente 1 tiene más experiencia en usar plataformas de servicios legales *online* y se percibe más confiado, más empapado del tema *e-commerce* y su día a día es entorno a este tipo de actividad comercial, puesto que no lo usa solo por temas de trabajo, sino también para suplir necesidades de índole personal, como la compra de su casa y de su vehículo.

Entre tanto, el cliente 2 se nota que apenas viene incursionando en el *e-commerce*, por lo que se puede entender que conversa menos acerca del tema y es más precavido al manejar el tema

de la confidencialidad y la exposición de los riesgos; no obstante, indica tener una buena experiencia con Legal Solutions, firma con la que tiene su vínculo comercial en la realización de trámites legales.

Se puede comprender que no todas las personas tienen un buen conocimiento sobre cómo funciona el *e-commerce*, que no todas las empresas se exponen al mismo riesgo y por ello se puede generar un poco de miedo e incertidumbre al realizar esta actividad comercial *online*, por lo que la información sobre el proceso *e-commerce* debe ser clara, concisa y oportuna.

Es un tema nuevo para muchos y la falta de educación en este ámbito puede generar consecuencias graves, que pueden afectar a las personas o a la organización; por ello el proceso de digitalización sería éxito, si se centra en las personas, en fomentar la cultura a través de la formación y de la información.

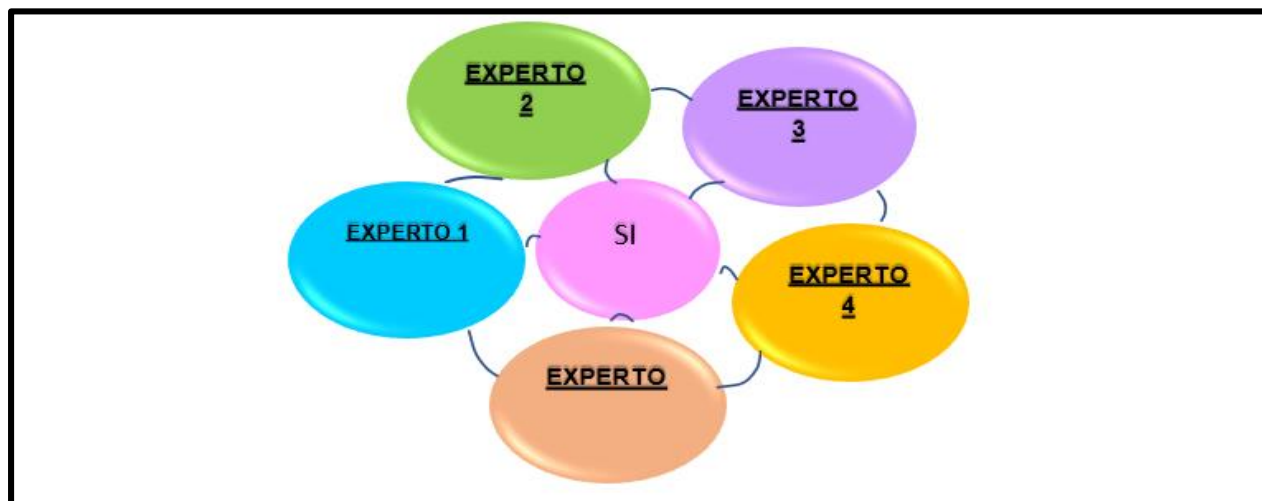
Instrumento 2. Opinión de expertos

Categoría 1: ventajas del comercio electrónico

- Experto 1: sí, grandes ventajas.
- Experto 2: sí, montón de ventajas.
- Experto 3: sí, varias oportunidades.
- Experto internacional 4: por supuesto que sí.
- Experto internacional 5: sí, abarca más mercado.

Figura 28

Análisis de la categoría 1 del instrumento 2



Fuente: Román, (2021).

En referencia a la consulta sobre si hay ventajas al realizar *e-commerce*, las muestras coinciden con que sí hay ventajas y muchas; además, con grandes oportunidades de mejora en la eficiencia de las plataformas, más ahorro en tiempo y en gastos, pero que, en algunos casos, por el tipo de rigidez que manejan los abogados, ha sido difícil la implementación de herramientas en esta área.

Para el experto 1, hay muchas ventajas en implementar plataformas de *e-commerce* en las firmas legales, indica que este tipo de canal de ventas puede lograr un mayor alcance de clientes que acostumbran a utilizar el Internet para realizar todas las transacciones; adicionalmente, implica cambiar la mentalidad sobre transparencia y agilidad de los servicios.

El experto 2 hace referencia a que las ventajas son muchas porque se ahorran gastos en premisas, tiendas físicas, personal, etc. y que, con una buena logística, se puede llevar a cabo una buena cadena de negocios, basado en las tecnologías.

En cuanto al experto 3, manifiesta que el área legal ha tratado de mejorar su eficiencia con el tema del *e-commerce*, pero, lastimosamente, por el tipo de idiosincrasia que manejan los abogados, ha sido muy complejo. A nivel personal, manifiesta que ha participado haciendo desarrollos para esta área, inclusive el último fue uno tipo Amazon, donde se podía comprar diferentes tipos de cartas o contratos, en los cuales no se necesitan las firmas de los abogados y había otras herramientas donde se pagaba para que el abogado firmara.

El experto 4 hace alusión a que el *e-commerce* se está posicionando de todos los sectores, más con lo de la pandemia, así que el área legal no iba a ser la excepción. El experto 5 expresa que sí hay ventajas, además, puede abarcar más mercado y le da un plus adicional a la profesión o al negocio.

Actualmente, la tendencia es que ciertos servicios se despersonalicen, se brinden a través de envíos o de páginas web donde el cliente pueda acceder con facilidad y el área legal no es la excepción, es un poco complejo para *e-commerce*, aunque tiene mucho potencial. El inconveniente es que muchos abogados son muy cuadrados y eso afecta que la eficiencia y la mejora de los servicios se haga en una forma más expedita.

Se debe cambiar el chip, donde cada profesional, aparte de experto en su área, debe tener conocimientos de tecnología y de las herramientas tecnológicas para que pueda brindar un servicio más integral, aunado a las cualidades y aptitudes que debe tener un abogado de era digital, debe

ser innovador, que se adapte fácilmente a los cambios y que brinde soluciones de manera ágil y asertiva.

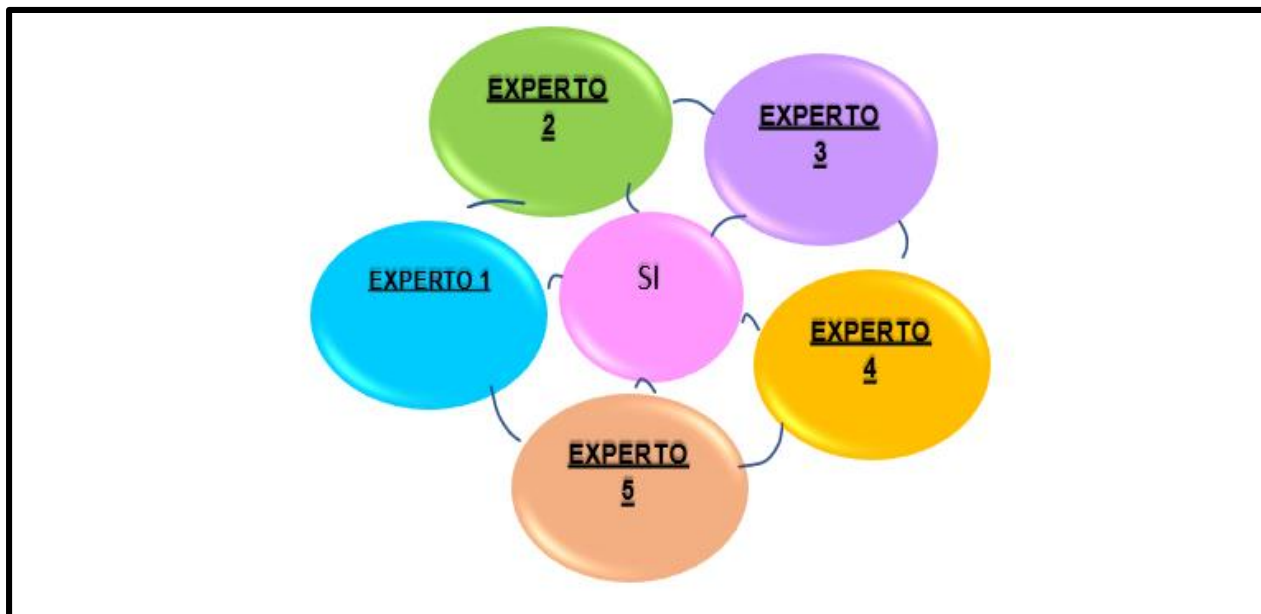
Son cambios bruscos, pero es necesario que las empresas se preparen a través de capacitaciones y le den apertura a la innovación del *e-commerce*, que se adapten a los cambios para no desaparecer del mercado, por lo que se debe hacer un estudio previo sobre los factores que les permite hacer cambios e implementar estrategias para desarrollar la actividad comercial con un *marketing* de bajo costo; esto porque hay varias opciones gratuitas de las cuales se puede sacar mucho provecho, como es el caso de las redes sociales o de las herramientas gratuitas que ofrece Microsoft office.

Categoría 2: herramientas tecnológicas

- Experto 1: totalmente de acuerdo.
- Experto 2: por supuesto.
- Experto 3: sí.
- Experto internacional 4: sí.
- Experto internacional 5: sí.

Figura 29

Análisis de la categoría 2 del instrumento 2



Fuente: Román, (2021).

En cuanto al análisis de esta categoría, donde se les consulta si creen que las empresas de servicios ya han tenido algún avance en la implementación y desarrollo de herramientas tecnológicas en Costa Rica, todas concuerdan en que sí; que sin el uso de las herramientas tecnológicas no es posible sobrevivir en el mercado y menos las empresas de servicios.

Para el experto 1, la empresa que no se adapte a los cambios desaparece; para el experto 2, las empresas tuvieron que cambiar completamente la manera de trabajar, empezando por la llegada del *working home* o el trabajo desde casa, permitiendo ahorrar e implementar nuevas soluciones para que las cadenas productivas sigan dándose, caso contrario, desaparecerán del mercado.

El experto 3 dice que las empresas de servicios tuvieron que correr muchísimo el año pasado para mejorar, inclusive su operativa interna, ya que muchas se enfatizaban a hacer transformaciones externas, pero con la pandemia tuvieron que ver hacia adentro y sus procesos; al cabo de estos casi dos años, ya se ve un poco las mejoras y se ve que las empresas de servicios ya están preparadas, ya sea para un ambiente presencial, virtual o híbrido, que es hacia dónde va apuntando todo este tema en un futuro.

El experto 4 menciona que hay avances, incluso antes de la pandemia el mercado de compras y ventas en línea ha aumentado exponencialmente, debido a todas las plataformas que las ofrecen y Costa Rica ha sido uno de los países a la vanguardia de la nueva tecnología y herramientas innovadoras. El experto 5 manifiesta que sí hay avance, desde antes de la pandemia, pero ahora se representan en un gran porcentaje.

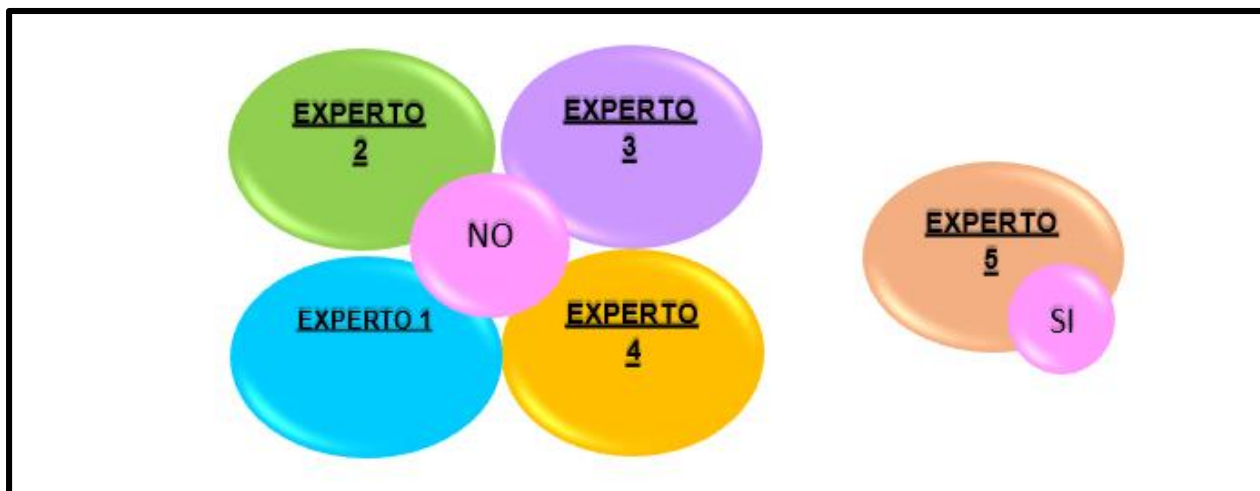
Las firmas legales deben prepararse a lo interno, cambiando la manera de ver las cosas, no debe ser fácil, pero es un paso que se debe dar para no quedar rezagadas, la preparación debe implicar un amplio análisis de sus clientes meta y del tipo de mercado al que quieren llegar.

Categoría 3: exposición y clase de riesgo

- Experto 1: sí lo hay para todas las empresas y firmas legales.
- Experto 2: no representan mayor riesgo, todas se exponen al riesgo.
- Experto 3: todas las empresas están expuestas al riesgo.
- Experto internacional 4: tiene el mismo riesgo que cualquier otra empresa.
- Experto internacional 5: sí están más expuesta al riesgo.

Figura 30

Análisis de la categoría 3 del instrumento 2



Fuente: Román, (2021).

En referencia a este análisis, sobre la consulta planteada acerca de si las empresas que prestan servicios en el sector legal están más expuestas al riesgo, se encuentra una diferencia, para cuatro muestras, todas las empresas incluyendo las firmas legales están expuestas al riesgo. Mientras que, para una muestra, las firmas legales sí están más expuestas al riesgo, ya que se tratan aspectos más delicados y hay mayor sensibilidad en la confidencialidad de los datos.

Para el experto 1, no considera que las empresas del sector legal tengan un mayor riesgo, actualmente todos los tipos de empresas tienen riesgos asociados al uso de tecnologías, principalmente en la parte de privacidad e información. El experto 2 manifiesta que el riesgo lo está tanto en empresas como en las firmas legales; el experto 3 menciona que, al final y al cabo, todas las empresas están expuestas al riesgo, ya sea al reputacional o al riesgo de pérdida de datos, que eso es muy normal, pero claramente el sector legal no está preparado y se va a topar con muchos problemas.

El experto 4 se refiere a que todas las empresas tienen el mismo riesgo incluyendo las firmas legales, las condiciones y términos son generales; además, indica que la confianza y evitar potenciales riesgos dependerá de la reputación de la empresa en la negociación. El experto 5 indica que, al manejarse aspectos más delicados, evidentemente implica mayor riesgo que cualquier otra empresa. Manifiesta que, si no se cuenta con proveedores de alta trayectoria y de confianza, se podría generar estafas, robo de información confidencial, problemas legales, generando riesgo para los clientes y para la compañía.

En lo que coinciden también las cinco muestras es que el primer riesgo es la ciberseguridad, y que con el auge de la tecnología y de las nuevas herramientas tecnológicas, se van desarrollando nuevas modalidades de robo de información y estafas; los sistemas pueden ser amenazados por *phishing*, *malware*, *hacking*, entre otros riesgos. Indican que es vital que todas las organizaciones tomen las precauciones para minimizar esos riesgos, para que los clientes puedan confiar en los sistemas que soportan la plataforma y evitar disputas y contratiempos con ellos.

Todas las empresas están expuestas al riesgo, al igual que las firmas legales y el grado de nivel en la importancia del riesgo dependerá del tipo de trámite, del tipo de gestión o de la actividad que se está ejecutando, así como del tipo de riesgo.

El riesgo se puede evitar, manejar y controlar, ahora hay leyes, además de herramientas que facilitan detectarlo y detenerlo, también como métodos de seguridad que evitan que personas malintencionadas ingresen a las plataformas y cometan su actividad delictiva.

Si una firma legal se va a digitalizar, tiene que incurrir en muchos gastos, ya que tiene que velar por que la información de los clientes no sea visible o no se pierda; tiene que redoblar esfuerzos por pagar en cosas que antes no pagaba; si antes llevaban todo en archivos, claramente se va a tener que disponer de mucho capital para cumplir el objetivo que es la digitalización.

Por lo que en las transacciones se deben utilizar medios ya establecidos, seguros y confiables y no en sistemas caseros o sistemas que están iniciando, porque serían muy fáciles de vulnerar, por eso se deben enfocar en empresas consolidadas.

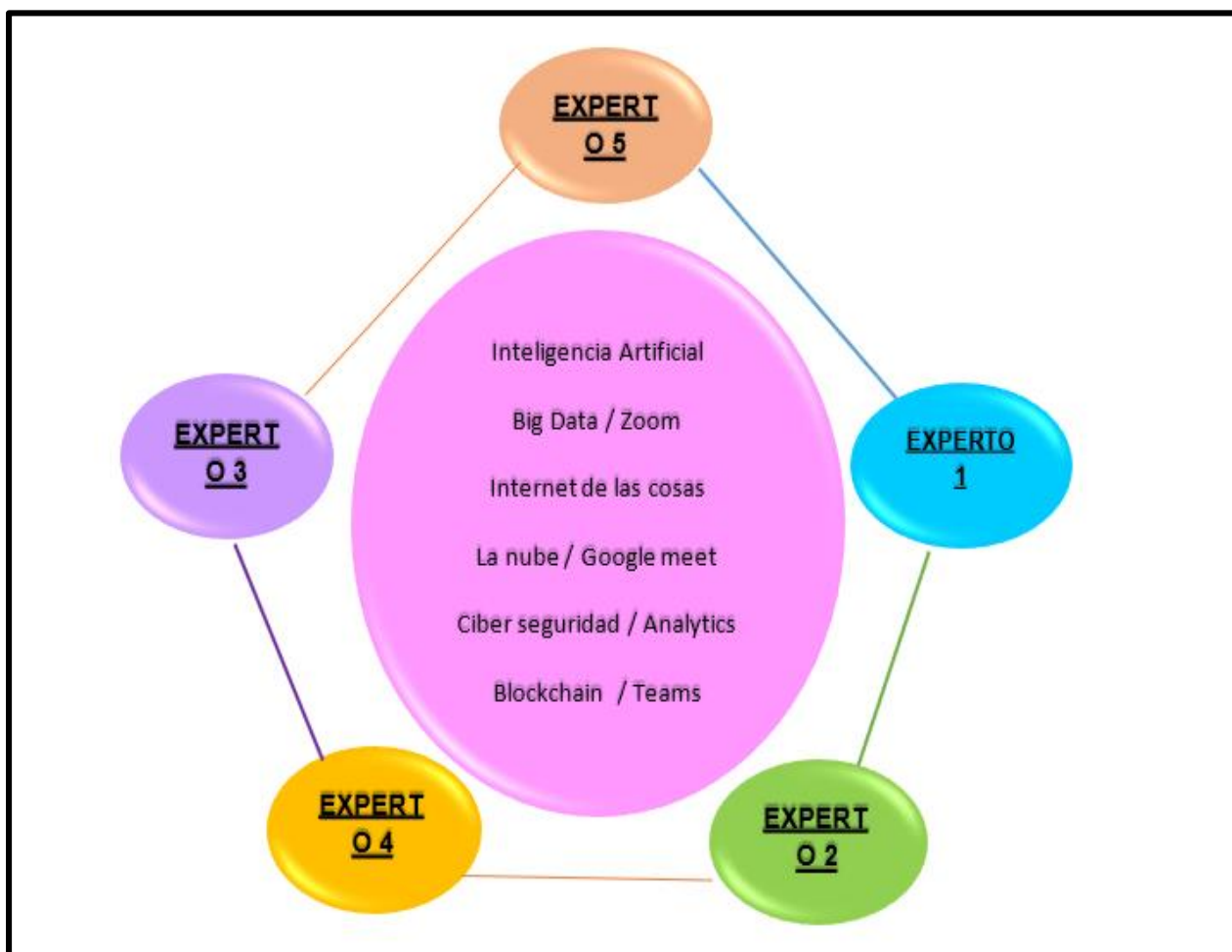
Las muestras enfatizan en que, para manejar los riesgos, primero se tienen que identificar, mitigarlos, evaluarlos y saber qué pasaría o qué afectación tiene si el riesgo se materializa.

Categoría 4: nuevas tecnologías en el mercado

- Experto 1: inteligencia artificial, internet de las cosas, uso de servicios en la nube, ciber seguridad, Blockchain.
- Experto 2: Google meet, Zoom, Microsoft Teams.
- Experto 3: Machine learning, Big Data, Analytics, moverse en la nube.
- Experto internacional 4: Zoom, Teams.
- Experto internacional 5: Big Data, Ciberseguridad, IA, automatización de procesos robóticos, internet de las cosas.

Figura 31

Análisis de la categoría 4 del instrumento 2



Fuente: Román, (2021).

En el siguiente análisis, referente a la consulta sobre cuáles son las tecnologías que se están implementando en el mercado actual, las muestras indican las más utilizadas tanto para las empresas como para las firmas legales y argumentan que son esenciales para implementar la herramienta que mejor se acople con la actividad comercial que desarrollan.

El experto 2 destaca el uso de las criptomonedas, manifiesta que ha sido todo un boom, habló y puso como ejemplo el Salvador donde quieren usar la Bitcoin como su moneda. También recalca que el uso del Sinpe Móvil es un caso de éxito muy bueno aquí en Costa Rica, porque lo que hizo fue sacar el efectivo de las calles y colocarlo en las cuentas bancarias; o sea, bancarizó la población, un tema muy importante.

El experto 3 recomienda cuáles tecnologías puede implementar una firma legal, por ejemplo, el Maching Learning, Big Data, Analytics, la Legaltechk de la ERP, porque su función contribuye a la protección de datos, automatización de documentos, herramientas de análisis que permiten identificar patrones, profesionalizar la gestión del despacho, herramientas probabilísticas que permiten predecir resultados. Si pueden arrancar con esto, está bien, porque cree que están en una etapa muy temprana.

El uso de las herramientas tecnológicas vino a revolucionar el mercado, las empresas y la manera como se hace comercio, para cada necesidad hay una herramienta que facilita las cosas, los procesos y las gestiones. El mercado se revoluciona, no solo con plataformas de ventas y de compras, también con plataformas de pagos y de transacciones, por ejemplo, Western Unión, Sinpe Móvil, Monis, etc. aquí en Costa Rica; a nivel internacional, está Amazon Payments, PayPal, Apple Pay, Google Wallet, Belmont, Bitcoins, Snap Cash, entre otros.

El uso de las nuevas tecnologías permite que la empresa vaya a la vanguardia con el desarrollo tecnológico y ayude a incrementar el nivel de las ventas gracias a la automatización, agilización, personalización y optimización de los procesos.

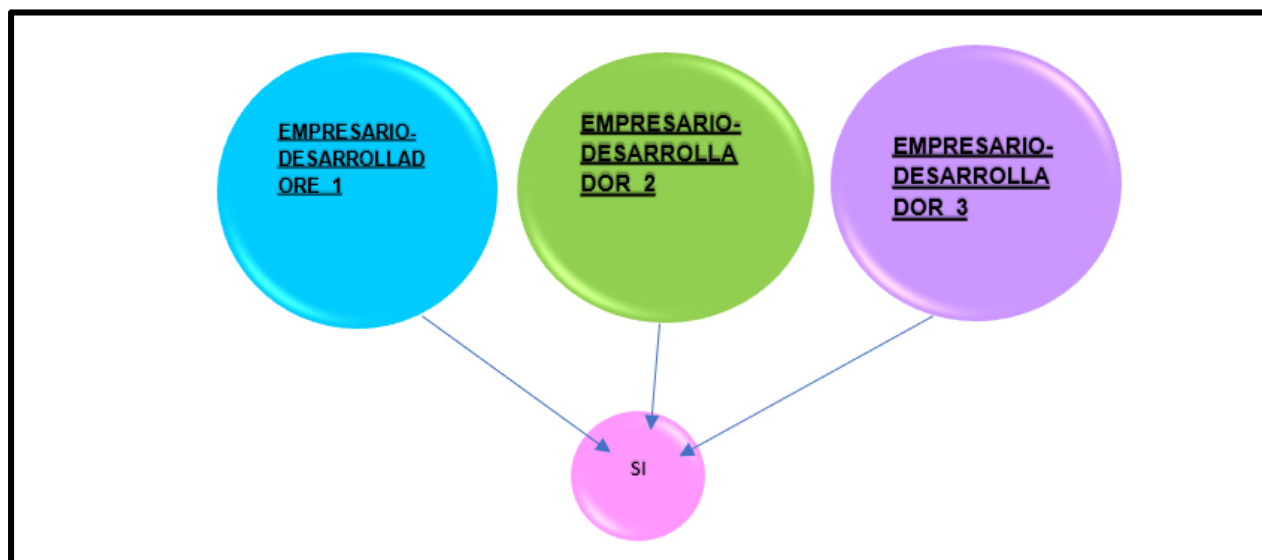
Instrumento 3. Opinión de empresarios/desarrolladores

Categoría 1: ventajas del comercio electrónico

- Empresario / desarrollador internacional 1: sí hay ventajas
- Empresario / desarrollador 2: sí hay ventajas
- Empresario / desarrollador 3: sí hay ventajas

Figura 32

Análisis de la categoría 1 del instrumento 3



Fuente: Román, (2021).

Las tres muestras coinciden en su respuesta y opinan que sí hay ventajas al practicar el *e-commerce*, si se cuenta con herramientas seguras, puede facilitar los procesos en las transacciones comerciales de toda índole.

Para el empresario/desarrollador 1, las empresas y ALSP tienen las mismas ventajas con el *e-commerce*, por lo que para el empresario/desarrollador 2, la tecnología y las herramientas permiten realizar trámites de manera fácil y segura, generando el ahorro de costes. Entre tanto, para el empresario/desarrolladores 3, indica que ofrece una alternativa novedosa para las empresas nacientes, es una ventana para un mundo de posibilidades, en las que, de manera innovadora y segura, se darán respuestas a las necesidades de manera eficiente.

Para las tres muestras no existen diferencias en cuanto a las ventajas que tienen de realizar *e-commerce* las empresas y las firmas legales; destacan la importancia de las ALSP, debido a que

brindan un acompañamiento por un costo fijo con una estructura de precio más accesible, por lo que manifiestan que es este su valor agregado, sumándole la tecnología eficiente que permite llevar a cabo un buen análisis de los procesos.

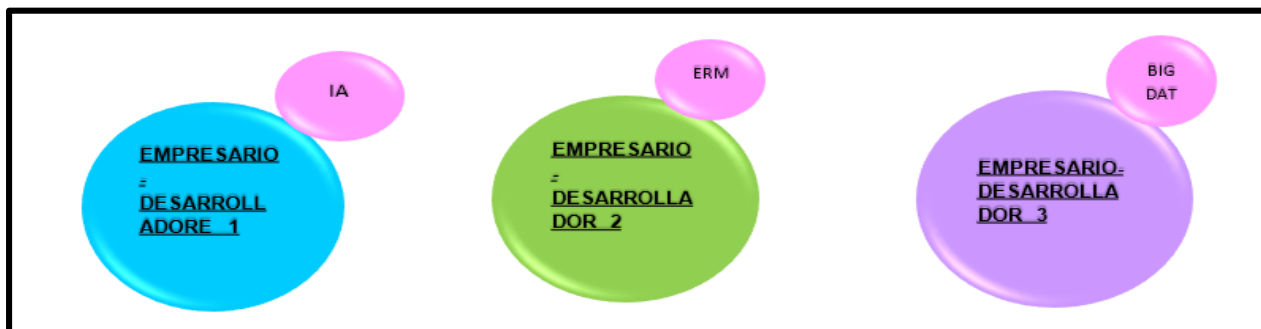
Indican que los clientes van a tener muchos beneficios a bajos precios y con una experiencia de usuario mucho más satisfactoria y claramente mayor rentabilidad para la firma.

Categoría 2: herramientas tecnológicas

- Empresario/desarrollador internacional 1: variedad de herramientas, *software*, IA, programas.
- Empresario/desarrollador 2: herramientas para *software*, inteligencia artificial, ERM.
- Empresario/desarrollador 3: plataformas de pago, ventas, compras, Big Data, Sinpe, PayPal.

Figura 33

Análisis de la categoría 2 del instrumento 3



Fuente: Román, (2021).

Las tres muestras coinciden en que las herramientas tecnológicas llegaron a revolucionar la forma en que se gestionan los procesos en las empresas y que se debe tener cuidado respecto a la protección de datos personales para que los clientes y empresarios se puedan sentir seguros y tranquilos respecto a la realización del *e-commerce*, donde se proporcione confianza bajo patrones altos de seguridad y se mantengan los datos bajo un estricto control y protección.

El empresario/desarrollador 1 indica que hoy día hay una gran variedad de nuevas herramientas tecnológicas acordes a cada necesidad de las empresas y de las personas, herramientas que están hechas a través de la IA (inteligencia artificial), *Big Data*, Erm, entre otros.

El empresario/desarrollador 2 hace alusión a que las empresas tienen que estar preparadas para invertir en tecnología, porque, de lo contrario, ya estaría en desigualdad de condiciones frente

a la competencia; el desarrollador 3 indica que esta es una nueva era, una era en la que deben plantearse nuevas formas para satisfacer las necesidades y demandas de todas las personas y hoy en día hay un gran auge de las plataformas de pago como Sinpe, Paypal, entre otros.

El buen desarrollo de las herramientas tecnológicas implementadas en la organización definirá el éxito de esta, por ello, los principales criterios que se deben tener en consideración, al momento de brindar servicios de manera digital, serían las relacionadas con los estándares de calidad y deberes éticos aplicables para que, de ninguna manera, el *e-commerce* vulnere los principios básicos como la confidencialidad, el secreto profesional, entre otros.

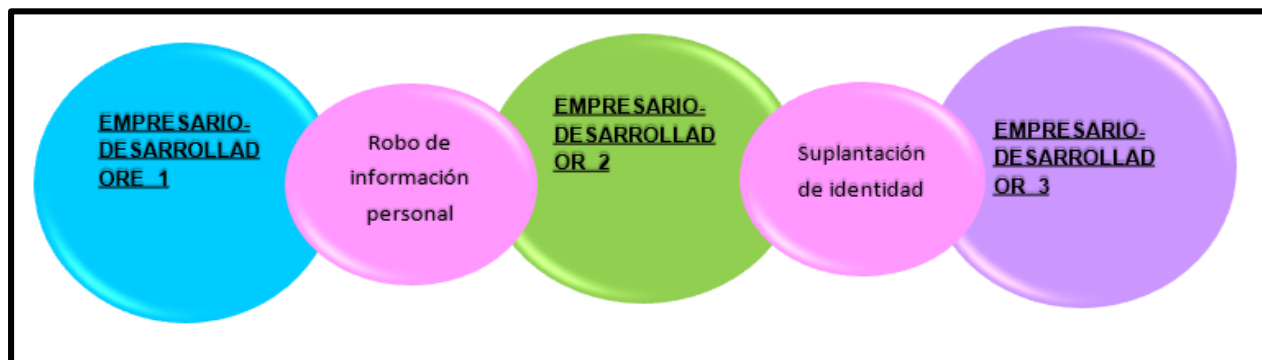
Cada muestra mencionó un programa en específico para la creación de herramientas que permitan desarrollar la gestión que la empresa necesita, por lo que se deduce que, para ellos, la inteligencia artificial, el ERM y el Big Data son los programas más reconocidos dentro del mercado; pero ninguno brindó más información acerca de más programas y herramientas que están incursionando hoy día en el desarrollo de las actividades comerciales de las empresas y de las firmas legales.

Categoría 3: exposición y clase de riesgo

- Empresario/desarrollador internacional 1: todas las empresas se exponen al riesgo, con robo de información, daño a programas.
- -Empresario/desarrollador 2: actividades ilícitas, robo de información personal y empresarial, suplantación de identidad, daños en los equipos, robo de contraseñas.
- Empresario/desarrollador 3, robo de contraseñas, accesos ilegales, robo de cuentas bancarias, suplantación de identidad.

Figura 34

Análisis de la categoría 3 del instrumento 3



Fuente: Román, (2021).

De acuerdo con el análisis de las muestras, la muestra 1 y 2 coinciden en que, al incrementar el *e-commerce*, también incrementan los actos ilícitos cometidos por personas malintencionadas que roban información personal. También hay una similitud en las respuestas de la muestra 2 y 3, porque indican que las empresas deben contar con herramientas seguras que garanticen las transacciones entre cliente y profesional o empresario, para que los criminales no cometan el delito de suplantación de identidad.

Todas las empresas deben contar con herramientas confiables, ya que se expone gran contenido de información confidencial a través de ellas, por lo tanto, se debe dar un manejo delicado de información y crear mecanismos más sofisticados en cuanto a seguridad digital.

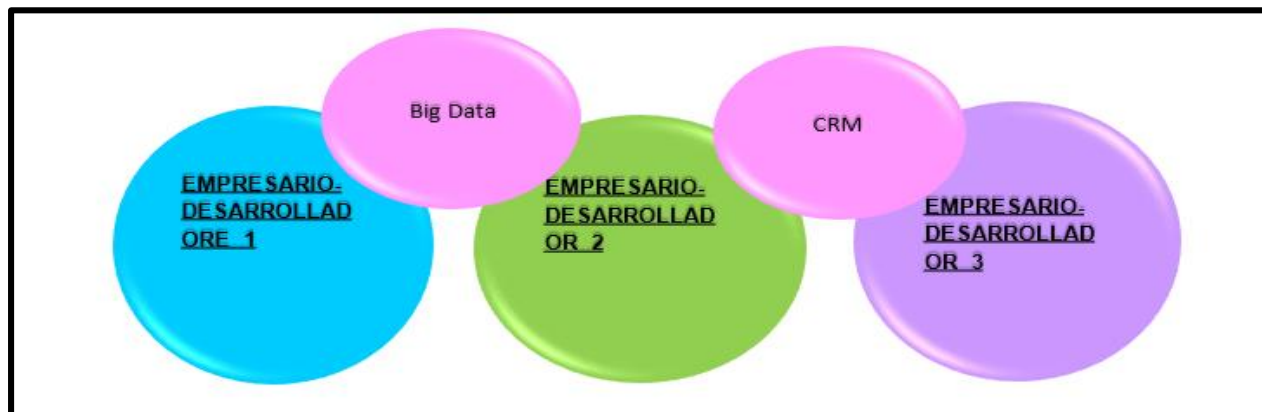
La exposición al riesgo es inminente, todas las muestras se notan interesadas en el tema, porque, si no se tiene la herramienta adecuada, se expone al cliente y a la empresa. Los tipos de riesgos son diversos, estafas, robo de contraseñas e información personal, información bancaria, además del daño a equipo y programas, por lo que el riesgo presenta circunstancias adversas y determinantes para las empresas y por ello se debe contar con planes y estrategias que permitan hacer frente y contrarrestar las afectaciones.

Categoría 4: nuevas tecnologías en el mercado

- Empresario/desarrollador internacional 1: Big Data, automatización, inteligencia artificial.
- Empresario/desarrollador 2: Big Data, CRM, realidad aumentada.
- Empresario/desarrollador 3: Blochain, Paypal, Bitcoin, CRM.

Figura 35

Análisis de la categoría 4 del instrumento 3



Fuente: Román, (2021).

Las tres muestras conocen poco de nuevas tecnologías y lo que más han escuchado mencionar la muestra 1 y la 2 es el Big Data y la muestra 2 y 3 comparten el criterio de que ha sido el CRM lo que más han escuchado que se utiliza para la creación de herramientas tecnológicas.

La muestra 1 indica que, antes de utilizar una herramienta tecnológica, se debe verificar que el dominio del sitio donde se hace la transacción cuente con un certificado de seguridad de una entidad reconocida y evitar redes públicas. Por lo tanto, la muestra 2 manifiesta que se ha dado un paso grande a nivel tecnológico, que hoy en día se cuenta con diferentes tipos de plataformas tecnológicas que permiten comprar, vender, hacer transacciones bancarias, comerciales, comprar Bitcoins, realizar pagos, como Paypal, Sinpe Móvil en Costa Rica, plataformas para hacer envíos, entre otros, a pequeña y gran escala.

La muestra 3 se refiere a que el auge de muchas herramientas tecnológicas da al mercado para escoger cuál es la idónea y cuál se asemeja a la necesidad y al perfil de la actividad comercial de la organización.

La digitalización de los procesos permite que las empresas puedan hacer uso de las plataformas o herramientas tecnológicas, para realizar trámites o transacciones y facilitar los tiempos de respuesta. Se puede deducir, cuando se hacen las entrevistas a cada muestra, que desconocen la cantidad de programas o herramientas tecnológicas que existen en el mercado, por lo que la cantidad mencionada es muy reducida y son casi los mismos programas que las muestras comparten.

Es fundamental determinar cuál es la tecnología que necesita la organización, por lo que va a depender del tipo de clientes que tengan, el tipo de actividad económica, si se necesita proteger los datos, automatizar documentos, herramientas de análisis (IA) que permitan identificar patrones o la *Big Data* para los estadísticos, entre otros, todo conforme a la necesidad requerida.

Hay diversidad de tecnologías en el mercado, las cuales están siendo implementadas por las empresas tanto internacionales como nacionales, tal es el caso del empleo de la nube, los chatbots, asistentes de voz, firmas de audio, Blockchain, Microsoft Dynamics, IA Conversacional, Machine Learning, RPA (automatización Robótica de Procesos, conexión 5G, realidad aumentada, realidad virtual, ERP para comercio electrónico, plataformas onmicanales) (integración canal de comunicación y ventas), escaparate virtual inteligente, entre otros.

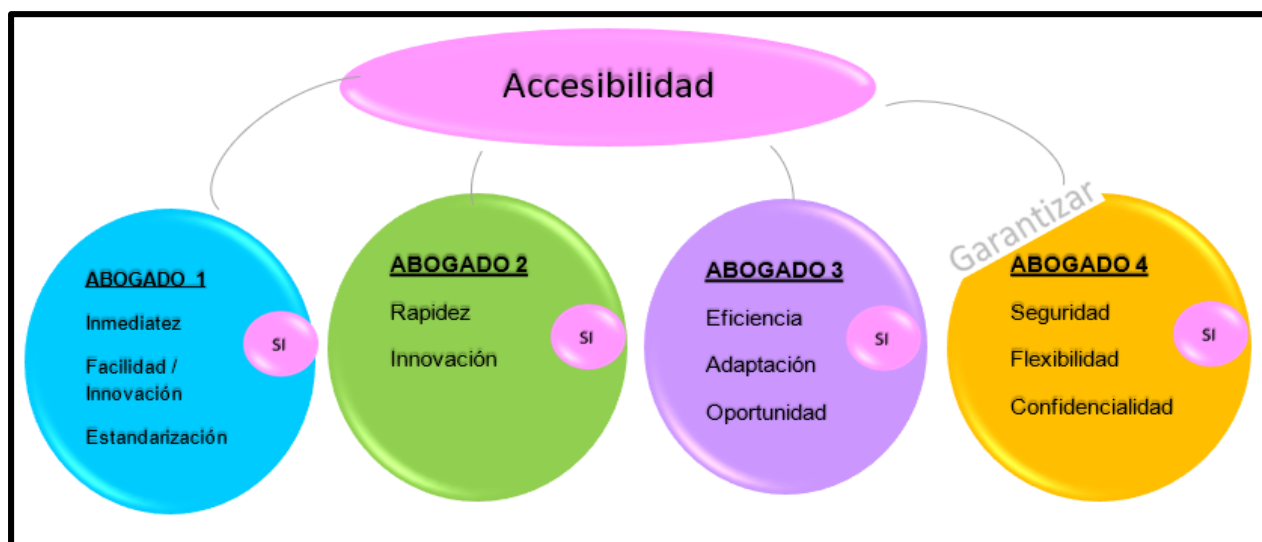
Instrumento 4. Opinión de los abogados

Categoría 1: ventajas del comercio electrónico

- Abogado 1: inmediatez, accesibilidad, facilidad, forma de innovar, estandarizar trámites.
- Abogado 2: procesos rápidos, desde cualquier lugar, innovación tecnológica.
- Abogado 3: oportunidades, posibilidades de negocio, adaptación al cambio, eficiencia, accesible.
- Abogado 4: seguridad y confidencialidad de datos, flexibilidad y eficiencia, accesibilidad a datos y herramientas.

Figura 36

Análisis de la categoría 1 del instrumento 4



Fuente: Román, (2021).

En referencia a la consulta sobre si considera que hay ventajas al realizar *e-commerce* a nivel legal, todas las muestras concuerdan e indican que sí y que son muchas las ventajas.

Las cuatro muestras concuerdan en que el tema de accesibilidad es primordial y juega un papel importante y decisivo al momento de realizar *e-commerce*; entre tanto, para el abogado 1, el *e-commerce* definitivamente ofrece muchas ventajas para ambas partes, porque permite mayor inmediatez, accesibilidad y facilidad para realizar transacciones de toda índole y desde cualquier parte del mundo. Específicamente en el ámbito legal, el *e-commerce* se ha vuelto una forma de innovación para poder estandarizar trámites, solicitudes y preparación de documentos legales; inclusive, es de gran utilidad para llevar a cabo transacciones con clientes de todas partes del mundo.

El abogado 2 hace referencia a que las ventajas que existen son bastantes tanto para clientes como para abogados, debido a que los procesos se pueden realizar mucho más rápido y desde cualquier lugar. Argumenta que hoy en día hay innovaciones tecnológicas que poco a poco han ido incursionando en el *e-commerce* en el sector legal.

El abogado 3 manifiesta que considera que hay múltiples ventajas, mayor eficiencia y tanto clientes como abogados deben adaptarse a los cambios. También indica que existe la posibilidad y la oportunidad de realizar proyectos más a menudo con clientes extranjeros.

El abogado 4 argumenta que podría darse una ventaja en el entendido de que se le garantice al usuario la seguridad y la confidencialidad de los datos.

De acuerdo con lo anterior, hay una diferencia en cuanto a las opiniones del abogado 4, del resto; este profesional hace énfasis en que hay ventajas, siempre y cuando se garantice la seguridad y confidencialidad. Por lo que se pudo observar, el abogado 4 no habló de las ventajas del *e-commerce* con confianza, lo más probable es que no haga uso del *e-commerce* en la parte legal, ni tampoco está interesado.

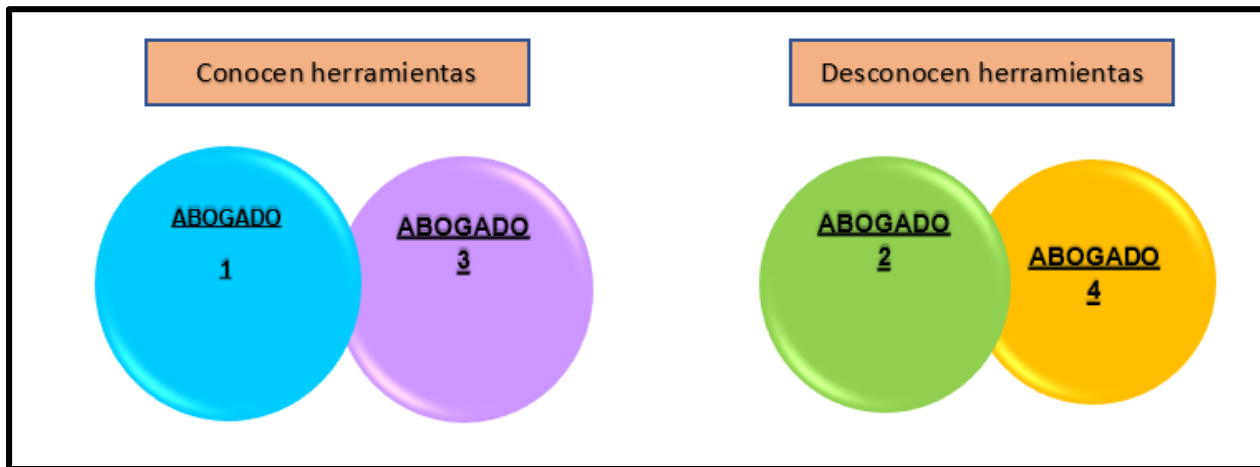
Se puede deducir para este abogado 4 que, de momento, no usaría *e-commerce* en su parte como profesional y que le falta ponerse a la vanguardia de la tecnología y de las herramientas tecnológicas; de lo contrario, podría disminuir la demanda de personas que empleen sus servicios.

Categoría 2: herramientas tecnológicas

- Abogado 1: Inteligencia Artificial.
- Abogado 2: desconoce qué herramientas están en el mercado.
- Abogado 3: *software* y plataformas tecnológicas.
- Abogado 4: desconoce qué herramientas están en el mercado.

Figura 37

Análisis de la categoría 2 del instrumento 4



Fuente: Román, (2021).

En el siguiente análisis acerca de las herramientas que existen en el mercado para digitalizar los bufetes, los abogados 2 y 4 manifiestan que desconocen qué hay en el mercado referente a herramientas; mientras que el abogado 1 conversa sobre la inteligencia artificial para revisar contratos y documentos, así como para generar documentos estandarizados de escrituras en formatos predeterminados. Además, indica que hay formularios automatizados para generar los requerimientos necesarios para constitución de sociedades, sistemas de gestiones de históricos y referencias notariales de escrituras o certificaciones.

Entre tanto, el abogado 3 hace referencia a que sabe de *software* y plataformas telefónicas que algunos bufetes internacionales han implementado para brindar servicios digitales y para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes por la prestación de dichos servicios.

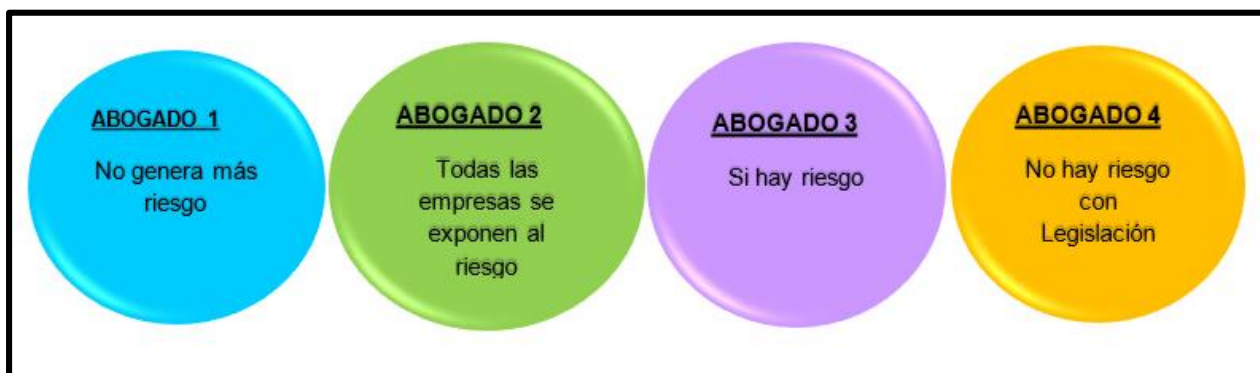
De acuerdo con lo anterior, los abogados 2 y 4 no tienen conocimiento alguno sobre los programas o plataformas que existen para trabajar *e-commerce* a nivel legal, tampoco muestran interés en el tema; en cambio, los abogados 1 y 3 muestran interés, parece que tienen conocimiento o al menos han hecho gestiones de este tipo, pero claramente no definen el nombre del programa ni de la herramienta que se utilice o que hayan utilizado en el ámbito legal.

Categoría 3: exposición y clase de riesgo

- Abogado 1: no genera más riesgo.
- Abogado 2: todas las empresas al igual que las firmas se exponen al riesgo.
- Abogado 3: sí hay riesgos.
- Abogado 4: no hay riesgos.

Figura 38

Análisis de la categoría 3 del instrumento 4



Fuente: Román, (2021).

En cuanto a las respuestas sobre la consulta si consideran que las firmas legales que prestan servicios a nivel digital están más expuestas al riesgo, no hay diferencias; por una parte, el abogado 1 indica que no considera que genere más riesgo, simplemente es una forma de hacer negocios y acelerar la capacidad de respuesta de documentos predeterminados para ciertos actos; de momento, mucho del enfoque es facilitarle al cliente la tramitología y completado de documentos.

El abogado 2 indica que todas las empresas, al igual que las firmas, se encuentran expuestas al riesgo, pero existe el afán y el interés de tomar las precauciones necesarias; según lo que indica el abogado 3, la respuesta es muy diferente, pues dice que sí hay mucho riesgo, en referencia a robo cibernético, de datos personales y confidenciales, sin embargo, con protocolos apropiados y políticas propicias en materia de la Tecnología de la Información, todos esos riesgos pueden ser mitigados.

Entre tanto, el abogado 4 manifiesta que no existe riesgo mientras la misma legislación se actualice y sea correctamente implementada.

Entre todas las respuestas hay una similitud, ya que las cuatro muestras ratifican que sí existe el riesgo al hacer *e-commerce*, tanto para las firmas legales como para las empresas de una

o de otra forma, pero se debe contar con plataformas que sean seguras y proporcionen confianza tanto a clientes como a abogados.

La sociedad vive un ritmo acelerado con la digitalización, uso masivo de los *smartphones*, del Internet, programas y herramientas tecnológicas, por lo que toda esta transformación digital viene acompañada de una serie de amenazas que ponen en riesgo la seguridad de los sistemas y comprometen la privacidad de los datos e información de empresas y personas; por esto se debe contar con un plan de contingencia, analizar los riesgos informáticos, tomar medidas necesarias para evitarlo, controlarlos o mitigarlos.

Categoría 4: Servicios Legales Alternativos (ALSP):

- Abogado 1: innovación continua.
- Abogado 2: crecimiento.
- Abogado 3: desarrollo.
- Abogado 4: evolución.

Figura 39

Análisis de la categoría 4 del instrumento 4



Fuente: Román, (2021).

El abogado 1 relata que ciertos documentos, certificaciones simples, personerías, entre otros trámites, pueden ser autosuficientes mediante el uso de herramientas tecnológicas; además de implementar herramientas de inteligencia artificial para acelerar revisiones determinadas en procesos de debidas diligencias; en referencia al abogado 2, indica que las ALSP es un nicho de mercado que está creciendo cada día más, tanto en Costa Rica como en otros países.

Para el abogado 3, sus expectativas son muy altas, augura un gran desarrollo en los próximos años y una excelente posición como actores dominantes en el mercado de servicios legales; por lo que el abogado 4 manifiesta en la entrevista que es interesante que las personas

aprovechen la opción del internet, obteniendo una experiencia más amigable y libre de contratiempos. Además, argumenta que es una forma de descubrir nuevas oportunidades.

Se puede deducir que las cuatro muestras tienen opiniones positivas semejantes, esperan mucho de este tipo de servicios y auguran un buen panorama comercial a nivel legal en los próximos años, debido a que cuentan con una metodología diferente a un despacho tradicional, con excelentes plataformas tecnológicas y proporcionan flexibilidad en los procesos, recurso humano especializado, dinámico, empático y con altas capacidades comunicativas, entre otras aptitudes; además de ofrecer precios bajos.

Este tipo de firmas se caracteriza por ser modernas e innovadoras, que han entendido que la tecnología es la clave para hacer mejor el trabajo, tienen cómo medir, permiten ahorrar al cliente y al abogado. Ofrece un trabajo altamente calificado y es más eficiente que un bufete tradicional; adicional a lo anterior, la tecnología le va a permitir cometer menos errores, tener trazabilidad, acceder a los cierres y a la información.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este quinto capítulo, se desarrollan las conclusiones y las recomendaciones generadas de la investigación. Primero, se hace énfasis en los resultados obtenidos con la intención de brindar respuesta a los objetivos y a la pregunta de los estudios planteados en el capítulo 1. Después, se destacan las recomendaciones encontradas a lo largo del proceso investigativo.

Durante la ejecución del estudio, se sigue una línea de investigación comenzando por el planteamiento del problema, la justificación, los antecedentes, el objetivo general y, por último, los objetivos específicos. La investigación se basa en un enfoque cualitativo, por lo que se desarrollaron cuestionarios para la recolección de datos de cuatro instrumentos: clientes, expertos, empresarios y abogados; los cuales fueron utilizados para guiar las entrevistas realizadas a cada muestra del estudio.

En referencia a las respuestas recibidas, se desglosa cada categoría de análisis por cada instrumento y muestra, para compararlas con las teorías planteadas en el marco teórico del capítulo 2.

Conclusiones de la investigación

Según los resultados obtenidos, se determina que, en la actualidad, se ha incrementado el auge de la comercialización de bienes y servicios por internet; las condiciones que provocó el confinamiento a raíz de la aparición del COVID-19 permitieron la aceleración y desarrollo de las nuevas tecnologías, provocando una adaptación temprana a las empresas que, por mucho tiempo, venían desarrollando su actividad económica de manera tradicional e impulsar a aquellas empresas que antes de la pandemia ya hacían *e-commerce*, pero a un ritmo lento, con un porcentaje y segmento de clientes muy reducido, debido a la poca apertura, escasa información y a la incursión de plataformas tecnológicas muy nuevas. Por lo que, a continuación, se hace referencia a las conclusiones de acuerdo con cada objetivo específico planteado:

Identificar las herramientas de comercio electrónico que existen actualmente, a través referencias bibliográficas y estudios realizados en el campo digital, para precisar qué porcentaje de participación tiene en el mercado la firma, en un periodo no mayor a un mes.

Se concluye que hay una gran variedad de herramientas o plataformas de *e-commerce* tanto para empresas como para las firmas legales, por lo que, con la implementación de estos mecanismos tecnológicos, se puede lograr un mayor alcance de los clientes y acaparar más segmentos; de acuerdo con lo anterior, aunque el área legal es muy compleja por el tipo de servicios que presta y el tipo de información que maneja, hay potencial si se emplean las herramientas idóneas que brinden seguridad, eficacia y eficiencia.

El uso en las ALSP (Proveedores de Servicios Legales Alternativos), en primera instancia, es la Legaltech del ERP para la protección de datos. Este *software* permite profesionalizar la gestión del despacho; seguidamente, la Inteligencia Artificial (IA), que permite obtener predicciones de resultados basados en el *Big Data* de la estadística judicial y, por otro lado, analiza textos y extrae conclusiones basadas en patrones.

Igualmente, es de suma importancia contar con una herramienta para la automatización de documentos llamada Kiseo Forms, la cual se encarga de recopilar datos, generar documentos o reportes digitales, automatiza documentos que recibe y genera nuevos. Tampoco debe faltar un *software* que permita analizar documentos como Maxqda, que analiza todo tipo de documentos, textos, artículos, libros virtuales, contenido, páginas web, etc.

Adicional a lo anterior, también es importante contar con un *software* que se pueda alojar en la nube, por ejemplo, Kleos, Iusup o Nubbios, que proporcionan conexión vía internet y permite gestionar todos los trámites de expedientes, informes, facturas, informes de honorarios, entre otros servicios, de manera ágil y segura.

Establecer las herramientas de comercio electrónico que actualmente utiliza Legal Solutions, mediante entrevistas e información en la web, para definir qué nivel de aceptación tiene la firma con sus clientes, en un periodo de 2 meses

Aunque Legal Solutions es una firma que lleva casi dos años de estar en el mercado como Proveedora de Servicios Legales Alternativos (ALSP), cuenta con las herramientas de *e-commerce* que le permiten transmitir cápsulas informativas y webinars de interés en temas legales y con la herramienta de Pico de Gallo, donde el cliente solicita los servicios de actualización y seguimiento

de patentes, permisos sanitarios, acuerdos de confidencialidad, apostillas con autenticación, apostillas sin autenticación, asesoría en promociones incluyendo reglamentos, asientos en libros corporativos incluyendo Registro de Accionistas y Cuotistas.

También proporciona el servicio de asistencia en consultas básicas del día a día de condominios y sus estatutos, asistencia legal con los actos preparatorios y formalidades para la celebración de una asamblea de condóminos, autenticaciones de firmas, cálculos de embargos de salarios y cálculos de liquidación.

Son estas herramientas las que han proporcionado a Legal Solutions el posicionarse como empresa pionera en el uso y manejo de las nuevas plataformas tecnológicas para el desarrollo de gestiones en el ámbito legal en Costa Rica.

Analizar la efectividad de las herramientas actuales usadas en Legal Solutions, por medio de encuestas realizadas a los clientes externos e internos, para determinar la eficacia, en un término de 60 días

Se puede concluir que las herramientas implementadas por Legal Solutions, como el *e-commerce* y Pico de Gallo, son de buena aceptación por los clientes, ya que les proporcionan seguridad y confianza en los trámites gestionados; además, les permiten calcular sus gastos con antelación y dar seguimiento al trámite solicitado.

Existe una gran variedad de instrumentos tecnológicos en el mercado que pueden ser gratuitos o pagos, los cuales permiten desarrollar plataformas donde las firmas legales pueden ofrecer un servicio de calidad, innovador y, ante todo, respaldado en la seguridad de la información de acuerdo con la necesidad de cada práctica, destacando el desarrollo de las gestiones con tecnología de punta y plataformas óptimas, de esta forma, se logra un posicionamiento fuerte en el mercado. Estas nuevas tecnologías son para el sector legal, la búsqueda de alternativas tanto de adaptación como de evolución.

En cuanto al nivel de los riesgos, se concluye que la herramienta implementada por Legal Solutions (Pico de Gallo) garantiza la seguridad en la información y respaldan la ejecución de los trámites; sin importar el grado de complejidad de la gestión, debido a que brindan información necesaria a sus clientes y colaboradores en el uso de las herramientas electrónicas, garantizando las buenas prácticas tanto en clientes como abogados y en empresarios.

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos durante la recolección de datos a través de las entrevistas virtuales realizadas a los cuatro instrumentos: clientes, expertos, empresarios/desarrolladores y abogados, con el enfoque a las firmas legales como Proveedores de Servicios Legales Alternativos, sobre si es viable el *e-commerce* para este tipo de empresas, se procede a indicar las recomendaciones de acuerdo con los objetivos establecidos:

Identificar las herramientas de comercio electrónico que existen actualmente, a través de referencias bibliográficas y estudios realizados en el campo digital, para precisar qué porcentaje de participación tiene en el mercado la firma, en un periodo no mayor a un mes

Se sugiere que, al momento de realizar *e-commerce*, se utilicen tecnologías y plataformas seguras, aprobadas, que tengan políticas de privacidad, para que la información no se exponga a algún tipo de riesgo cibernético. Lo ideal es usar herramientas basadas en Inteligencia Artificial, Legaltech para la protección de datos, *softwares* almacenados en la nube; además, contar con la tecnología Blockchain para proteger la información y evitar *hackeos*.

También es importante tener en cuenta la implementación de herramientas para la automatización y análisis de documentos, en el mercado hay gran variedad, por ejemplo, Appium, Protactor, Winium, Framework Test (Test Automation System Tool), TestComplete; Microsoft Power BI, SAS, Programación en R, entre otros.

De acuerdo con lo anterior, disponer de información asertiva ayudará mucho a que los trámites o transacciones sean exitosos y libres de riesgos, al igual que usar dispositivos electrónicos confiables al momento de realizar la transacción, para evitar robos de información, pagos fraudulentos o estafas.

Establecer las herramientas de comercio electrónico que actualmente utiliza Legal Solutions, mediante entrevistas e información en la web, para definir qué nivel de aceptación tiene la firma con sus clientes, en un periodo de 2 meses

Debido a que Legal Solutions tiene poco tiempo dentro del mercado y cuenta con 13 áreas de práctica, se recomienda implementar una herramienta y mejorar las que tiene, donde se creen más programas que satisfagan las necesidades de los clientes y que involucre todos los servicios que prestan vía *e-commerce*. Al ser una subsidiaria de una corporación legal, a medida que pase el

tiempo, tendrá una mayor demanda de clientes y para ofrecer un óptimo servicio, deben utilizar las mejores herramientas que garanticen una buena gestión y la seguridad en la información.

Analizar la efectividad de las herramientas actuales usadas en Legal Solutions, por medio de encuestas realizadas a los clientes externos e internos, para determinar la eficacia, en un término de 60 días

También se sugiere analizar la efectividad de las herramientas, las cuales tengan políticas de confidencialidad que vayan acordes a la necesidad del cliente y que sea adecuada con las leyes de cada país. Se recomienda hacer una evaluación e identificación de sus riesgos y tener claro cuánto es el impacto tanto operativo como reputacional para tomar las medidas correspondientes.

Es importante que los expertos, al momento que los empresarios, abogados o clientes necesiten sus servicios, proporcionen la información adecuada y especifiquen las ventajas y virtudes de las plataformas que se desean implementar, según la necesidad requerida.

Como recomendaciones del trabajo en general, se sugiere que al momento que se implementa la plataforma o software digital para Legal Solutions, se estipule un plan de continuidad de negocios entorno a fallos tecnológicos y errores humanos; en caso de que la empresa vea interrumpido su actividad económica por ciertos tipos de virus informáticos, amenazas de hackers que quieran robar información o realizar estafas; o simplemente porque los abogados no saben usar la herramienta tecnológica y desconocen las gestiones de los procesos legales con el uso de las nuevas tecnologías.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

Introducción

De acuerdo con la información obtenida en el presente estudio, se procede a plantear la propuesta de desarrollo del plan de recuperación comercial para Legal Solutions a través de herramientas del comercio electrónico.

Lo anterior con el propósito de proporcionar una plataforma que permita realizar de forma efectiva las gestiones vía digital; además, proponer un plan de mejora a las herramientas que actualmente tiene la firma, que permita identificar cuáles necesidades no están siendo atendidas y cómo se puede lograr la incorporación de fácil acceso (URL) en su página principal. Igualmente, establecer un plan de publicidad que contenga publicaciones más agresivas, las cuales generen un mayor impacto en los clientes.

Historia de la empresa

Legal Solutions es una firma legal creada bajo el concepto de Proveedor de Servicios Legales Alternativos (ALSP), ubicada en Costa Rica, San José, Escazú; cuyos servicios se enfocan en brindar soluciones integrales en 13 áreas de prácticas (Auditoría Legal, Protección de Datos, Permisos, Notariado, Real Estate & Condominios, Laboral, Financiero, Contratos & Comercial, Consumidor y Corporativo, Resolución de conflictos), ofreciendo a sus clientes costos fijos a través de esquemas alternativos de facturación, lo que permite calcular sus propios gastos por adelantado.

La firma nació hace un año y ocho meses, se crea con el propósito de afrontar los grandes cambios generados por el confinamiento causado por la aparición del COVID-19. Esta situación los obligó a enfrentar nuevos retos y reaccionar a las nuevas tendencias del mercado. Legal Solutions es una firma legal que forma parte de una corporación legal, la cual cuenta con diferentes unidades de negocio y, en el momento que se originó la crisis por la pandemia, perdió a varios de sus clientes, por lo que se convirtió en una estrategia alternativa para atender a pequeñas y medianas empresas, como también a clientes con presupuesto de bajo costo a través de la modalidad digital; mientras la corporación se enfoca en aquellos que son de alta categoría y les generan mayor rentabilidad.

Legal Solutions ofrece sus servicios a nivel digital a través de la herramienta provisional denominada Pico de Gallo, donde el cliente puede elegir el servicio según la necesidad, además de conocer su costo (con IVA y sin IVA). También tiene una página web, la cual se encarga de

proporcionar información útil sobre temas legales, tecnología, nuevas herramientas e innovación, a través de entrevistas con expertos internacionales, por medio de webinar y cápsulas informativas.

La firma cuenta con el personal idóneo, capacitado y especializado en cada una de las áreas de prácticas; está constituida por un director, tres abogados, un asistente legal y una asistente administrativa. Un factor primordial es que el recurso humano cuenta con especializaciones realizadas en las mejores universidades a nivel internacional.

Logo

En la figura 40, se detalla el logo de la herramienta propuesta para Legal Solutions.

Figura 40

Logo de la herramienta



Fuente: Roman (2021).

Plan estratégico

La firma, a la fecha, no cuenta con la visión, misión ni valores que la identifiquen ante sus clientes, por esta razón, se procederá con la creación de estos para establecer y perfilar los objetivos de Legal Solutions.

Esta planificación se hace para responder a los cambios externos e internos, de manera que la empresa se mantenga competitiva en el mercado. Los programas y planes de acción indican qué hay que hacer, por quién, cuándo y con qué recursos.

Misión, visión y valores

Misión

Ofrecer servicios legales bajo esquemas alternativos de facturación, con innovación tecnológica que permita suplir las necesidades de los clientes a un costo fijo, a través del comercio electrónico.

Visión

Ser la firma legal líder en el mercado en brindar Servicios Legales Alternativos, a través del comercio electrónico, ofreciendo soluciones innovadoras, bajo presupuestos fijos, donde el cliente puede proyectar los gastos con antelación, gracias a la disposición de la mejor tecnología y recurso humano.

Valores

Los valores de la firma legal detallan los fundamentos por los cuales se rige en torno al desarrollo de las gestiones legales.

- **Honestidad:** permite que el desarrollo de las gestiones que se traten con el cliente garantice su óptima efectividad y calidad en el servicio.
- **Confianza:** genera un estrecho vínculo entre el abogado y su cliente, donde las habilidades personales hacen que el profesional en derecho sea elegido no solo por sus conocimientos en leyes, sino también por su esencia como persona.
- **Seguridad:** es la garantía que se le ofrece al cliente sobre el servicio prestado, que le permitirá a la firma enaltecer su imagen, su reputación e incrementar su productividad.
- **Eficiencia:** posibilita ejecutar la mayor cantidad de gestiones en el menor tiempo y con los recursos que dispone la firma para el logro de sus objetivos.
- **Compromiso:** es fundamental para garantizar el logro de los objetivos, generando confianza a los usuarios en el desarrollo de las gestiones del comercio electrónico a nivel legal.
- **Responsabilidad:** es vital que haya compromiso por parte de todos los colaboradores de la firma para que se cumpla con las obligaciones y se pueda satisfacer a cabalidad la necesidad del cliente.

- Empatía: contar con el personal idóneo que pueda ponerse en el lugar del cliente para llevar a cabo la resolución de situaciones complejas de la mejor manera posible.
- Transparencia: es vital que el recurso humano del que se compone la firma se destaque por su experticia y también por sus valores, para que, al realizar las gestiones de los clientes, estas se desarrollen bajo un margen de principios éticos y morales.

En otro entendido, se realiza un análisis interno y externo mediante el uso de la matriz FODA, tal como se mencionó en el capítulo 2. Ya que es importante analizar la situación de la firma legal para obtener un diagnóstico preciso al momento de tomar decisiones estratégicas acordes a los objetivos y políticas formuladas.

Análisis FODA

Fortalezas

- Disposición de un plan empresarial y una sólida base económica.
- Ser la primera firma proveedora de servicios legales alternativos de Costa Rica.
- Contar con un equipo de abogados altamente competitivo, de prestigio y renombre dentro y fuera del país.
- Formar parte de una corporación legal de gran reconocimiento en Costa Rica y a nivel internacional.
- Brindar un servicio legal integral y personalizado.
- Vincular el desarrollo de los procesos legales con tecnología, innovación y personal especializado.
- Poseer un amplio portafolio de servicios legales alternativos.

Oportunidades

- Impulsar la plataforma de servicios legales más completa vía e-commerce a costos accesibles.
- Alternativa de brindar más servicios legales vía e-commerce.
- Alta competitividad en precios, tiempos y plazos de entrega.
- Mercado en crecimiento.
- Innovar en la manera de posicionar las nuevas tecnologías en el mercado de servicios profesionales alternativos.

- Nexos comerciales con expertos internacionales en temas legales, plataformas tecnológicas, innovación y tecnología.
- Impulsar la prestación de servicios legales vía *e-commerce*.
- Recursos tecnológicos, incremento exponencial del internet y dispositivos *smart*.

Debilidades

- Poca información de las ALSP en el mercado costarricense.
- Falta de una adecuada y asertiva campaña publicitaria y su debido acompañamiento.
- Bajo nivel de estudio del mercado al carecer de competencia.

Amenazas

- Limitantes y restricciones que promulga el ente regulador para desarrollar libremente el *e-commerce* a nivel legal.
- Mercado poco receptivos.
- Falta de información sobre políticas y seguridad en la información.
- Escasez de multinacionales en el país porque requieren del *e-commerce* a nivel legal de manera masiva.
- Falta de competencia como métrica de calidad en los servicios.
- Cambios repentinos de condiciones tecnológicas en el *e-commerce*.

De acuerdo con el análisis FODA realizado, se puede identificar que la fortaleza de mayor importancia con la que cuenta la firma es disponer de una base económica sólida, lo que, a su vez, le brinda la oportunidad de ofrecer servicios legales vía *e-commerce* a precios altamente competitivos. Su principal debilidad es la poca información de las ALSP en el mercado costarricense, lo que puede generar incertidumbre en los clientes al momento de realizar este tipo de *e-commerce*.

La mayor amenaza radica en los limitantes y restricciones que promulga el ente regulador para desarrollar libremente el *e-commerce* a nivel legal, lo que impide que los abogados desarrollen las gestiones correspondientes.

Las 5 fuerzas de Michael Porter

Igualmente, se detalla información acerca del plan estratégico de *marketing* enfocado en determinar el nivel de competitividad, para lo cual se emplean las cinco fuerzas competitivas de *marketing*.

Productos o servicios sustitutos

Entre los servicios que podrían sustituir a Legal Solutions, están las consultorías españolas, que a nivel digital están ofreciendo sus servicios en toda América Latina. Al tramitar las gestiones vía *e-commerce*, estas consultorías pueden prestar el servicio a cualquier parte del mundo, sin importar la distancia. Tal es el caso de *Accenture, A.T.Kearney, Bain & Company, The Boston Consulting Group, Deloitte Consulting, Ernst & Young Advisory Services, IBM Global Business Services, KPMG (Consulting Practice)*, entre otros.

Es por esta razón que es indispensable disponer de plataformas sólidas y seguras para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios.

Poder de negociación con los proveedores

Al ser una empresa que forma parte de una corporación legal reconocida en Costa Rica y a nivel internacional, cuenta con un excelente grupo de proveedores digitales que le proporcionan las herramientas idóneas y el mejor recurso humano, gracias a la trayectoria que tiene la corporación legal en el mercado por más de 18 años. Entre los proveedores más importantes están Pico de Gallo, ITCO y The App Master.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes que la firma maneja son referenciados por la corporación legal y no necesitan de más información para acceder a los servicios que presta Legal Solutions; al existir un gran vínculo comercial, los clientes confían y efectúan sus gestiones legales directamente, de forma segura y confiable.

Amenaza de nuevos competidores

Debido a la situación actual por el confinamiento a raíz de la pandemia, es muy probable que los bufetes en Costa Rica estén implementando planes y estrategias para no quedar rezagados dentro del mercado y busquen la forma de digitalizar las firmas legales; no obstante, deben tener

claro que se debe hacer énfasis en las culturas organizativas y enfocarse en las personas para generar un cambio, a través de la formación, información y liderazgo.

A nivel internacional, existen gestorías que ofrecen sus servicios en América Latina, tales como Alster (Chile), Sumara Hub Legal y Niubox (Perú), Cavelier Digital (Colombia) y Veló Legal (Panamá); por lo tanto, se debe contar con herramientas tecnológicas potentes, seguras y fiables para prestar una gran gestión y un excelente servicio al cliente.

Factores que intervienen en la estrategia de marketing

A través del análisis de ciertas variables, se desarrolla la propuesta deseada para dirigirla al mercado meta; para lo cual, se tienen en cuenta características de cada uno de los factores que son claves en situación económica, como lo son: producto (variedad, calidad, diseño, características, nombre de marca, empaque, etc.); precio (descuentos, bonificaciones, periodo de pago, planes de crédito, precios de lista); plaza (canales, coberturas, ubicaciones, inventario, transportes, logística); promoción (publicidad, promoción de ventas, ventas personales, relaciones públicas).

Producto

Es un *software* de gestión de la práctica legal situado en la web, denominado Amberlo, creado para bufetes y profesionales legales; facilita las gestiones jurídicas, agrega clientes, asuntos y contratos; brinda seguimiento a los tiempos y facturación; además, planifica reuniones, crea facturas y emite los pagos a tiempo. Las gestiones bajo esta plataforma permiten manejar asuntos, clientes e información relacionada, lo que hace posible el aumento de la productividad.

Amberlo cuenta con cuatro programas diferentes que se amoldan a la necesidad de cada bufete. El primero es gratuito, diseñado para abogados en solitario; el segundo se denomina Grow, apto para equipos pequeños; Premium, se enfoca en equipos consolidados y que necesitan procesos automatizados más robustos y de control; y Enterprise se enfoca en grandes equipos, que necesitan procesos automatizados robustos e integraciones personalizadas.

El *software* escogido para Legal Solutions es Amberlo Premium, porque se ajusta a las necesidades de la firma, ya que permitirá automatizar y controlar los procesos más robustos a través de la implementación y desarrollo de:

- Gestión de correo electrónico
- Integración de Microsoft SharePoint para documentos
- Facturación en serie

- Recordatorios de pagos atrasados
- Proceso de aprobación de registros y gastos
- Proceso de aprobación de facturas
- Montaje de documentos
- Almacenamiento ilimitado de documentos
- Campos personalizados ilimitados
- Contabilidad fiable
- Reporte
- Asistencia prioritaria

Este tipo de servicio legal alternativo proporciona un mayor valor al cliente con costos muy bajos que maximizan la rentabilidad de la firma. La plataforma es segura y confiable, debido a que su dominio se encuentra en la nube, lo que permite contar con la mejor tecnología que posibilita que las gestiones se realicen sin contratiempos en el menor tiempo posible.

Para la utilización de la herramienta, se debe firmar un acuerdo de servicio de usuario como suscriptor del *software* y de los servicios proporcionados por Amberlo *limited*, el cual contiene datos de la cuenta (datos del suscriptor y usuarios); administrador (persona designada por el suscriptor); contrato (contrato de servicio que incorpora la política de seguridad); información confidencial (datos de la cuenta, conocimientos técnicos, propiedades confidenciales, etc.); contenido (información o material que el usuario publique); ley de protección de datos (Ley orgánica 3/2018, protección de datos personales y garantía de los derechos digitales).

Amberlo encripta todo el tráfico de la red, además, los datos y documentos sensibles son almacenados. Este *software* está alojado en los servidores seguros en el centro de datos de Amazon (AWS), lo que previene la pérdida de datos y asegura la disponibilidad 24/7; además, cuenta con la certificación ISO / IEC 27017.

Igualmente, involucra las buenas prácticas de la industria (conocimientos, recursos técnicos e innovaciones de los proveedores); inclusión (incluido sin limitación); derechos de propiedad intelectual (patentes, marcas registradas, reediciones, extensiones, renovaciones, derechos de autor).

En cuanto a la licencia, esta es concedida al suscriptor, no es exclusiva, intransferible y limitada; la confidencialidad recae sobre ambas partes, sobre Amberlo y sobre el suscriptor, la

seguridad y el acceso consisten en un método seguro de autenticación. Además, la protección de datos está fundamentada por la Ley orgánica 3/2018.

Para el cumplimiento de servicios legales, ambas partes se deben comprometer a cumplir con las solicitudes del ente regulador. En otro entendido, Amberlo cuenta con un servicio de copia de seguridad, administrado por los servidores ubicados en el espacio económico europeo para facilitar la restauración del contenido.

La plataforma Ambergo proporciona servicios de asistencia, mantenimiento, inducciones, capacitaciones y actualizaciones; es un servicio integral con todo incluido y recopila información a través de *cookies*, tecnologías de seguimiento como *beacons*, *tags* y *script*, para analizar tendencias y administrar el sitio; además, rastrear los movimientos de los usuarios para recolectar información demográfica y centralizarla. También, lanzan nuevas características cada tres semanas sin afectar el trabajo diario de los clientes.

Los archivos de análisis son almacenados en archivos de registros donde puede incluir direcciones tipo IP (protocolo de internet), tipo de navegador, ISP (Proveedor de Servicios de Internet), al igual que páginas de referencia, entre otros. Entre los servicios generales que proporciona Amberlo, se encuentran:

- Gestión de contactos: contiene CRM (seguimiento de datos de todos los contactos).
- Gestión de materias: información centralizada con estadísticos inteligentes para mantener al tanto al cliente de los informes vitales.
- Calendario legal: brinda actualizaciones de eventos y fechas, permite acceso desde cualquier archivo del cliente.
- Seguimiento de tiempo y gastos: realiza un seguimiento de los gastos, desde cualquier lugar y en cualquier momento, marca entradas de tiempos facturables y facturables para llevar un control del tiempo y dinero.
- Facturación legal: registro de las horas, facturas personalizables, se pueden aplicar descuentos de manera automática y enviar facturas al correo electrónico directamente.
- Correos electrónicos: permite revisar correos con seguimiento de tiempo integrado.
- Documentos: tiene la opción de almacenar, editar y sincronizar, cargar planillas y completar los detalles del contacto para evitar información inexacta.

- Reportando: se puede realizar seguimiento de los rendimientos con análisis integrados, se visualiza cuántas horas se han capturado y se han facturado para identificar oportunidades.

Plaza

El canal de distribución es vía digital, a través de la herramienta electrónica, emplea varios elementos tecnológicos. Su cobertura, por ser digital, abarca a nivel mundial; está disponible en 64 países, incluyendo Costa Rica. Por lo que el *software* admite 10 idiomas: español, estonio, inglés, francés, lituano, polaco, portugués, fines, ruso y árabe.

Amberlo, en total, maneja 60 funcionalidades, las cuales involucran las gestiones mencionadas anteriormente y son muy utilizadas para las firmas legales.

Se puede acceder desde los sistemas operativos como Icloud, Android y Windows, a través del enlace: <https://www.amberlo.io/es/por-que-amberlo/>; para iniciar sesión y acceder a la cuenta, una vez se haya realizado la suscripción, se ingresa la información correspondiente.

Precio

Existen cuatro modalidades en cuanto precio, las cuales se detallan a continuación:

- Gratis para siempre: es la opción para abogados en solitario.
- Usuario por mes (*GROW*): para equipos pequeños con crecimiento rápido por un monto de \$30.
- Usuario por mes (*PREMIUM*): para equipos consolidados que necesitan automatizar los procesos, por un monto de \$40.
- Para empresas (*ENTERPRISE*): es la mejor alternativa para grandes equipos, que necesitan procesos de negocios automatizados más robustos e integraciones personalizadas.

En cuanto al manejo de pagos, se emplea una plataforma que se llama Braintree, la cual es una compañía de Paypal y el pago se puede realizar a través de las tarjetas de crédito y débito de Paypal, Master Card, Visa y American Express; para cantidades mayores, se ofrece la opción de realizar transacciones bancarias.

Promoción

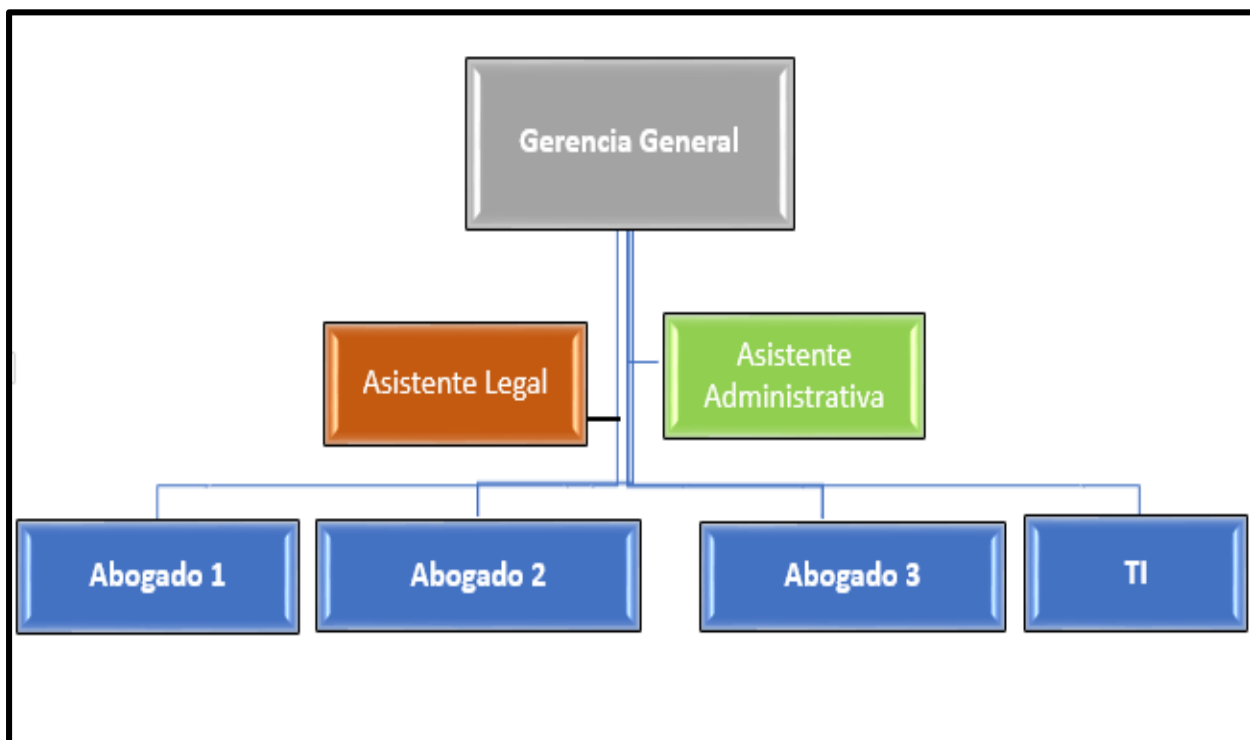
Se da vía digital y se enlista entre los *softwares* más usados para la digitalización de los bufetes; además, manejan un 20 % de descuento si se emplean las tarifas de forma anual.

Organigrama de la firma

Es la representación gráfica de la estructura de la firma legal, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y se detalla el cargo de las personas que colaboran en la organización, resalta la forma en que se organizan de acuerdo con sus responsabilidades.

Figura 41

Organigrama de la firma



Fuente: Román (2021).

Planificación financiera

El plan de financiamiento para la puesta en marcha de la herramienta tecnológica se plantea bajo tres escenarios, los cuales son determinantes para llevar a cabo la propuesta:

- Servicio de consultoría
- Implementación de la herramienta
- Publicidad

Figura 42

Planificación financiera

PLANIFICACIÓN FINANCIERA					
DESCRIPCIÓN		MESES	COSTO MENSUAL USD	CANTIDAD DE USUARIOS	COSTO ANUAL USD
Servicio de Consultoría		3			3500
Herramienta	Implementación	12	40	6	2880
	Inducción				
	Administración de Servidores				
	Mantenimiento				
	Actualizaciones				
Publicidad	Branding	1			1190,48
	Redes Sociales	3			714,28
TOTAL COSTOS					8284,76

Fuente: Román (2021).

De acuerdo con el cuadro anterior, se detalla cada escenario a tiempo y costo estimado. El servicio de consultoría es fundamental porque va a permitir revisar cual es el estado de la firma e identificar que le falta para mejorar, se estima una duración de 3 meses a un costo de 3.500 USD.

En cuanto a la implementación de la herramienta, es un paquete que se cancela anual para aprovechar el 20% de descuento e incluye el servicio de implementación, inducción, administración de servidores, mantenimiento y actualizaciones, el mes sale en 40 USD al año se cancelaría 2.880 USD, la suscripción del software está autorizada para los 6 usuarios, los cuales son los colaboradores de Legal Solutions (director, abogados, asistente legal, asistente administrativa).

En referencia a la publicidad se estima un plan de Marketing digital que contempla la creación del Branding por un monto de 1.190,48 USD y el desarrollo contenido en redes sociales, en un tiempo estimado de tres meses por 714.28 USD.

Cronograma de actividades

En el cronograma de la figura 43, se muestran las primeras actividades en torno a la implementación de la herramienta tecnológica, desde la definición de proveedores, servicio de consultoría, implementación de la herramienta, hasta el desarrollo de estrategias de *marketing*. Las actividades están señaladas por periodos y el proceso se valora en término anual.

Figura 43

Cronograma de actividades

Actividad		duracion	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	Definicion de proveedores	2 Semanas	■											
	Servicio de Consultoria	2 Semanas	■	■	■									
HERRAMIENTA	Implementacion	2 Semanas	■											
	Induccion	4 semana	■	■	■	■								
	Admón de servidores	3 días			■				■					
	Mantenimiento	1 semana				■				■				
	Actualizaciones	1 día			■			■		■				■
	Branding	1 mes	■	■	■									■
PUBLICIDAD			■	■	■									
	Redes sociales	1 mes	■	■	■									

Fuente: Román (2021).

Conclusiones de la propuesta

Según los resultados obtenidos, se determina que hoy en día se ha incrementado el auge de la comercialización de bienes y servicios por internet, que las condiciones de las adaptaciones obligadas a los nuevos cambios, generados por el confinamiento a raíz de la aparición del Covid-19, permitió la aceleración y puesta en curso de las nuevas tecnologías para incorporarlas a las herramientas que darían vida a las empresas que por mucho tiempo venían desarrollando su actividad económica de manera tradicional y para impulsar a aquellas empresas que antes de la

pandemia ya hacían e-commerce pero a un ritmo lento, donde el porcentaje y segmento de clientes que compraban Online era muy reducido.

Es por esta razón que con lo antes expuesto, se define tres situaciones bajo las cuales se fundamenta el desarrollo de la propuesta y con la cual se busca que Legal Solutions logre explotar al máximo la venta de sus servicios legales a través del e-commerce. A continuación se detallan los tres escenarios expuestos para la puesta en marcha de la propuesta:

Servicio de consultoría

Es importante realizar un análisis de la situación de la firma legal para revisar como esta, que falta para mejorar, e identificar qué gestiones están pendientes por digitalizar. Hoy día se presentan transformaciones constantes en la economía, las novedades tecnológicas, los cambios sufridos en las legislaciones y las nuevas tendencias, provocan que las empresas tomen acciones necesarias para mitigar el impacto negativo y continuar en una posición competitiva dentro del sector.

Implementación de la herramienta

Al contar con la plataforma de gestión de casos Amberlo, Legal Solutions va a escalar más rápido, va a generar un aumento significativo en la productividad, va a permitir proporcionar a los clientes el mayor valor al menor coste y maximizar la productividad.

El uso de este software ofrece muchas ventajas, al ser un servicio que está en la nube, el mantenimiento, la inducción, la administración de servidores, actualizaciones y demás servicios que tienen que ver con la digitalización de la firma, se encuentran incluidos en un paquete, por lo que al cancelar la cuota anual, no hay que preocuparse de pagos adicionales, porque todos esos servicios van incluidos y los brinda el proveedor directamente en la plataforma.

Publicidad

Redes sociales

En este tercer escenario se detalla un plan de Marketing Digital, cuya pretensión es posicionar la marca de la firma en las redes sociales, haciendo uso de las diferentes herramientas digitales innovadoras que existen actualmente en el mercado, para generar interacción y un crecimiento paulatino de la comunidad de usuarios que permitan la creación de un mayor compromiso de las redes sociales.

Al proporcionar un contenido inteligente y de valor para el usuario, va a permitir que Legal Solutions, se dé a conocer con más fuerza y fortalezca su presencia dentro del mercado digital, para lo cual se emplea el diseño de línea gráfica y posteos, se gestiona la creación de la programación del contenido, del protocolo de atención al usuario, respuestas y atención en situaciones críticas, creación de una activación mensual y generación de reporte mensual.

En el mes uno se distribuye el contenido día de por medio en la red social principal (Facebook) con una cantidad no mayor a dos posteos diarios, de tal manera que en los días que no se publique en la red principal, se replique en la red secundaria (Instagram) para reforzar el contenido publicitario.

En el mes dos se realizan publicaciones de manera individual para cada red social, manteniendo el mismo tema pero tratándolo de manera diferente y en el mes tres se genera contenido diferenciado para cada red social.

Branding

El propósito es dar a conocer un aspecto innovador de la imagen de la marca e implementar la base de línea grafica para redes sociales, por lo que es primordial mostrar las cualidades que tiene la marca para que el cliente pueda conocer los valores y visión que posee e identifica que la diferencia de la competencia.

Es por esta razón que se plantea los anteriores preceptos con la finalidad de exponer las ventajas del uso de la herramienta tecnológica Amberlo como alternativa asertiva para facilitar la gestión de procesos de los servicios legales de Legal Solutions.

Plan de continuidad del negocio

La transformación digital en el sector jurídico es fundamental para lograr mejores resultados, mejores servicios, mayor productividad, eficiencia y rendimiento, por lo que se determina que es importante contar con un plan de continuidad del negocio, donde se tome en consideración las partes relevantes y llevar a cabo un plan operativo que permita garantizar que las funciones críticas de la firma puedan recuperarse y restaurarse, continuando así, con el desarrollo de la actividad económica.

Ante un plan de continuidad de negocio, se deben tener en cuenta los factores que pueden originar una interrupción repentina de los procesos, como por ejemplo, fallos tecnológicos y errores humanos. Por lo que es importante tener en consideración lo siguiente:

Fallos tecnológicos

Se considera primordial que haya respaldo de la información en la nube, que proporcione garantías; que se cuente con servicios de seguridad administrados por servidores fiables, que faciliten la restauración del contenido; el software debe de estar alojado en servidores seguros que le permitan encriptar todo el tráfico de la red, donde los documentos y datos almacenados, se encuentren bien salvaguardados y protegidos en caso que haya un fallo eléctrico, si se cae el internet, si se presenta ataques por virus o hackers que quieran robar información o dañar equipos.

Errores humanos

Ante las eventualidades acaecidas por los riesgos operacionales, donde los errores son cometidos por los colaboradores de la empresa en los procesos internos, la firma debe de contemplar el servicio de asesorías digitales y nuevas tecnologías, periódicamente para que los abogados estén actualizados en los procesos legales vía e-commerce para que tengan el conocimiento adecuado y puedan manejar la situación.

También ayuda mucho que los abogados participen de los webinar que realiza el director de la firma con expertos en tecnologías, líderes en innovación, directores de grandes corporaciones y de ALSPs, consultores de Marketing Jurídico, Comunicación Legal y desarrolladores de negocios de Europa, Estados unidos y Latinoamérica, también con representantes de universidades y Directores de otras ALSPs a nivel nacional e internacional.

REFERENCIAS

- Alchourrón, C. y Bulygin, E. (2019). Permisos y normas permisivas. En E. Bulygin (Ed.), *El libro de los permisos* (pp. 19-49). Marcial Pons. <https://www.marcialpons.es/media/pdf/9788491235880.pdf>
- Ambit. (25 febrero 2020). *Definición y diferencias del KPI y métricas*. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <https://www.ambit-bst.com/blog/definici%C3%B3n-y-diferencias-de-kpi-y-m%C3%A9tricas>
- Aparicio, J. M. (2016). *Contratos, Parte General*. Editorial McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Aparicio, S. (1 de mayo de 2020a). *Marketing en tiempos de Covid-19*. Forbes. Recuperado el 9 de noviembre de 2021 de <https://forbes.co/2020/05/01/red-forbes/marketing-en-tiempos-de-covid-19/>
- Aparicio, S. (24 de abril de 2020b). *Como vender más en tiempos de Covid-19*. Forbes. Recuperado el 9 de noviembre de 2021 de <https://forbes.co/2020/04/24/red-forbes/como-vender-mas-en-tiempos-de-covid-19/>
- Arellano, P. (2020). *El notario en el Ecuador: deberes y obligaciones*. Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Auditool. (2011). *Riesgo tecnológico. Su medición como prioridad para el aseguramiento del negocio*. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <https://www.auditool.org/blog/auditoria-de-ti/827-riesgo-tecnologico-su-medicion-como-prioridad-para-el-aseguramiento-del-negocio>
- Avast. (22 septiembre 2021). *Exploits: todo lo que debe saber*. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <https://www.avast.com/es-es/c-exploits>
- Ayala, E. y González, S. (2015). *Tecnologías de la información y la comunicación*. Fondo editorial de la IUGV.
- Banderlat, B. (2021). *Transformación Digital de mi Firma de Abogados. ¿por dónde empiezo?* [Webinar]. Predictabill. https://legalpredictabill.com/tranformacion_digital_de_mi_despacho/

- Barroilhet, A. (2019). Criptomonedas, economía y derecho. *Revista Chilena de Derecho y Tecnología*, 8(1), 29-67. <https://www.scielo.cl/pdf/rchdt/v8n1/0719-2584-rchdt-8-1-00029.pdf>
- Bravo, F. (13 de setiembre de 2020). *25 + mejores herramientas de comercio electrónico para Nuevas Empresas*. E-commerce News. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <https://www.ecommerce-news.pe/ecommercetips/2020/herramientas-comercio-electronico.html>
- Bruch, E. (2016). *Marketing de Servicios Jurídicos a Pequeñas y Medianas empresa* [tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España]. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/386530/ebm1de1.pdf>
- CAJASOL. (2021) *Que es WordPress, para que sirve y cómo funciona*. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <https://institutocajasol.com/que-es-wordpress-y-como-funciona/>
- Canossa, H. (2019). Planes de Negocios: el comercio electrónico y la gestión de empresas en Costa Rica. *Revista Nacional de Administración*, 10(2), 121-134. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/download/2738/3412/>
- Castellanos, A., Rodríguez, Y. y Ramírez, Z. (2016). Gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional: particularidades y convergencia para la toma de decisiones estratégicas. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 27(2), 206-224. <https://www.redalyc.org/pdf/3776/377645765007.pdf>
- Ceballos, J. M. (2020). Google Drive como entorno virtual de investigación científica para el desarrollo de la escritura académica. *Didac*, 75, 14-21 <https://didac.iberomex.mx/index.php/didac/article/view/33/26>
- Cegarra, J. (2012). *La tecnología*. Ediciones Díaz de Santos.
- CETYS universidad. (2021). *Responsabilidad del Área Financiera de una Empresa*. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <https://www.cetys.mx/educon/responsabilidad-del-area-financiera-de-una-empresa/>
- Chen, M. (2010). Privacidad y Protección de Datos: un Análisis de Legislación Comparada. *Diálogos, Revista Electrónica de Historia*, 11(1), 111-152. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-469X2010000100004

- Ciber Derecho. (2016). *¿Qué es el Hacking?* Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <http://www.ciberderecho.com/que-es-el-hacking/>
- Comisión Nacional del Mercado de Valores y Banco de España. (2021). *Comunicado conjunto de la CNMV y el Banco de España sobre el riesgo de las criptomonedas como inversión.* <https://www.cnmv.es/Portal/verDoc.axd?t=%7Be14ce903-5161-4316-a480-eb1916b85084%7D>
- Cordero, C. (5 de diciembre de 2020). Tres tips y seis tendencias de mercadeo digital para que su negocio enganche a sus consumidores de forma efectiva. *El Financiero.* <https://www.elfinancierocr.com/pymes/gerencia/tres-tips-y-seis-tendencias-de-mercadeo-digital/AKYZMASKDZCGPFJEBWZLNJQZ7LQ/story/>
- Deloitte. (2016). *Servicios de tecnología de la información.* <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Servicios%20TI.pdf>
- Deloitte. (2018). *Una auditoría con fines legales “Los Beneficios de Realizarlo”.* <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gt/Documents/legal/Newsletter/180905-Legal%20Newsletter-%20septiembre.pdf>
- Domínguez, F. Paredes, M. y Santacruz, L. P. (2015). *Programación multimedia y dispositivos móviles.* RA-MA Editorial.
- Escobar, M. (3 de julio de 2019). *Los mejores softwares de gestión para abogados.* <https://www.innovaciondespachos.com/los-mejores-software-de-gestion-para-abogados/>
- Estudio Corporativo. (2021). *Práctica Corporativa.* Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <http://estudiocorporativo.com/practica-corporativa/>
- Estrade, N. J, Jordan, S. D, y Hernández, D. M. (2013). *Marketing Digital. Marketing Móvil, seo y analítica web.* Ediciones Anaya Multimedia (Grupo Anaya S.A).
- Euroinnova Business School. (2020). *Herramientas Tecnológicas.* Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <https://cr.euroinnova.edu.es/blog/herramientas-tecnologicas-en-internet>

- Fernández, M. (19 de agosto de 2019). *Posicionamiento Orgánico: ¿Qué es y para qué sirve?* NeoAttack. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <https://neoattack.com/posicionamiento-organico-que-es/>
- Flores, B. (2019). *Plan de Estrategias de Ecommerce en el Área Comercial de la Empresa Aginsa S.A.C., Distrito Villa El Salvador, Lima-2019* [tesis de grado, Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, Perú]. http://repositorio.untels.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/536/1/T088A_77040963_T.pdf
- Forbes. (2020). *Las firmas de abogados se vuelven disruptivas*. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <https://forbescentroamerica.com/2020/09/18/abogados-se-vuelven-disruptivas/>
- Gallud, J. E. (2015). *Manual Práctico para Escribir una Tesis*. Editorial Verbum, S. L.
- Gil, H. (2014). *Crea tu web con Wordpress*. Ministerio de Educación, cultura y deporte de España. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <https://sede.educacion.gob.es/publivera/PdfServlet?pdf=VP16751.pdf&area=E>
- González, D., Lucumberry, G. y Gaspar, M. (2020). *Consumidores y marcas en tiempo del Covid-19*. Ideas Llyc https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2020/03/IDEAS_consumidores_y_marcas_COVID_ESP.pdf
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptistas, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). Editorial McGRAW-HILL.
- Hernández, R. y Mendoza, T. C. (2018). *Metodología de la Investigación*. Editorial Análisis bajo el Código Civil y Comercial de la Nación.
- Hutt, H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Reflexiones*, 91(2), 121-128. <https://www.redalyc.org/pdf/729/72923962008.pdf>
- IBM. (2020). *Adaptarse y responder a los riesgos con un plan de continuidad de negocio (BCP)*. <https://www.ibm.com/es-es/services/business-continuity/plan>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica. (25 de febrero de 2021). *94% de las empresas impactadas por efectos del Covid-19*. <https://www.inec.cr/noticia/94-de-las-empresas-impactadas-por-efectos-del-covid-19>

- Kaspersky Lab. (2021). *Amenazas web*. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <https://www.kaspersky.es/resource-center/threats/web>
- KPMG. (2021). *Responder con resiliencia y preparación*. Recuperado el 9 de noviembre de 2021 de <https://home.kpmg/cr/es/home/tendencias/2020/03/gestion-impacto-covid-19/valor-negocio-tiempos-covid-19.html>
- La Nación. (14 de marzo de 2021). *Editorial: El impacto global del covid-19*. <https://www.nacion.com/opinion/editorial/editorial-el-impacto-global-del-covid-19/TT5TWGB6KZAKDI7QXV3QTXRN7Q/story/>
- Lawgistic. (2020). *De la Crisis a la Transformación*. https://lawitgroup.com/DE_LA_CRISIS_A_LA_TRANSFORMACION%3%93N_LawitGroup.pdf
- Lawyou. (2021). *El Real Estate*. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <https://lawyoulegal.com/real-estate/>
- Liberos, E., Somalo, I, Gil, J., García, R. y Merino, J. (2011). *El Libro del Comercio Electrónico*. ESIC Editorial.
- Management Solutions. (2018). *Machine Learning, una pieza clave en la transformación de modelos de negocios*. <https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/machine-learning.pdf>
- Martínez, B. (8 de mayo de 2019). *¿Qué es Legaltech y cuál es su impacto en la prestación de servicios jurídicos?* Legys Ámbito Jurídico. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <https://www.ambitojuridico.com/noticias/etcetera/tic/que-es-legaltech-y-cual-es-su-impacto-en-la-prestacion-de-servicios-juridicos>
- Meléndez, C. L. A. y Rojas, O. M. D. (2021). Plataforma Blackboard: Una herramienta para el proceso de Enseñanza-Aprendizaje. *HAMUT'AY*, 8(1), 42-58. <http://dx.doi.org/10.21503/hamu.v8i1.2237>

- Montero, J. (25 de febrero de 2021). Ingresos cayeron en 9 de cada 10 empresas en Costa Rica por efectos del COVID-19. *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/negocios/ingresos-cayeron-en-9-de-cada-10-empresas-en-costa/5OXLV7KCDNAR7HCEECIVUKAQDY/story/>
- Montoya, C. y Boyero, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 17(1), 130-151. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935480005.pdf>
- Montoya, I. (2017). *Estrategia mercadológica para la gestión de marca digital de la Editorial Tecnológica de Costa Rica* [tesis de maestría, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica]. <https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/1676?locale-attribute=en>
- Morán, G. y Alvarado, D. (2010). *Metodología de Investigación*. (1ra ed.). Editorial Cámara Nacional de la Industria.
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI* (5a ed.). Ediciones CEF.
- Núñez, M. (2011). *Riesgos y controles en los proyectos de implementación de ERP*. *Interfases*, 4, 91-104. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6043077>
- Núñez, V. (2021). *El Newsletter: que es y cuáles son sus utilidades en Marketing*. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <https://vilmanunez.com/que-es-newsletter/>
- Oasiscom. (31 de octubre de 2017). *HRM: La clave para Disminuir tareas en RRHH*. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <https://www.oasiscom.com/blog/clave-para-disminuir-tareas-rrhh/>
- Oliveira, M. (2018). *Como hacer un plan estratégico de comunicación* (Vol. II). Editorial UOC.
- Organización de los Estados Americanos. (2018). *Gestión del riesgo cibernético nacional*. <https://www.oas.org/es/sms/cicte/ESPcyberrisk.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *Panorama del Servicio Electrónico, Políticas, Tendencias y Modelos de Negocio*. <https://www.oecd.org/sti/Panorama-del-comercio-electro%CC%81nico.pdf>
- Oró, R. (2015). *La Protección de Datos*. Editorial Oberta, UOC.

- Oropeza, D. (2018). *La competencia económica en el comercio electrónico y su protección en el sistema jurídico mexicano*. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4667/10.pdf>
- Ortiz, M. A. (2015). *Acercamiento al derecho*. Grupo Editorial Patria.
- Oxman, N. (2013). Estafas informáticas a través de Internet: acerca de la imputación penal del “phishing” y el “pharming”. *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, XLI, 211-262. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rdpucv/n41/a07.pdf>
- O’Kean, M. (2015). *Economía*. McGraw-Hill.
- Padilla, J. (2020). Blockchain y contratos inteligentes: aproximación a sus problemáticas y retos jurídicos. *Revista de Derecho Privado*, 39, 175-201. <http://www.scielo.org.co/pdf/rdp/n39/0123-4366-rdp-39-175.pdf>
- Poder Ejecutivo de Costa Rica. (2013). *Decreto 37899: Reglamento a la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor N° 7472*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=75696&nValor3=123594&strTipM=TC
- Preukschat, A, Kuchkovsky, C, Lardies, G. G., Diez, G. D. y Molero, I. (2017). *Blockchain: la revolución industria de internet*. Editorial Centro Libros PAPP.
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2021). *La esencia de Costa Rica a un clic de la exportación*. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <https://www.procomer.com/exportador/programas/e-commerce/>
- PROSIC. (2010). *Ciber Seguridad en Costa Rica*. Universidad de Costa Rica. <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/500/libro%20completo%20Ciber.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- PWC. (2021). *Análisis sectorial de las industrias más afectadas producto del COVID-19 y su afectación con los comparables a nivel de precios de transferencia*. Recuperado el 10 de noviembre de 2021 de <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/Analisis-sectorial-de-las-industrias-mas-afectadas-producto-del-COVID-19.html>

- Ranchal, J. (25 de setiembre de 2019). Microsoft amplía planes de almacenamiento en OneDrive para suscriptores de Office 365. *MCPRO*.
<https://www.muycomputerpro.com/2019/09/25/almacenamiento-en-onedrive>
- Ramírez. S. J, García. L. T, y Bocarano. L. J. (2016). Estudio descriptivo del Malware en una dependencia académica de una institución pública. *Ciencia Administrativa*, (1), 51-59.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/06CA201601.pdf>
- Regatto, B. (2017). El Comercio Electrónico como Ventaja Competitiva para el Comercio del Siglo XXI. En *II CONGRESO INTERNACIONAL VIRTUAL SOBRE DESAFÍOS DE LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI*, Ecuador (p. 325-337). <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/empresas/28-el-comercio-electronico.pdf>
- Revista SUMMA. (2014). *Microsoft OneDrive se lanza a nivel mundial*. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <https://revistasumma.com/46286/>
- Reyes. M. L (2012). *Derecho Laboral*. Red Tercer Milenio, SC.
- Ríos, A. (2014). Análisis y Perspectivas del Comercio Electrónico en México. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(1), 97-121.
<https://www.redalyc.org/pdf/823/82332932006.pdf>
- Rodríguez, K., Ortiz, O., Quirós, A. y Parrales, M. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista Espacios*, 41(42), 100-118.
<http://w.revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p09.pdf>
- Rouhiainen, P, L. (2018). *Inteligencia artificial: 101 cosas que debe de saber hoy sobre nuestro futuro*. Editorial Alienta.
- Santos, C. y Sant'Ana, A. (2016). Los Deberes de los Proveedores de Servicios de Internet en el Medio Ambiente Digital: el caso del derecho de réplica en el Brasil. *Estudios constitucionales*, 14(2), 347-364.
- Secretaría de Economía de México. (2021). *Preguntas Frecuentes y sus Respuestas*. Prácticas Comerciales. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <http://www.practicacomerciales.economia.gob.mx/Preguntas.asp>

- Segura, J. (2012). *La fiscalidad del Comercio Electrónico en Costa Rica* [tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica]. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UCR. <https://ijj.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2017/10/La-Fiscalidad-del-Comercio-Electr%C3%B3nico-en-Costa-Rica.pdf>
- Sosa, H. (2015). El concepto de consumidor en el ordenamiento jurídico europeo y español. *ARS Boni Et Aequi*, 11(2), 167-201. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5853817.pdf>
- Starduts. (2021). *Qué es un motor de búsqueda*. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <https://stardustdigital.co/que-son-los-motores-de-busqueda-definicion-tipos-y-sugerencias/>
- Thales. (2021). *Presentando la tecnología y redes 5G (definición, características, 5G vs 4G y casos de uso*. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <https://www.thalesgroup.com/es/countries/americas/latin-america/dis/movil/inspiracion/5g>
- Tovoso, R. (2017). *Investigación. Influencia de las características de la página web en la decisión de compra: análisis aplicado con WordPress* [tesis de grado, Universidad de Cantabria, España]. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/13552/ANDRIAMBATOTOVOSONROSANTALE.pdf?sequence=1>
- Vélez, J. (2018). *Los Conflictos de Consumo y la Aplicación de medios alternos de resolución de conflictos por medios electrónicos en Costa Rica* [tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica, Costa Rica]. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UCR. <https://ijj.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2019/05/Jos%C3%A9-David-V%C3%A9lez-Matamoros-Tesis-completa.pdf>
- Vidal, A. y Camarena, B. (2015). Evolución y análisis de una experiencia de utilización de videoconferencia de sala y de escritorio. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 47, 59-71. <https://www.redalyc.org/pdf/368/36841180004.pdf>

APÉNDICE. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Cuestionario aplicado en la investigación para clientes

Estimado entrevistado(a), mi nombre es Mary Luz Román Muñoz, estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Internacional de la Américas, actualmente me encuentro desarrollando mi trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, bajo el título *Desarrollo de un plan de recuperación comercial para Legal Solutions a partir de herramientas de comercio electrónico para el primer semestre del 2022*, por lo cual agradezco que responda lo que se le solicita en la presente entrevista, teniendo en cuenta que la información brindada será exclusiva para efectos de la investigación.

1. ¿Usted como cliente, considera que hay ventajas al realizar *e-commerce* a nivel legal?
2. ¿Qué criterios toma en cuenta al momento de elegir el proveedor de servicios legales?
3. ¿Qué conocimiento tiene acerca de las herramientas tecnológicas que utilizan los Proveedores de Servicios Legales Alternativos?
4. ¿Considera que las firmas legales que prestan servicios a nivel digital están más expuestas al riesgo?
5. ¿Cuál es su expectativa frente a los proveedores de servicios legales alternativos?
6. ¿Ha tenido la oportunidad de adquirir servicios legales alternativos con otros proveedores?

Cuestionario aplicado en la investigación para abogados

Estimado entrevistado(a), mi nombre es Mary Luz Román Muñoz, estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Internacional de la Américas, actualmente me encuentro desarrollando mi trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, bajo el título ***Desarrollo de un plan de recuperación comercial para Legal Solutions a partir de herramientas de comercio electrónico para el primer semestre del 2022***, por lo cual agradezco la colaboración para responder las siguientes preguntas, la información brindada será exclusiva para efectos de la investigación.

1. ¿Usted como abogado(a), considera que hay ventajas al realizar *e-commerce* en el sector legal?
2. ¿Qué criterios tomaría en cuenta al momento de realizar sus trabajos vía digital?
3. ¿Qué conocimiento tiene acerca de las herramientas tecnológicas que se implementan para digitalizar los bufetes?
4. ¿Considera que las firmas legales que prestan servicios a nivel digital están más expuestas al riesgo?
5. ¿Cuál es su expectativa frente a los proveedores de servicios legales alternativos?

Cuestionario aplicado en la investigación para empresarios/ desarrolladores

Estimado entrevistado(a), mi nombre es Mary Luz Román Muñoz, estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Internacional de la Américas, actualmente me encuentro desarrollando mi trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, bajo el título ***Desarrollo de un plan de recuperación comercial para Legal solutions a partir de herramientas de comercio electrónico para el primer semestre del 2022***, por lo cual agradezco que responda lo que se le solicita en la presente entrevista, teniendo en cuenta que la información brindada será exclusiva para efectos de la investigación.

1. Como profesional en su área, ¿cuál es su opinión sobre el impacto de la pandemia al servicio que ustedes prestan?
2. ¿Qué tan preparado estaba el sector para afrontar los retos de la nueva situación?
3. ¿Qué tan complicado es realizar *e-commerce*?
4. ¿Cree que la competencia ya ha tenido un avance sobre la implementación y desarrollo de herramientas tecnológicas?
5. ¿Cuál cree que son los riesgos que se puedan presentar al realizar las transacciones comerciales vía *online*?
6. ¿Considera que las empresas que prestan servicios *online* están más expuestas al riesgo?
7. ¿Cree que cuenta con las suficientes herramientas y plataformas informáticas para desarrollar el *e-commerce* sin que se presente algún contratiempo?
8. ¿Considera que el mercado está listo para adaptarse a los nuevos cambios de modalidad virtual?
9. ¿Cuál es su expectativa frente a la implementación de herramientas tecnológicas?

Cuestionario aplicado en la investigación para expertos

Estimado entrevistado(a), mi nombre es Mary Luz Román Muñoz, estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Internacional de la Américas, actualmente me encuentro desarrollando mi trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, bajo el título ***Desarrollo de un plan de recuperación comercial para Legal Solutions a partir de herramientas de comercio electrónico para el primer semestre del 2022***, por lo cual agradezco que responda lo que se le solicita en la presente entrevista, teniendo en cuenta que la información brindada será exclusiva para efectos de la investigación.

1. ¿Usted como profesional en Tecnologías de la Información considera que hay ventajas al realizar *e-commerce* en el área legal?
2. ¿Cómo describiría la situación a la que se enfrentaron estas empresas y cómo se han ido preparando?
3. ¿Cree que las empresas de servicios ya han tenido un avance sobre la implementación y desarrollo de herramientas tecnológicas en Costa Rica?
4. ¿Considera que las empresas que prestan servicios en el sector legal están más expuestas al riesgo?
5. ¿Cuál cree que son los riesgos que se pueden presentar al realizar las transacciones comerciales vía *online*?
6. ¿Cómo se pueden manejar los riesgos o la confidencialidad de datos y cuál puede ser su recomendación?
7. ¿Qué nuevas tecnologías o herramientas se están implementando en el mercado actual?