



TFG

Reporte de Caso

**Plan de marketing para 12 Tablas Digital,
vender para posicionar y posicionar para vender**

Seminario Final de Comercialización

Licenciatura en Comercialización-Marketing

Legajo: VMKT009878

Docente: María del Pilar González

Alumna: Valeria Alejandra López Bouchoud

Buenos Aires, Argentina

30 de Junio de 2024

Índice

Resumen.....	4
Abstract	4
Introducción.....	5
<i>Marco de referencia institucional.....</i>	<i>5</i>
<i>Descripción de la problemática.....</i>	<i>6</i>
<i>Resumen de antecedentes.....</i>	<i>6</i>
<i>Relevancia del caso.....</i>	<i>8</i>
Análisis de situación.....	8
<i>Descripción de la situación.....</i>	<i>8</i>
<i>Análisis interno.....</i>	<i>9</i>
<i>Organigrama empresarial.....</i>	<i>9</i>
<i>Estrategia actual.....</i>	<i>9</i>
<i>Estrategia del mix comercial – 4P.....</i>	<i>10</i>
<i>Análisis externo.....</i>	<i>12</i>
<i>Macroentorno.....</i>	<i>12</i>
<i>PESTEL.....</i>	<i>12</i>
<i>Microentorno.....</i>	<i>15</i>
<i>Fuerzas competitivas de Porter.....</i>	<i>15</i>
<i>Ciclo de vida.....</i>	<i>17</i>
<i>Perfil del cliente.....</i>	<i>17</i>
<i>FODA.....</i>	<i>17</i>
Marco teórico.....	18
Diagnóstico y discusión.....	21
<i>Declaración del problema.....</i>	<i>21</i>

<i>Justificación del problema</i>	22
<i>Conclusión diagnóstica</i>	22
Sondeo	22
Bases de segmentación	25
<i>Buyer persona</i>	26
Plan de implementación	27
<i>Objetivo general</i>	27
<i>Objetivos específicos</i>	27
<i>Alcance</i>	27
<i>Primer objetivo</i>	28
<i>Segundo objetivo</i>	29
<i>Tercer objetivo</i>	32
<i>Cronograma de tiempo</i>	33
<i>Presupuesto de plan propuesto</i>	35
<i>Impacto financiero</i>	35
Conclusiones y recomendaciones	36
<i>Conclusiones</i>	36
<i>Recomendaciones</i>	37
Bibliografía	39

Resumen

El presente trabajo final de grado corresponde a un Reporte de Caso, donde se analizó el comportamiento de 12 Tablas Digital, empresa de marketing jurídico con base en la provincia de Córdoba y presencia nacional e internacional. Se diseñó un plan de marketing para implementar en el período 2024-2025 considerando los factores del macro y microentorno que repercuten directamente en la empresa. Valiéndose de un marco teórico específico del rubro mencionado se concluyó que 12 Tablas Digital posee un potencial de ventas desaprovechado por falta de posicionamiento y presencia online. Para dar respuesta a esta problemática, se propusieron acciones cuyo objetivo general se enfoque en un aumento de ventas beneficiando al posicionamiento y consiguiendo notoriedad y recordación. Las acciones se plantearon proponiendo una mejora de la *User Experience (UX)*, optimización de redes sociales, generación de convenios con universidades y despachos jurídicos, realización de flashmobs, oferta de webinars y promociones que favorezcan el contacto presencial y virtual con los consumidores y posibles consumidores.

Palabras clave: legaltech, marketing jurídico, posicionamiento, marketing digital, derecho, UX, redes sociales, consumidores

Abstract

The present final degree project corresponds to a Case Report, where the behavior of 12 Tablas Digital, a legal marketing company based in the province of Córdoba with national and international presence, was analyzed. A marketing plan was designed to be implemented in the 2024-2025 period, considering the macro and microenvironment factors that directly impact the company. Using a specific theoretical framework for the aforementioned field, it was concluded that 12 Tablas Digital has untapped sales potential due to a lack of positioning and online presence. To address this issue, actions were proposed with the general objective focused on increasing sales, benefiting positioning, and achieving notoriety and recall. The actions proposed include improving User Experience (UX), optimizing social media, establishing partnerships with universities and legal firms, organizing flashmobs, offering webinars, and promotions that facilitate both in-person and virtual contact with consumers and potential consumers.

Keywords: legaltech, legal marketing, positioning, digital marketing, law, UX, social media, consumers

Introducción

Marco de Referencia Institucional

Como lo menciona Bill Gates (1999) en su libro *Bussines at the speed of thought*, “En el siglo XXI habrá dos tipos de empresas, las que se digitalicen y las que no existan”. 12 Tablas Digital eligió no ser parte del segundo grupo. Esta empresa nace en el 2021, en la provincia de Córdoba, Argentina, en un período de transición entre el aislamiento por la Pandemia COVID19 y la denominada “nueva normalidad”. Su nombre hace referencia a la conocida Ley de las 12 Tablas, la cual contenía normas para regular la convivencia del pueblo romano. Las hermanas Victoria y Eugenia Sandrone, abogada y especialista internacional en estudios de mercado respectivamente, decidieron aunar sus conocimientos para fundar esta empresa, cuyo servicio consta de cursos y capacitaciones 100% online para desarrollar habilidades empresariales, tecnológicas y personales dentro del ámbito jurídico. Los mismos, siguen tres ejes temáticos que son la formación académica, networking y la investigación. Las fundadoras son acompañadas por Nicolás Tobares en el área de diseño y desarrollo web, y Florencia Corradini, periodista encargada de la creación de contenido digital. El avance tecnológico de los últimos años, potenciado por la necesidad de la incorporación indispensable de la tecnología durante el aislamiento obligatorio, permitieron en ellas identificar una oportunidad de negocio basada en la innovación del entorno jurídico, supliendo la etapa tradicional conservadora por la introducción en entornos digitales.

Así es que afirman en su página web que revolucionan el sector jurídico ofreciendo herramientas que millones de abogados y abogadas necesitan para sobresalir y crecer.

Según *The Global Startup Ecosystem Report* (2023) la provincia de Córdoba se encuentra en el top 10 de generación de conocimiento y es top 15 en acceso al talento y al financiamiento en América Latina y 12 Tablas Digital fue elegido en 2022 para ser acelerado por Incutex, compañía que recauda e invierte fondos para colaborar con *startups*.

La empresa, tiene su base en Córdoba, con presencia en otras provincias de Argentina; países de Latinoamérica como Colombia, Bolivia, Chile y Uruguay; también México y España, con proyección de introducirse en nuevos mercados. Su objetivo es formar a estudiantes de abogacía y a abogados para transitar la transformación digital, ofreciendo servicios más competitivos y eficientes, para gestionarse como empresas de

servicios legales, para obtener clientes mas rentables y, en consecuencia, disminuir la falta de acceso a la justicia.

Descripción de la problemática

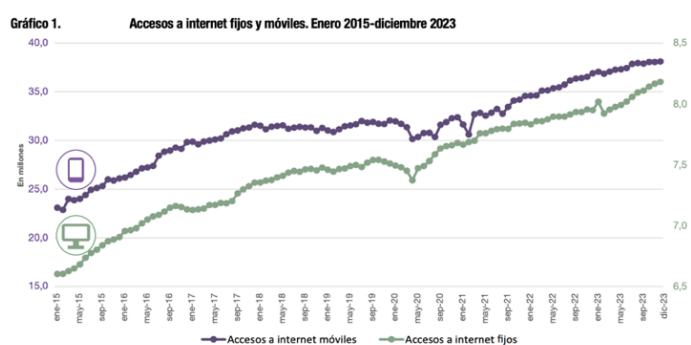
12 Tablas Digital ha logrado establecer una base sólida permitiéndole expandirse más allá de Córdoba y de las fronteras de Argentina, recibiendo además el respaldo de Incutex. Sin embargo, en un mercado tan competitivo y en crecimiento como el de las legaltech, la actualización constante en normativas y tecnología se vuelve crucial para mantenerse en el ciclo de crecimiento. En este contexto, el posicionamiento *Search Engine Optimization* (SEO) y la UX, emergen como elementos críticos que requieren atención. Una presencia web deficiente, que no se encuentre entre los primeros resultados de búsqueda y que presente complicaciones en velocidad e indexación de contenido, puede resultar en la pérdida de clientes potenciales. La competencia está en constante evolución, y una navegación insatisfactoria puede llevar a los usuarios a optar por los servicios de un competidor. Por lo tanto, para mantener su posición competitiva y continuar creciendo, 12 Tablas Digital debe abordar estos desafíos y trabajar en mejorar tanto su posicionamiento general, en el SEO y en la experiencia de usuario en su plataforma en línea. Solo así podrá retener a sus clientes existentes y atraer a nuevos en un mercado cada vez más saturado.

Resumen de Antecedentes

En 2006 se sanciona la Ley 26.206 donde se plantea el desarrollo de las competencias necesarias para la utilización crítica e inteligente de los nuevos entornos producidos por las TICs. El estado ha diseñado políticas para acompañar esta ley, como ser el plan Conectar Igualdad del año 2010, basado en el plan *OLPC* (2006), donde se le entregaba una computadora portátil a cada alumno del nivel secundario y a los docentes. Dicho plan estuvo vigente hasta el año 2015, volviendo a ser aprobado en el gobierno de Alberto Fernández en el 2020 hasta el fin de su mandato.

Figura 1

Accesos a internet fijos y móviles. Enero 2015-diciembre 2023



Puede observarse en el gráfico anterior (Fig1), la evolución del acceso a internet con el paso de los años, notando un valle entre el 2018 y 2020 donde desciende y vuelve a aumentar en época de aislamiento, siendo una herramienta que permitió accesibilidad y disminución de la brecha tecnológica.

La denominada legaltech, Tecnología Jurídica o Legal, cobra relevancia desde el 2011 en adelante, no solo por la utilización por parte de abogados, sino que también por identificar un gran número de startups surgidas en ese año. Según el reporte *Deep tech: la nueva ola* (2023), Argentina es el país con el mayor número de startups de América Latina. En los inicios, el objetivo principal era brindar soluciones que facilitaran el acceso a la justicia para todas las personas. En ese mismo año, el Congreso de la Nación Argentina sancionó la Ley 26.685, conocida como la “*Ley del Expediente electrónico*”, habilitando el uso de expedientes, documentos, comunicaciones y domicilios electrónicos, firmas digitales en procesos judiciales y administrativos que se tramiten ante el Poder Judicial de la Nación.

En el año 2020, previo a la Pandemia, se llevó a cabo la *Global Legal Hackaton* Argentina donde se presentaron siete soluciones legales que abordaron diversas funcionalidades: 1) “Como se hace”, ayuda en la inserción de profesionales en el mercado laboral; 2) “Trust Built”, permite verificar automáticamente el cumplimiento de las cláusulas de un contrato; 3) “Stivup”, seguimiento de causas de personas con discapacidad; 4) “BeHive”, asignación de recursos de los profesionales a causas pro bono de estudios jurídicos; 5) “Opinion Booster”, para organizar y resolver conflictos en organizaciones, empresas y proyectos; 6) “Plurality”, para resolver conflictos y llevar a cabo acciones de clase para compras de productos y servicios del exterior; y 7) “Seguí tu causa”, para mejorar la accesibilidad y explicación de causas en lenguaje claro.

Finalmente, la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales (Ju.Fe.Jus) llevó a cabo un relevamiento sobre el uso de herramientas y tecnologías para sostener el servicio de la justicia en el territorio argentino en el contexto del aislamiento obligatorio. Del mismo se obtiene la redefinición de funciones de los poderes judiciales provinciales para garantizar servicios esenciales y de urgencias; las cuales han sido acompañadas de acciones como la incorporación o ampliación del teletrabajo, firma digital, mesas de entrada electrónicas, audiencias virtuales, control carcelario virtual, ejecución de orden de pago electrónicas, entre otras.

Los antecedentes descriptos anteriormente, denotan un gran avance tecnológico acompañado por utilización de lo digital en el ámbito jurídico. Todo esto, guiado por

una legislación que regula y acompaña el camino para crear procesos transparentes y eficientes.

La pandemia COVID-19 marcó un hito en lo que a la utilización de la tecnología respecta, siendo que dejó en evidencia lo esencial de la accesibilidad a ella, la formación y lo importante que puede llegar a ser que una computadora resuelva de forma autónoma procesos jurídicos, logrando una justicia más objetiva, en menor tiempo y con menos recursos económicos y humanos.

Relevancia del Caso

En este reporte de caso se explorará el potencial de mercado para el servicio ofrecido por 12 Tablas Digital en el contexto dinámico legaltech. Se evaluará su posición actual, la cual ha sido validada por su crecimiento y competitividad desde su introducción y se destacará su exitosa penetración en el mercado global de tecnología jurídica, lo que evidencia su agilidad y eficiencia en el sector.

Análisis de Situación

Descripción de la Situación

Desde su fundación, 12 Tablas Digital ha mantenido su objetivo central de facilitar el acceso al ámbito jurídico, buscando además integrar estratégicamente el marketing en un entorno en constante cambio, donde los sectores legal, financiero y tecnológico convergen. En el contexto de la pandemia de COVID-19, que precipitó la necesidad de acelerar procesos y adoptar soluciones digitales, la empresa identificó una oportunidad para expandir su alcance y ofrecer soluciones innovadoras.

En ese momento, el mercado de legaltech en Argentina estaba conformado por aproximadamente veinte empresas, concentradas principalmente en Buenos Aires (65%). Sin embargo, la crisis sanitaria impulsó la adopción de trámites en línea, lo que permitió a 12 Tablas Digital mantener la continuidad en la prestación de servicios y adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes de sus clientes.

En el presente, el panorama de la legaltech en Argentina ha evolucionado considerablemente. La creación de la Asociación de legaltech Argentina (ALTA) en 2023, con más de 60 afiliados, refleja el crecimiento y la consolidación del sector. Sin embargo, esta expansión también ha generado desafíos, especialmente en términos de visibilidad en línea. La búsqueda de "legaltech Argentina" revela una amplia gama de resultados, pero la ausencia de 12 Tablas Digital podría afectar su capacidad para atraer nuevos clientes y generar ingresos.

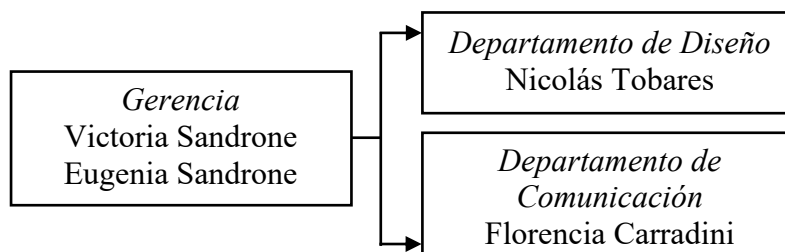
En este contexto, la empresa se enfrenta al desafío de actualizar sus estrategias de posicionamiento SEO y mejorar su presencia en línea para mantener su competitividad y seguir siendo relevante en el mercado de las legaltech en Argentina.

Análisis Interno

Organigrama Empresarial

Figura 2

Organigrama empresarial



Como se observa en el esquema anterior (Fig2), el Departamento de Diseño es el encargado de la comunicación visual, el desarrollo web y el diseño gráfico. A su vez, el Departamento de Comunicación se ocupa de la creación de contenido digital, trabajando ambos de manera interdisciplinaria y en constante contacto con la gerencia.

12 Tablas Digital se presenta en su página web de la siguiente manera:

“Somos una academia para abogados/as de habla hispana dedicada a la transformación de firmas jurídicas y abogados/as. Capacitamos y ofrecemos recursos para que los abogados tengan más oportunidades profesionales que les permitan crecer, posicionarse y ofrecer servicios de alta calidad a sus clientes”.

Estrategia Actual

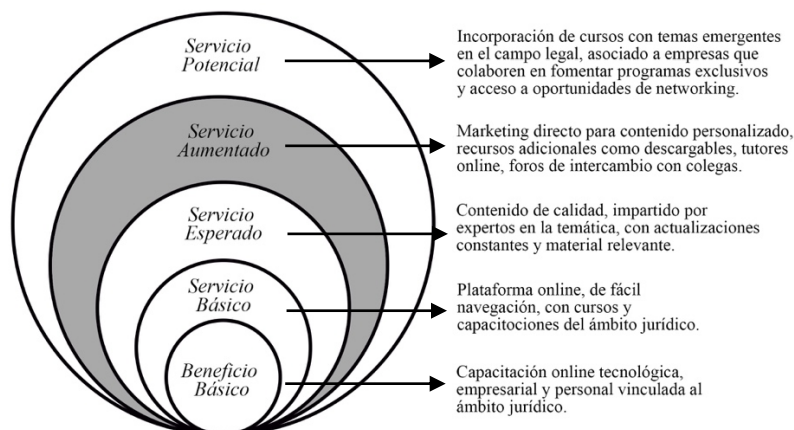
La estrategia que manifiesta tener la empresa actualmente es la de enfoque en diferenciación de producto, centrándose en el marketing. Esta se basa en generar que el consumidor piense en 12 Tablas Digital cuando decida obtener un curso de marketing jurídico ya que la comunicación y publicidad se dirige a un segmento de mercado particular, formado por abogados litigantes, autónomos, pequeñas y medianas firmas de Hispanoamérica y España; y los nuevos abogados, estudiantes avanzados o recién egresados.

Estrategias del mix comercial – 4P

Producto. Sus cursos aplican la metodología PURA, prácticos, útiles, rápidos y aplicables. Como muestra el siguiente gráfico, la empresa se encuentra en el nivel de servicio aumentado. Su pack de Pase Libre, además de acceso a todos los cursos

incluye, tutoriales, retos, guías para acelerar el proceso de captación de clientes y gestionar información o procesos jurídicos. También recursos y herramientas descargables, acceso al contenido pre-grabado con actualizaciones por un año y comunidad privada con colegas para compartir sus experiencias.

Figura 3
Niveles de Servicio



Como puede observarse en la figura anterior (Fig3), si bien existe un nivel básico del servicio que ofrece 12 Tablas Digital, es posible gracias a la incorporación de recursos humanos, económicos y tecnológicos, potenciar el mismo para lograr una mejora sustancial.

Cartera de servicios.

Tabla 1
Cartera de Servicios

Amplitud			
<i>Primeros Pasos</i>	<i>Identidad Visual</i>	<i>Posicionamiento Online</i>	<i>Gestión de Cliente y Firma</i>
<i>Impulsa tu firma jurídica - Nuevos desafíos y oportunidades par abogados del futuro - Introducción al marketing jurídico - Define el cliente que quieres tener - Taller de búsqueda de trabajos remotos para abogados.</i>	<i>Visual5 plantillas para hacer tu sitio - Pack imágenes para abogados - Pack videos para abogados - CupCut: crea videos fáciles con subtítulos para redes sociales - E-book: Estrategias avanzadas de diseño para abogad: Imagen de marca: diseña tu logo, colores, tipografías - Papelería de la firma: sobres, hojas membretadas, flyers - Plantillas e diseño para redes sociales: post, reels,</i>	<i>Instagram y facebook: Activa y optimiza las redes de tu firma - Google My Business Reto de 3 días para activarlo y optimizarlo - LinkedIn para abogados y firmas jurídicas - Contenido para redes sociales: calendario, +2000 ideas y curso de Chat GPT - Facebook ads: Paso a paso para publicidad paga en Facebook e Instagram - Linktree: Organiza tus links.</i>	<i>Nuevos clientes: 4 plantillas para cerrar ventas y consultas - Gestiona tu tiempo y los procesos jurídicos - Calendly: Automatiza la gestión de citas online - Whatsapp de negocios para abogados - Como rebatir objeciones para cerrar más clientes</i>

	carrusel - <i>Canva</i> : aprende a usar la herramienta de diseño. Consejos para abogados - <i>Sitio web</i> : os.		
--	---	--	--

La tabla anterior (Tabla 1) evidencia los 4 ejes temáticos que encabezan cada grupo de cursos vendidos por la empresa.

Profundidad.

Pase libre para desbloquear el potencial y crecer, incluye acceso a todos los cursos anteriores.

Precio.

El precio de los cursos está dado teniendo en cuenta el valor de los competidores, los gastos de implantación del sistema WordPress y Hotmart para Argentina y el exterior respectivamente. También los honorarios de quienes trabajan en la empresa, licencias de programas de diseño, plataformas de pago, cargas impositivas, IVA. La rentabilidad de los cursos se encuentra en torno al 50% o 60% y el punto de equilibrio mensual se alcanza con la venta de 93 cursos de marketing jurídico.

Plaza.

El encuentro del servicio se da mediante la plataforma en línea, a la cual se puede acceder por distintos dispositivos como computadoras de escritorio, portátiles, tablets o teléfonos inteligentes, garantizando el acceso al contenido sin importar el lugar donde se encuentren. También a través de las redes sociales utilizadas como Instagram, LinkedIn y Youtube en menor medida. El chat online a través de Whatsapp, es otro punto de encuentro entre el cliente, potencial cliente y el servicio.

Promoción.

Este aspecto se lleva a cabo por medio de campañas de captación de leads vinculado al marketing directo. Fueron pioneros en el Congreso de Innovación en la Práctica Jurídica en Córdoba y dictan talleres en distintas universidades, colegios de abogados, centros de estudios jurídicos. Esto, sumado a las plataformas digitales que utilizan de soporte que son el principal medio de promoción.

Análisis Externo

Macroentorno

Análisis PESTEL.

Políticas.

En Argentina, la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica ha sido un pilar fundamental desde su establecimiento en 1997. Este organismo, bajo la órbita de la Jefatura de Gabinete de Ministros, se dedica a fomentar el financiamiento de proyectos científicos y tecnológicos en el país. A través de diversas líneas de subsidios y créditos, la agencia apoya tanto a la actividad pública como privada, impulsando la innovación y el desarrollo en diversas áreas.

Por otro lado, el CONICET, creado por decreto en 1958, ha desempeñado un papel crucial en la investigación tecnológica en Argentina. Lideró numerosos proyectos en campos como el desarrollo sustentable, agroindustria, desarrollo social, energía, industria y salud. Bajo la presidencia de Javier Milei (2023), se estableció la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología, con el objetivo de avanzar en la digitalización de trámites administrativos. Este proceso, que involucra cada vez más al ciudadano en procesos virtuales, presenta una oportunidad favorable para empresas como 12 Tablas Digital, que operan en el ámbito de la tecnología y la educación en línea.

Económicas.

Tras el cambio de gobierno en diciembre de 2023, Argentina ha experimentado un aumento significativo en la inflación, según los datos del INDEC. En solo tres meses, la inflación acumulada alcanzó el 44.8%, con incrementos del 25% en diciembre, 20.6% en enero, 13.2% en febrero y 11% en marzo. Es importante destacar que estos porcentajes no se reflejaron de manera proporcional en los precios, sino que fueron aún más altos. Esta situación ha impactado negativamente en la capacidad de compra del consumidor y puede afectar a la empresa estudiada, ya que el aumento desmedido de los insumos básicos puede llevar a una disminución en la matriculación en sus cursos y capacitaciones.

Además, el CONICET, un actor clave en la investigación y el desarrollo tecnológico en Argentina, enfrenta dificultades debido a los recortes presupuestarios bajo la nueva administración gubernamental. Los mismos pueden afectar negativamente la disponibilidad de recursos para la investigación y la innovación en el país, lo que a su vez puede impactar en el entorno operativo de la empresa estudiada y su capacidad para acceder a colaboraciones y recursos en el ámbito científico y tecnológico.

Sociales.

La tendencia hacia una vida cada vez más digitalizada se ha consolidado como resultado de la pandemia. La necesidad de realizar actividades cotidianas a través de computadoras o teléfonos móviles demostró que esta modalidad puede ser no solo

viable, sino también preferible para muchos sectores. En el caso estudiado, la accesibilidad a plataformas en línea desde cualquier ubicación rompe con la barrera espacio-temporal que antes impedía a muchas personas acceder a formaciones debido a la falta de tiempo y la dificultad para conciliarlas con sus responsabilidades diarias. Esta nueva realidad ofrece oportunidades para empresas como la analizada, que ofrecen servicios en línea, ya que pueden llegar a una audiencia más amplia y diversa, satisfaciendo las necesidades de individuos que buscan flexibilidad en su aprendizaje.

Sin embargo, también plantea desafíos, como la necesidad de garantizar la accesibilidad digital para todos los segmentos de la población y la competencia creciente en el mercado de educación en línea.

Tecnológicas.

La tecnología ha evolucionado de manera significativa en los últimos años, y la integración de la inteligencia artificial (IA) ha sido especialmente relevante. Esta, permite automatizar procesos, personalizar la UX y ofrecer recomendaciones y sugerencias adaptadas a las necesidades individuales de cada cliente.

Existen otras tecnologías emergentes, como el aprendizaje automático, el análisis de big data y la realidad aumentada, también están transformando la forma en que se ofrecen y consumen los servicios en línea. Estas innovaciones ofrecen oportunidades para mejorar la eficiencia, la calidad y la personalización de los servicios de la empresa estudiada.

Sin embargo, la adopción de nuevas tecnologías también plantea desafíos, como la necesidad de mantenerse al día con los avances tecnológicos, garantizar la seguridad y la protección de los datos de los usuarios, y abordar las preocupaciones éticas relacionadas con el uso de la IA y otras tecnologías disruptivas. También, la brecha digital puede limitar el acceso de ciertos grupos de la población a los servicios en línea, lo que destaca la importancia de la accesibilidad y la inclusión en el desarrollo tecnológico.

Ecológicas.

La transición hacia el soporte digital tiene implicaciones ambientales tanto positivas como negativas. Por un lado, la reducción del consumo de papel resulta en un impacto favorable en términos de conservación de recursos naturales y reducción de residuos. Sin embargo, el almacenamiento de datos en servidores en la nube conlleva emisiones significativas de carbono, lo que puede contrarrestar los beneficios ecológicos de la reducción del papel.

Es importante destacar que algunas empresas, como Google, han tomado medidas para abordar esta problemática ambiental. Por ejemplo, estudios han demostrado que la migración a plataformas como Google Apps puede reducir drásticamente las emisiones de carbono. Esto sugiere que existen oportunidades para mitigar el impacto ambiental del almacenamiento de datos en la nube mediante la adopción de prácticas más sostenibles.

En el caso de 12 Tablas, es crucial considerar el contexto regulatorio y las normativas ambientales actuales. La empresa podría enfrentar cambios en las regulaciones ambientales que impactarían su operación y requerirían ajustes en sus prácticas empresariales. Además, existe la oportunidad de alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para el año 2030, especialmente el ODS 12 que se centra en la producción y el consumo responsables. Al adherirse a estos objetivos, 12 Tablas puede demostrar su compromiso con la sostenibilidad ambiental y mejorar su reputación en términos de responsabilidad corporativa.

Legales.

El aspecto legal es fundamental para la organización, ya que las legislaciones se modifican constantemente y surgen nuevas. Dos leyes primordiales en este rubro son la Ley 24.240 de Defensa del Consumidor y la Ley 25.326 de Protección de Datos Personales. Es imperativo que estas leyes se respeten sin ningún vacío. Además, dado el interés de 12 Tablas Digital en expandirse a nuevos mercados, es crucial cumplir con las leyes equivalentes en otros países, como la Ley Orgánica de Protección de Datos 3/2018 y la reciente Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, actualizada en marzo de 2024 en España. No estar atentos a estas modificaciones o nuevas normativas puede acarrear conflictos legales para la empresa y afectar su reputación y operación.

Microentorno

Oferta

La oferta se encuentra dividida en 2 grupos atomizados

Grandes competidores: Estas empresas operan a nivel nacional e internacional y ofrecen una amplia gama de servicios. Su presencia en el mercado se da desde un período prolongado y se destacan por su marca reconocida. Su principal ventaja radica en la confianza que generan en un público que tiende a ser cauteloso respecto a lo nuevo y lo tecnológico. Son un ejemplo de ellos Thompson Reuters, Udemy y Legaltechies.

Pequeños competidores: Estas empresas son de desarrollo local y su cartera de servicios es más limitada en comparación con los competidores más grandes. Tienen menos tiempo en el mercado. Su principal ventaja radica en la oferta de recursos formaciones gratuitas, que pueden traccionar posibles consumidores de 12 Tablas Digital. Son las universidades, colegios de abogados y startups en etapa de introducción en el ciclo de vida.

Fuerzas Competitivas

Mediante las 5 Fuerzas Competitivas de Porter, se identifica con que aspectos hay que mantenerse alerta y a la vez en constante análisis para poder realizar una planificación a corto y largo plazo.

Barreras de Entrada al Sector.

A pesar de que ingresar al mercado de venta de cursos web de legaltech o marketing puede parecer relativamente accesible, existen ciertas barreras de entrada que deben ser consideradas. Estas incluyen el cumplimiento riguroso de la normativa relacionada con la protección de datos y la seguridad virtual, lo que requiere una inversión significativa en infraestructura tecnológica y personal capacitado. 12 Tablas Digital deberá estar actualizado sobre las últimas legislaciones vinculadas a su rubro y contar con un equipo altamente calificado para diseñar y ofrecer sus cursos, lo que puede representar una barrera adicional para los nuevos participantes en el mercado.

Amenaza de Productos Sustitutos.

En la actualidad, la competencia de productos sustitutos representa una amenaza significativa para 12 Tablas Digital. Muchas universidades ofrecen seminarios gratuitos sobre los mismos temas cubiertos en sus cursos pagos, lo que puede desviar la atención y el interés de los potenciales clientes. Además, los cursos de formación gratuita proporcionados por municipios y otras instituciones también compiten directamente con la propuesta de valor de 12 Tablas Digital al ofrecer alternativas accesibles para la inserción laboral y la adquisición de habilidades digitales. Estos productos sustitutos pueden erosionar la base de clientes de la empresa y afectar negativamente sus ingresos y crecimiento futuro.

Poder de negociación de los compradores.

El poder de negociación de los compradores en la empresa prácticamente nulo ya que los precios de los cursos están establecidos y publicados tras un análisis detallado de costos. Además, la relación comercial es directa con los consumidores

finales (B2C), lo cual beneficia a 12 Tablas Digital al eliminar la intervención de intermediarios y colectivos organizados que podrían presionar para negociar precios.

Esta estructura permite a la empresa mantener un control total sobre sus políticas de precios y maximizar su rentabilidad sin enfrentar presiones externas significativas en términos de negociación de precios.

Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores también es bajo para 12 Tablas Digital, dado el alto nivel de competencia entre los proveedores de servicios como antivirus, diseño web, implantación de normativa de protección de datos y servicios legales. En un mercado saturado con múltiples opciones de proveedores, estos no tienen la capacidad de presionar a los compradores para obtener mejores condiciones, ya que esto podría resultar en una pérdida de contratación. Esta competencia entre proveedores beneficia a 12 Tablas Digital al brindarle una amplia gama de opciones y flexibilidad para seleccionar los proveedores que mejor se adapten a sus necesidades y presupuesto, manteniendo así su posición de poder en las negociaciones.

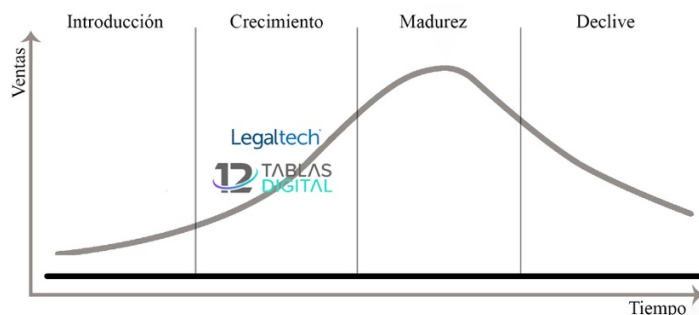
Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre competidores es intensa. Esto se manifiesta a través de ajustes de precios, modificaciones en los cursos existentes y el lanzamiento de nuevos cursos por parte de las empresas competidoras. Para 12 Tablas Digital, esta rivalidad representa un desafío constante, ya que la empresa debe estar atenta a los movimientos de la competencia y responder de manera ágil y efectiva para mantener su cuota de mercado. Esto puede implicar la introducción de nuevas ofertas, mejoras en la calidad de los cursos existentes y estrategias de marketing innovadoras para diferenciarse en un mercado saturado.

Ciclo de vida del Servicio y de la industria Legaltech

Figura 4

Ciclo de vida del servicio



Como se observa en el gráfico (Fig4), la industria del *Legaltech* se encuentra actualmente en la etapa de crecimiento dentro del ciclo de vida del producto. Aunque ha experimentado avances significativos, se caracteriza por ser un entorno que muta y requiere una actualización constante para evitar estancarse en la etapa de madurez o caer en el declive. En línea con esta tendencia, 12 Tablas Digital también se encuentra en la etapa de crecimiento, adaptando y ampliando sus programas y capacitaciones según lo dicta el análisis de mercado. Esta estrategia les permite competir eficazmente en un mercado con introducción constante de empresas del mismo rubro.

Perfil del Cliente

El cliente actual de 12 Tablas Digital es un abogado o estudiante de abogacía, que valora la formación continua y la adquisición de nuevas habilidades. Reside principalmente en áreas urbanas y se encuentra tanto a nivel nacional como internacional, especialmente en regiones donde la digitalización del sector legal está en crecimiento. Este cliente busca servicios que se integren fácilmente en su rutina diaria, por lo que la modalidad virtual es ideal. Valora la eficiencia, la tecnología, y tiene una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo. Es un profesional ocupado que prefiere soluciones online, accesibles y compatibles con dispositivos móviles, para mantenerse actualizado en su campo.

FODA

Tabla 2
Matriz Foda

Fortalezas - Experiencia en servicios legales en línea - RRHH – Personal Altamente capacitado - Economía de recursos - Responsabilidad social corporativa - Trabajo interdisciplinario	Oportunidades - Apertura a nuevos mercados - Conciencia ecológica, despapelización - Diversificación de servicios en lanzamiento de nuevos cursos y certificaciones - Alianzas estratégicas con empresas tecnológicas
Debilidades - Bajo posicionamiento SEO - Ausencia de activación CDN, velocidad lenta de la web. - LinkedIn, Youtube y blog desactualizados - Dependencia tecnológica para prestar servicios - Dependencia de proveedores externos para el desarrollo y mantenimiento - Contenido en Instagram no alineado a las tendencias actuales	Amenazas - Mercado creciente nacional e internacional - Servicios sustitutos gratuitos - Cambios regulatorios - Ciberataques - Cambios tecnológicos que impliquen una gran inversión

En la matriz anterior (Tabla 2), se destaca que las fortalezas identificadas, como la experiencia en servicios legales en línea, el personal altamente capacitado y la responsabilidad social corporativa, pueden ser aprovechadas para abordar las debilidades, como el bajo posicionamiento SEO y la dependencia tecnológica. Además, estas fortalezas pueden ser utilizadas para hacer frente a las amenazas del mercado, como la presencia de servicios sustitutos gratuitos y los cambios tecnológicos que requieren una gran inversión. Por ejemplo, la experiencia en servicios legales en línea podría ser utilizada para mejorar la velocidad de la web y actualizar las plataformas de redes sociales, mientras que las alianzas estratégicas con empresas tecnológicas podrían ayudar a mitigar los riesgos de ciberataques.

Marco Teórico

A continuación, se desarrollarán los conceptos fundamentales que delimitan las bases teóricas del trabajo.

Como afirma Martin Katz (2014), la legaltech es una protagonista clave en la era digital, trayendo consigo un cambio de paradigma no solo en cómo se aborda el campo del derecho, sino también en la forma de realizar tareas y enfrentar problemas que, hasta hace pocos años, estaban exclusivamente en manos humanas, con los errores inherentes a ello. La tecnología busca potenciar la manera de enfrentar problemas y alcanzar soluciones innovadoras en un mercado caracterizado por la disrupción y la creciente competitividad. Además de esta postura positiva sobre el uso de la tecnología, Fetsyak (2020) agrega que la virtualidad reduce tiempos, se utiliza de manera segura en materia de protección de datos, ofrece transparencia y elimina la necesidad de la presencia de ambas partes.

Es importante destacar, que el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) y la IA deben salvaguardar los derechos fundamentales de las personas, respetando principios de igualdad y no discriminación. Torre Manrique (s/f) resalta un caso en Estados Unidos donde el código fuente utilizado consideraba raza y género, lo que constituye un grave ejemplo de discriminación algorítmica.

Autores como Torres (2021), afirman que el uso de la IA en el ámbito judicial generará múltiples beneficios, como la reducción de tiempo, sentencias más consistentes, disminución de sesgos y corrupción y mayor seguridad jurídica. Sin embargo, otros como Alarcón Arias (2020), plantean el dilema ético: si la IA demuestra un patrón o estadística, ¿cómo puede un abogado negarse a llevar un caso

argumentando una baja probabilidad de éxito? Aunque sostiene que esta nueva forma de litigar será beneficiosa, agilizando procesos, democratizando el acceso a una defensa y también señala que los abogados con habilidades tecnológicas, tendrán una ventaja sobre sus colegas con formación tradicional, lo que aumentará la demanda de sus servicios.

Estar en la mente de los consumidores o posibles consumidores es lo que Kotler y Armstrong (2012) utilizan para definir al posicionamiento. Destacan el lugar que una marca ocupa respecto a los competidores y los atributos que la colocan en esta posición. Aunque los productos se desarrollan en fábricas, las marcas se construyen en la mente de los consumidores. Además, subrayan que las marcas deben dirigirse a mercados meta bien definidos, adaptando la propuesta de valor a las necesidades de sus clientes. Por su parte, Al Ries y Jack Trout (2002) asocian el posicionamiento con lo primero que se viene a la mente al momento de resolver un problema. En una sociedad sobrecomunicada y llena de “ruido”, la mente filtra y rechaza la información, reteniendo solo aquella que tiene algún vínculo con sus conocimientos y experiencias previas.

Kotler y Armstrong (2012) también vinculan el posicionamiento con la diferenciación y las ventajas competitivas que destacan a una marca del grueso de los competidores y que cumplen con determinadas características: son importantes, distintivas, superiores, comunicables, preventivas, asequibles y rentables. Señalan que, aunque elegir la ventaja competitiva adecuada para posicionar un producto puede ser difícil, la elección correcta puede llevar al éxito. Kotler y Keller (2006), enfatizan la importancia de no conformarse con la creación de productos básicos: los mercadólogos deben ser capaces de hacer que todo sea susceptible de diferenciación. Según estos autores, esta última puede clasificarse según diversos enfoques:

- Diferenciación por medio del producto: Involucra las dimensiones y la calidad del producto o servicio. La calidad es fundamental, ya que el *Strategic Planning Institute* ha estudiado y observado que las unidades de negocios que ofrecen productos o servicios de calidad, reciben ingresos mas altos, tienen consumidores más fieles y obtienen reseñas positivas.
- Diferenciación por medio del personal: Empleados entrenados superiormente a la competencia representan una ventaja competitiva. Estos, coinciden en seis características fundamentales: competencia, cortesía, credibilidad, confiabilidad, responsabilidad y comunicación.
- Diferenciación por medio del canal: Diseñar cobertura, capacidad y

funcionamiento de los canales de distribución puede generar ventaja competitiva.

- **Diferenciación por medio de la imagen:** La percepción de las distintas imágenes y marcas varia notablemente entre los clientes. Marlboro es un claro ejemplo de esto, que abarca un 30% del mercado mundial con la imagen de “macho cowboy” que ha tenido una percepción positiva del público fumador.

Retomando a Kotler y Keller, se puede abordar el concepto de propuesta de valor de una marca, el cual resulta de la conjunción de los beneficios que aporta la estrategia de diferenciación con el posicionamiento de la marca. Esta propuesta responde a la pregunta del cliente “¿Por qué debo comprar su marca?”. El siguiente gráfico (Fig5) muestra en color verde las posibles formas favorables en las que una empresa puede posicionar sus productos o servicios.

Figura 5

Posibles propuestas de valor

		Precio			Beneficios
		Más	Lo mismo	Menos	
	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos	
	Lo mismo			Lo mismo por menos	
	Menos			Menos por mucho menos	

Estas son propuestas de valor favorables

Estas son propuestas de valor desfavorables

Nota. Adaptado de *Fundamentos de Marketing* (p. 186), por Astrid Mues Zepeda , 2013, Pearson.

Kotler y Keller (2006) detallan como los consumidores toman las decisiones definitivas maximizando el valor, considerando conceptos como el costo de búsqueda, de conocimiento, de movilidad y de los ingresos. Una oferta será elegida si proporciona un mayor valor percibido que otra, lo que influirá en la satisfacción del cliente y en la posibilidad de una recompra. El valor percibido por el cliente (vpc) es la diferencia entre las ventajas y los costos que supone una oferta frente a otra. El valor total, es el valor monetario resultante de las ventajas económicas, funcionales y psicológicas que los clientes esperan de una oferta. El costo total es el conjunto de costos asociados con analizar, conseguir, aceptar o rechazar una oferta.

Para finalizar, este Trabajo Final de Grado (TFG) se enfoca en el concepto de posicionamiento, alineándose a la teoría planteada por Kotler y Keller (2006) y vinculado estrechamente a la diferenciación para poder acceder a la mente del consumidor. Alcanzando este objetivo dentro de un plan de marketing, se logrará también que las ventas alcancen un incremento.

Este reporte de caso, suscribe a la teoría presentada por estos autores y la retomará en las siguientes unidades, explorando como 12 Tablas Digital podrá implementar estrategias que le generen una ventaja competitiva sostenible.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema

Tomando como punto de partida la investigación realizada y los datos obtenidos, se observa que 12 Tablas Digital no está posicionada a nivel nacional ni internacional entre las principales empresas de marketing jurídico en las regiones donde opera. Dado que la internacionalización es uno de sus objetivos más importantes, es fundamental identificar áreas de optimización tanto a nivel local como internacional para pasar de ser una opción poco conocida a la primera elección en servicios de marketing jurídico.

Aunque la empresa cuenta con ventajas significativas, como un personal altamente capacitado y con vasta experiencia en su campo, estos recursos humanos no están siendo aprovechados plenamente. Además, 12 Tablas Digital se benefició del impulso inicial proporcionado por Incutex, lo que facilitó sus primeros años en el mercado. Sin embargo, para alcanzar un posicionamiento destacado, es crucial capitalizar estas fortalezas y abordar las áreas que requieren mejora para así poder generar un flujo de ventas superior al del momento, fidelizando a los clientes actuales y captando nuevos.

Justificación del Problema

Teniendo en cuenta que la expansión de ventas, internacionalización de actividades y la expansión de equipos dentro del mercado de legaltech son objetivos declarados por la empresa para este 2024, es evidente que la estrategia de diferenciación por marketing debe replantearse ya que no está siendo lo suficientemente efectiva.

En un entorno dinámico, donde las TICs y sus avances marcan el ritmo de las empresas que incorporan legaltech, y con consumidores innovadores e informados sobre tendencias que favorezcan a su labor, es fundamental adaptar o pivotar de la estrategia de posicionamiento actual. Esto garantizará que los consumidores sigan eligiendo 12 Tablas Digital y que la empresa no ponga en peligro su continuidad.

Será fundamental trabajar sobre el *Zero Moment of Truth* (ZMOT), nombre que acuña Jim Lecinski (2011) para denominar al momento donde el consumidor ha empezado a tomar contacto con un producto o servicio a través de averiguaciones para luego tomar una decisión. Esto será esencial para que la marca pueda pasar de ser solo

un “ruido” en la mente del consumidor a la primera en la que piense al momento de contratar un servicio de marketing jurídico.

Conclusión Diagnóstica

El marketing estratégico es el motor que guía a la empresa hacia oportunidades económicas favorables, permitiendo un crecimiento exponencial mediante el uso efectivo de sus recursos y la implementación de estrategias de mediano y largo plazo.

La estrategia de diferenciación por marketing planteada por 12 Tablas Digital, deberá pivotar para resaltar sus cualidades distintivas frente a la competencia.

Cada encuentro del consumidor con el servicio deberá generar una fuerte recordación de marca, independientemente de la etapa del proceso de compra donde se encuentre. Por lo tanto, la empresa deberá implementar nuevas estrategias de marketing y promoción desarrolladas cuidadosamente para este propósito.

Además, será elemental establecer nuevas estrategias de posicionamiento que comuniquen eficientemente la propuesta de valor, enfocándose en el segmento de abogados y estudiantes de abogacía. Las acciones derivadas de este análisis permitirán una mejora de ingresos y en el posicionamiento de la empresa.

Todo esto se desarrollará considerando las condiciones político – económicas del país caracterizadas por un alto índice de inflación, aumento de pobreza, despidos masivos otras adversidades para los ciudadanos, que a la vez puede representar una oportunidad para el ámbito jurídico.

Sondeo

Se utilizó la herramienta de benchmark como elemento de sondeo para evaluar diversas variables. Esto permitirá analizar los datos relevantes de cada competidor directo e indirecto al momento de formalizar el plan de acción.

Tabla 3
Benchmark

Variables	12 Tablas Digital	Legaltechies	Sem Udemey	Thomson Routers
Branding y aspecto	 Colores frios pero vibrantes. Uso de gama suplementaria: Violeta y verde agua como colores principales.	 Tonos claros, aspecto sobrio. Utilización de azules, dorado y neutros.	 Sobriedad y uniformidad en el fondo blanco. No sigue una gama de colores.	 Thomson Reuters Sobriedad. Predominio de blanco con detalles en colores primarios rojo y azul. Al avanzar en las distintas secciones, la UX se vuelve más contaminada de

	Aspecto moderno y juvenil			publicidad y exceso de landing pages.
Servicios ofrecidos	Cursos orientados al posicionamiento, primeros pasos, identidad visual, gestión de clientes y firma	Asesorías y talleres. Opción de suscripción para acceso a los distintos cursos cortos por 9,99€ al mes. Incluye tendencias tecnológicas, Legaltech, perfiles profesionales, nichos, innovación, mejora de gestión tecnológica.	Plataforma para publicar cursos de todo tipo. Gran cantidad orientados al marketing pero solo uno al marketing jurídico en idioma español.	Legal One HighQ La Ley Next Practical Law Programa de Actualización de Abogacía Corporativa 2024 Biblioteca Digital Proview
Precios y modalidad de pago	Desde \$25.000 cursos individuales, hasta \$179.000 pack de contenido completo. Transferencia, Tarjeta de Crédito y Débito, Mercado pago y Paypal.	De 9,99€ a 229€. Pago por tarjeta de crédito o Paypal previo inicio de sesión.	Desde 19,99€ a 99,99€. Requiere generar un usuario antes de pagar cada curso. Tarjetas de crédito y débito, créditos Udemy, Paypal, App Store, Oxxo, Boleto Bancario y Pix, Efectivo o transferencias bancarias, UPI o billeteras.	No los explicita en la página. Solicitan dejar datos personales para comunicarse y explicar precios.
Atención al Cliente	Whatsapp, formulario de contacto, teléfono.	Correo electrónico y dirección postal.	Al querer ponerse en contacto, deriva a la pagina de preguntas frecuentes.	Télefono, whatsapp, formulario de contacto y ofrece un apartado de preguntas frecuentes.
Presencia en RRSS	Instagram con 10,3mil seguidores (red social con más actividad). Facebook con 1300 seguidores y muy baja participación del publico. Youtube sin actividad hace 9 meses.	No se encuentra cuenta en Instagram, Twitter, Facebook. Youtube con 1230 suscriptores, sin actividad hace 2 años.	Youtube no. Instagram 3,1 millones de seguidores. Los comentarios de las publicaciones en su mayoría son reclamos de falta de entrega del curso o de reembolso. Facebook 8,1 millones de seguidores, con mayor participación que Instagram,	Instagram con 15,3mil seguidores. Notoria falta de estrategia de contenido, sin branding definido. Falta de incorporación de tendencias. Facebook global, con diversos idiomas (no cuenta con uno propio argentino). Sin Twitter. Youtube inactivo hace 4 años.

			pero con comentarios negativos por los mismos motivos mencionados anteriormente. Twitter 34.366 seguidores, con estrategia de escritura más cercana al público.	
Reputación	101 comentarios en Google, con una valoración de 5.0 puntos.	La dirección que ponen en su Web, en Google figura como una tienda de ropa y sin reseñas.	3.0 en Google maps, donde únicamente figura la oficina de Irlanda. Los reclamos son por el servicio postventa y la falta de respuesta.	4.1 en Google maps, aunque la mayoría de buenas reseñas son solo estrellas. Las que incluyen valoración escrita, presentan reclamos respecto al servicio postventa.
Alianzas y Colaboradores	No especifican ninguno en la página web.	Attolón Law, Gomez Pinzón, EvergreenOM, Bigle Legal, Reclamador, Associates, Lemontech, Bancolombia, Delotte Legal, Woman in a Legal World.	Wolkswagen, Samsung, Cisco, AT&T, Ericsson, Citi, Hewlett Packard, P&G, Nasdaq, box, NetApp, evenbrite.	En Argentina Thomson Reuters está formada por los equipos de La Ley, AbeledoPerrot, Sistemas Bejerman y Softway. Sus acciones cotizan en las bolsas de Toronto y Nueva York.

El análisis comparativo de las plataformas 12 Tablas Digital, Legaltechies, Udemy y Thomson Reuters revela enfoques distintivos en branding, servicios, precios, atención al cliente, presencia en redes sociales, reputación y alianzas. 12 Tablas Digital destaca por su apariencia juvenil y moderna, mientras que Legaltechies y Thomson Reuters optan por una estética sobria. Udemy, aunque sobria, sufre de una experiencia de usuario contaminada por publicidad.

En términos de servicios, 12 Tablas Digital y Legaltechies se centran en cursos y asesorías específicas del ámbito legal, mientras que Udemy ofrece una variedad más amplia pero con menos enfoque en el marketing jurídico. Thomson Reuters proporciona herramientas y programas especializados para el sector legal.

Los precios y modalidades de pago varían, con 12 Tablas Digital y Legaltechies ofreciendo precios claros y múltiples opciones de pago, mientras que Udemy requiere registro previo. Thomson Reuters no especifica precios directamente, solicitando contacto para más detalles.

En atención al cliente, 12 Tablas Digital y Thomson Reuters ofrecen varios canales de comunicación, mientras que Legaltechies y Udemy son más limitados. La presencia en redes sociales es más activa en Udemy y 12 Tablas Digital, aunque Udemy enfrenta críticas negativas por su servicio postventa.

Finalmente, la reputación de 12 Tablas Digital es excelente, mientras que Legaltechies y Udemy tienen áreas de mejora, especialmente en postventa. Thomson Reuters mantiene una reputación buena pero con críticas en servicio postventa. Las alianzas de Legaltechies y Thomson Reuters fortalecen su posicionamiento en el mercado legal.

Bases de Segmentación

Tabla 4
Bases de Segmentación

Bases de Segmentación				
<i>Demográficas</i>	<i>Geográficas</i>	<i>Datos Psicográficos</i>	<i>Conductuales:</i>	<i>Tecnológica:</i>
<i>Género:</i> Indistinto <i>Nivel de Educación:</i> Estudiantes de abogacía y abogados graduados	<i>Ubicación:</i> Principalmente en áreas urbanas con acceso a internet de alta velocidad. <i>Región:</i> Nacional e internacional, con énfasis en mercados donde la digitalización del sector legal está en auge.	<i>Actitudes y Valores:</i> Valoran la educación continua, la eficiencia, y la integración de tecnología en su práctica diaria. <i>Estilo de Vida:</i> Profesionales ocupados que buscan optimizar su tiempo mediante soluciones virtuales y flexibles.	<i>Patrones de Compra:</i> Prefieren servicios que pueden ser accedidos y utilizados en línea, integrándose fácilmente en su rutina diaria. <i>Beneficios Buscados:</i> Formación activa, adquisición de nuevas habilidades, y actualización constante en tecnologías legales.	<i>Uso de Tecnología:</i> Altamente familiarizados con el uso de plataformas virtuales y herramientas digitales. <i>Preferencias Tecnológicas:</i> Preferencia por soluciones que sean accesibles a través de dispositivos móviles y que ofrezcan una interfaz amigable.

Analizando la tabla anterior (Tabla 4), el segmento objetivo será entonces abogados y estudiantes de abogacía, que valoran la formación continua y la integración de tecnología en su práctica diaria. Residen principalmente en áreas urbanas con buen acceso a internet y prefieren soluciones de aprendizaje virtual que se integren fácilmente en su rutina diaria.

Buyer Persona

A continuación, se ofrecen 2 buyer persona a los que se orientará el siguiente plan de implementación.

Figura 6

Buyer persona



HERNAN RODRIGUEZ

ESTUDIANTE DE DERECHO



”
Necesito mejorar mis habilidades en marketing jurídico para destacar en mi carrera, pero mi tiempo es limitado y necesito soluciones prácticas y accesibles

● SOBRE HERNAN

Quiere estar en constante actualización en el área de marketing jurídico para que, una vez recibido, pueda avanzar en su carrera profesional, marcando diferencia.

BIO

28 Años, vive en Bs As y estudia en la UBA la Licenciatura en Derecho. Trabaja en un despacho jurídico de 12 empleados.

MOTIVACION

Interés en tecnología, herramientas digitales para optimizar la práctica legal. Participación activa en webinars y conferencias de marketing jurídico. Activo en RRSS, sobre todo Instagram y LinkedIn

PERSONALIDAD

Curiosidad 

Innovación 

Creatividad 

HABILIDADES

Aprendizaje continuo 

Trabajo en equipo 

Plan de Implementación

Objetivo General

Aumentar los ingresos de 12 Tablas Digital en un 40% para el período julio 2024 - junio 2025 respecto al valor del mismo periodo del año anterior (se ajusta por inflación).

Objetivos Específicos

- Alcanzar una tasa de conversión del 40% de quienes descargan recursos gratuitos de la página web para el período julio 2024 – junio 2025 respecto a la conversión actual.
- Vender el curso “Pase Libre” al menos a 30 empresas (universidades despachos jurídicos) tomando como plazo un año a partir de julio del 2024.
- Aumentar un 40% de seguidores en Instagram y de 60% del tráfico hacia la página web en un plazo de 1 año a partir de julio de 2024.

Alcance

Las acciones que se desarrollarán a continuación se enfocarán principalmente en el ámbito nacional, haciendo foco en Buenos Aires y Córdoba, provincias con una alta presencia de universidades que dicten la carrera de derecho o que cuenten con un mayor número de despachos jurídicos, ofreciendo así más oportunidades de aprovechamiento e impacto.

Para ser más específicos, en el primer objetivo, las acciones se llevarán a cabo desde las plataformas digitales con un alcance nacional, en un plazo de 12 meses, hasta junio de 2025 inclusive.

En el segundo objetivo, también de alcance nacional, pero con un foco especial en las provincias de Buenos Aires y Córdoba por la alta matrícula en universidades de derecho se realizarán acciones a través de estas instituciones, reuniones personales, webinars y flashmobs durante un año a partir de septiembre de 2024.

Finalmente, para el tercer objetivo, el alcance será nacional utilizándose la red social Instagram durante el plazo de un año, hasta julio de 2025. También realizando promoción en carapantallas en vía pública en las provincias de Buenos Aires y Córdoba.

Antes de comenzar con el plan de acción, se observa que el mismo se realizará en torno a dos series emblemáticas, sumamente reconocidas por su éxito con el paso de sus temporadas. Estas son *Suits* (Aaron Korsh, 2011 – 2019) y *Better Call Saul* (George

Vincent Gilligan, Jr. 2015 – 2022), series cuya temática gira en torno del ámbito jurídico y que dejaron una huella gracias a sus personajes principales Mike Ross y Saul Goodman respectivamente.

Primer Objetivo

Acciones Específicas y Marco Temporal.

Respondiendo al primer objetivo *“Alcanzar una tasa de conversión del 40% de quienes descargan recursos gratuitos de la página web para el período julio 2024 – junio 2025 respecto a la conversión actual”*, se proponen los siguientes planes:

Test A/B: Se implementarán dos campañas en Instagram en períodos consecutivos de 2 meses cada uno, desde una publicación paga. Para aumentar el interés y validar la empresa, se incluirán reseñas de clientes en la misma y se empleará la técnica de copywrite AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción).

Fase A: julio 2024 – agosto 2024.

- Publicación paga de feed ofreciendo el recurso gratuito y botón de Call to action (CTA) “saber mas” dirigiendo a landing page.
- Titular de landing page: Si Mike Ross no tuvo miedo en vender sus servicios, vos tampoco lo tengas.
- Recurso gratuito a descargar: Calendario de fechas claves para publicaciones en redes sociales sobre ámbito jurídico.
- CTA: Quiero el calendario!
- Formulario a completar: Nombre completo y correo electrónico
- Análisis cuantitativo de leads, descarga de recurso gratuito, tráfico web y venta de cursos a los leads captados.

Fase B: septiembre 2024 – octubre 2024.

- Publicación paga de feed ofreciendo el recurso gratuito y botón de CTA “saber mas” dirigiendo a landing page.
- Titular de la landing page: Consigue el éxito de Saul Goodman.
- Recurso gratuito a descargar: Pack de plantillas para historias y posts con formato para Instagram.
- CTA: Quiero las plantillas!
- Formulario a completar: correo electrónico

- Análisis cuantitativo de leads, descarga de recurso gratuito, tráfico web y venta de cursos a los leads captados.

- Comparación de resultados A - B y elección de la landing page más efectiva para continuar con la siguiente fase del plan.

De MQL a SQL: Pasados los 4 meses de *Test A/B*, se mantendrá activa la landing page de mejores resultados, mientras comienza a enviarse contenido de valor a los leads captados y a los que se continúen captando los meses siguientes.

- Envío quincenal de *newsletter* con noticias, tendencias, y artículos de interés junto al botón *CTA* “Quiero los cursos!”

- Se utilizarán imágenes, frases icónicas o elementos alusivos a alguna de las dos series anteriormente mencionadas. Se implementarán recordatorios y notificaciones automáticas para que los leads no olviden de completar el proceso de compra.

- En este caso, el indicador de resultados será la conversión de leads de quienes completaron el formulario, por una parte, y por la otra de quienes conviertan desde *e-mail* marketing.

Para el desarrollo de este objetivo, se verán involucrados los Coordinadores del Departamento de Comunicación y de Diseño, supervisados por la Gerencia. Se asignarán \$482.000 para la campaña de *Instagram Ads*, tomando como costo mensual de la misma \$40.200. Se estima obtener un 0,3% de conversión respecto a 200 impresiones diarias durante un año.

Segundo Objetivo

Acciones Específicas y Marco Temporal.

Siguiendo lo planteado en el segundo objetivo “*Vender el curso “Pase Libre” al menos a 30 empresas (Universidades o Despachos jurídicos) tomando como plazo un año a partir de junio del 2024*” se desarrollarán los siguientes planes.

Flashmobs: Como señala Cobo (2006) se entiende por flashmob a “aquel grupo de personas reunido de forma simultánea, transitoria y voluntaria, en un lugar público para realizar algo inusual o notable”. Existen distintos tipos, en este caso se apelará al publicitario y representativo. Se realizarán simulacros de juicios de prueba en puntos específicos de la ciudad de Bs As y Córdoba, emulando el emblemático capítulo de

Suits (temporada 1, capítulo 7) donde Mike Ross realiza el primero en la compañía. Participarán de él 6 actores, los cuales tendrán rasgos físicos similares a los de los personajes mencionados a continuación: Mike Ross, Donna Paulsen, Rachel Zane, Luis Litt, Jessica Pearson, Kyle Durant. Los mismos, además, estarán caracterizados como en dicho capítulo.

Locaciones y fechas.

1. Celebración *Legaltech & Compliance Forum*, de 5 de septiembre de 2024, entrada de hotel Scala, Bs As.
2. Inicio de actividad judicial tras la feria, febrero 2025, plaza Paseo Márquez de Sobremonte, frente al Tribunal Superior de Justicia de la provincia de Córdoba.
3. Inicio de actividad judicial tras la feria, febrero 2025, parque Lavalle frente al Palacio de Tribunales en Buenos Aires.
4. Inicio de ciclo lectivo, marzo de 2025, escalinatas de la facultad de Derecho de Buenos Aires.

Desarrollo.

- Selección de actores, firma de contratos y entrega de guión.
- Llegada de los actores y colocación de banners con publicidad de 12 Tablas digital y código Qr dirigiendo a la página web.
- Desarrollo de la actuación y finalización de la misma con breve información sobre la empresa.
- Entrega de flyers con un 15% de descuento con el código FLASHMOB en la inscripción de cualquier curso a los asistentes a cambio de los datos de correo electrónico personal o contacto del despacho jurídico.

Esta acción tendrá como responsables a los Coordinadores del Departamento de Comunicación y de Diseño, supervisados por la Gerencia. El sistema de medición se basará en los contactos obtenidos en cada flashmob, escaneos de código Qr y utilización del cupón de descuento FLASHMOB. Los recursos involucrados serán \$420.000 para las 4 interpretaciones, teniendo en cuenta por acción \$45.000 en actores, \$40.000 en banners publicitarios, \$10.000 en impresión de flyers y \$10.000 de costo de traslado desde punto específico de los actores.

Es necesario destacar que esta acción si bien tiene un fin económico, también apunta a concientizar sobre el acoso laboral, siendo que el fragmento de la serie que se representa trata esa temática.

Beneficio de Primeros Inscriptos: Esta acción se enfocará en el segmento de estudiantes de derecho de universidades privadas que estén culminando su carrera, desde agosto de 2024 hasta enero de 2025, coincidiendo con el inicio de un nuevo ciclo académico.

Tras la inscripción, los estudiantes podrán activar su usuario en el campus de 12 Tablas Digital utilizando el código promocional LOSPRIMEROS. Las universidades pagarán el 30% del curso, es decir, \$29.625 por cada inscripto con el código. La acción estará enmarcada con la frase “¿Terminás tu carrera y no sabés como iniciar tu vida laboral? *Better call* 12 Tablas Digital; haciendo alusión a la serie *Better call Saul*.”

Desarrollo

- Creación de base de datos de universidades privadas.
- Contacto y oferta de “Pase Libre” para ampliar el servicio educativo de los estudiantes que se inscriban durante el primer mes de lanzamiento de matrículas.
- Reuniones presenciales y virtuales
- Firma de contratos

La Gerencia será la encargada de contactar a las universidades.

Se medirá la efectividad de esta acción mediante los usuarios dados de alta con el código LOSPRIMEROS.

Best Place to Work: En esta acción, la atención se enfocará en los despachos jurídicos y se llevará a cabo de agosto a diciembre de 2024 y de febrero a junio de 2025, omitiendo enero y julio debido a la feria judicial. La acción se enmarcará con la frase “Vendete para vender, así lo hizo Mike Ross”.

Desarrollo

- Creación de base de datos de despachos jurídicos de interés entre agosto y septiembre 2024.
- Contacto y oferta de ciclo de 3 webinars gratuitos sobre marketing jurídico para sus empleados con el objetivo de incentivarlos y potenciar su conocimiento con información actualizada.
- Firma de colaboración.
- Establecimiento de fechas según disponibilidad de ambas partes.
- Desarrollo de los webinars de octubre a junio (exceptuando enero).
- Entrega de encuesta de satisfacción a cada participante al terminar los

mismos. Al finalizar, llegará código BPTW, con el que podrán acceder al plan “Pase Libre” con un 50% de descuento.

Para la acción anteriormente descrita, se utilizará como indicador el número de colaboraciones firmadas con despachos jurídicos y el alta de usuarios con el código de descuento BPTW.

La Gerencia será la encargada de contactar a los Despachos, así como también de impartir los webinars.

Tercer Objetivo

Acciones Específicas y Marco temporal.

Colaborando con en el tercer objetivo *“Aumentar un 40% de seguidores en Instagram y de 60% del tráfico hacia la página web en un plazo de 1 año a partir de julio de 2024”* se pondrán en marcha los siguientes planes.

Aumento de Seguidores: Se realizará un cambio en el contenido de Instagram para humanizar la marca, siguiendo la tendencia actual que arroja los mejores resultados. Los ejes temáticos del contenido serán: educación, venta e información.

Se incluirán más reels con *hashtags* y música en tendencia para aumentar la visibilidad y se realizarán 2 sorteos del “Pase libre”.

Desarrollo.

- Diseño de reel creativo para anunciar el sorteo.
- Publicación en los meses de noviembre y junio fechas estratégicas previas a las vacaciones universitarias y la feria judicial.
- Anuncio de ganadores.
- Contacto con aquellos participantes que no ganaron y envío de cupón de 15% de descuento con el código PASELIBRE, para la inscripción en cualquiera de los cursos de la plataforma, válido en los meses de diciembre y julio, destacando que, al finalizar el ciclo lectivo, tendrán más tiempo para realizar los cursos.

Para este plan, la medición se realizará mediante el número de seguidores obtenidos tras finalizar los sorteos y la cantidad de cupones del 15% de descuento utilizados posterior a los mismos.

Esta acción tendrá como responsables a los Coordinadores del Departamento de Comunicación y de Diseño, supervisados por la Gerencia.

Aumento de Tráfico: Se instalarán 30 afiches en carapantallas en puntos estratégicos cercanos a aquellas universidades de Buenos Aires y Córdoba donde se dicte la carrera de Derecho y en las inmediaciones del Tribunal Superior de Justicia de la provincia de Córdoba y del Palacio de Tribunales en Buenos Aires.

Desarrollo.

Modelo A.

- Diseño de cartelería incluyendo el texto “¡Se el abogado que todos necesitan! Capacitate con los mejores cursos legales”. Acompañado de la clásica imagen señalando de Saul Goodman y el Qr que dirija a la sección de venta de cursos de la página web.

- Gestión de permiso de instalación.
- Búsqueda de presupuesto para impresión e instalación.
- Instalación

Modelo B.

- Diseño de cartelería incluyendo el texto “¿Querés ser el próximo Mike Ross? Con 12 Tablas podés lograrlo. Acompañado de una imagen del personaje y el Qr que dirija a la sección de venta de cursos de la página web.

- Gestión de permiso de instalación.
- Búsqueda de presupuesto para impresión e instalación.
- Instalación

Los anuncios se publicarán en dos periodos estratégicos: en octubre de 2024 y en abril de 2025, habiendo pasado un mes desde la realización de los distintos flashmobs.

Esta acción se medirá teniendo en cuenta los escaneos de los códigos Qr según su ubicación y la compra de cursos de quienes lo hagan. Tendrá como responsables a los Coordinadores del Departamento de Comunicación y de Diseño, supervisados por la Gerencia. Los recursos involucrados serán \$1.000.000 para las 4 instalaciones, teniendo en cuenta para cada acción \$180.000 en impresión y colocación de afiches, \$60.000 en tasa de ocupación de espacio público y \$10.000 para permisos y autorizaciones.

Cronograma de tiempo

Tabla 5

Diagrama de Gantt

Objetivos	Actividades	Fecha de inicio	Duración	KPI involucrado	Responsable de control	Periodo											
						jul-24	ago-24	sept-24	oct-24	nov-24	dic-24	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25
1	Test A/B fase A	1/7/24	2 meses	Clicks en botón de CTA y leads que completaron el formulario	Coordinadora del departamento de comunicación												
	Test A/B fase B	1/9/24	2 meses	Clicks en botón de CTA y leads que completaron el formulario	Coordinadora del departamento de comunicación												
	De MQL a SQL	1/11/24	8 meses	Conversión de leads desde formularios y e-mailmarketing	Coordinadora del departamento de comunicación												
2	Flashmobs	1/9/24	3 meses	Contactos obtenidos, escaneos de Qr y cupones utilizados con el código FLASHMOB	Gerencia												
	Beneficio primeros inscriptos	1/8/24	6 meses	Convenios firmados Uso del código LOSPRIMEROS	Gerencia												
	Best Place to Work	1/8/24	10 meses	Uso del código BPTW	Gerencia												
3	Aumento de seguidores	1/7/24	12 meses	Número de seguidores ganados Cupones del 15% utilizados	Coordinadores del departamento de comunicación y de diseño												
	Aumento de tráfico	1/10/24	2 meses	Escaneos de códigos Qr y compra de cursos	Coordinadores del departamento de comunicación y de diseño												

En la tabla anterior (Tabla 5), se resumen las acciones planteadas para llevar a cabo cada uno de los objetivos específicos. Asimismo, se puede observar períodos, responsables de los programas y los indicadores de medición para evaluar resultados.

Presupuesto del Plan Propuesto

Tabla 6
Presupuesto

Objetivos	Actividades	Devengamiento	Costo unitario	Subtotal
1	Creación de landing pages y publicidad en Instagram Ads	Mensual	\$40.200	\$482.000
Total Objetivo 1 \$482.400				
2	Flashmobs	Unitario	\$45.000 + \$40.000 + \$10.000 + \$10.000	\$420.000
Total Objetivo 2 \$420.00				
3	Publicidad en carapantallas	Unitario	\$180.000 + \$60.000 + \$10.000	\$1.000.000
Total Objetivo 3 \$1.000.000				
Total Implementación de acciones \$1.902.000				

Conforme se observa en la tabla anterior (Tabla 6), el presupuesto involucrado para este plan, asciende a los \$1.902.000.

Impacto financiero

Para poder analizar el impacto financiero de la propuesta, se establecen supuestos financieros para llegar a un potencial resultado.

- La conversión estimada en el primer objetivo es 15 personas al mes que compren un curso de ticket promedio de \$34.140. La ganancia de este plan se estima en \$6.145.200 anuales.

- En el caso de los flashmobs, se esperan 400 escaneos de códigos Qr y entrega de 200 cupones de descuento; traduciéndose en 18 ventas de ticket promedio si se toma un 2% de conversión de los mismos. El beneficio de esta acción asciende a \$614.520.

- Tomando la acción de convenios universitarios, se estima firmar con cinco de ellas. Utilizando como base la matrícula total de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) de 47.079 inscriptos en un total de 118 carreras, tecnicaturas, másters y diplomaturas, se asume un promedio de 400 estudiantes de derecho por universidad. Considerando que el 5% se anotarán al informarse las matrículas y semestres con descuentos, suponiendo que 100 personas aportarán un ingreso de \$2.962.500 para 12 Tablas Digital.

- En el caso de los convenios con despachos jurídicos, se estima realizar los ciclos de webinars en 25 empresas de 20 empleados o más, asumiendo que al menos dos personas compren un curso al 50% en cada empresa. Por lo tanto de esta acción se espera una ganancia de \$853.500.

- Teniendo en cuenta los 10.700 seguidores actuales en Instagram, se esperan 400 comentarios en cada una de las publicaciones de sorteos, por lo tanto se enviarán 796 cupones de 15% de descuento en cursos (descontando a los 2 ganadores por cada sorteo). Se asume un 3% de conversión de los mismos, es decir, la compra de 24 cursos. La ganancia se traduce en \$696.456.

- Se espera al menos un escaneo por día en cada uno de los 30 carteles, durante los 15 días que se encuentren colocados. Al ser cuatro las acciones vinculadas a este plan, se asumen 1800 escaneos y una tasa de conversión de 2%, traduciéndose en la venta de 27 cursos. Esto arroja un saldo de \$1.229.040.

Figura 7

Retorno sobre la inversión

$$ROI = \frac{\text{ingresos} - \text{costo de inversión}}{\text{costo de inversión}} \times 100$$

$$\frac{12.501.216 - 1.902.000}{1.902.000} \times 100$$

ROI = 557,3 %

De este cálculo se obtiene que, por cada peso invertido, 12 Tablas Digital obtendrá \$5,57 de ganancia a través del plan de acción planteado, siendo el mismo viable.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Concluyendo el reporte, se puede destacar la importancia de la creación de un ciclo positivo formado por posicionamiento y ventas que beneficie a 12 Tablas Digital.

Si bien, los objetivos están planteados de forma tal que apuntan al aumento de ventas, las acciones para alcanzarlos poseen un componente disruptivo donde la creatividad de las mismas, colabora también en ocupar un lugar en la mente del consumidor o potencial consumidor. Es por esto, que tanto posicionar para vender, como vender para posicionar son estrategias que se complementan y retroalimentan.

Dentro de los objetivos actuales de la empresa se manifiesta la internacionalización, la cual se encuentra en proceso en distintas ciudades y países, aunque se detectan debilidades en su canal de venta de servicios, así como también en su estrategia de promoción.

La velocidad de carga de su página web es baja. Como se plantea en el artículo “La Importancia de la velocidad de carga en webs” del Blog Oficial de Google España (2016), el 53% de las personas abandonan las páginas web que tardan más de tres segundos en cargarse.

Se observa un bajo posicionamiento SEO, 12 Tablas Digital no es de las primeras opciones que aparecen en los buscadores, siendo esto un aspecto a mejorar ya que los posibles consumidores seguramente evalúen opciones entre los primeros resultados que arroje una búsqueda.

En cuanto a redes sociales, Instagram no sigue la tendencia de publicar el contenido con mejor engagement e interacciones como lo son los reels, desaprovechando así la visibilidad que actualmente está dándole el algoritmo a las cuentas con menos seguidores. Otra red que no aprovecha su potencial es LinkedIn, donde en lo que va del 2024, este tipo de cuentas han aumentado su participación, así

como las interacciones y engagement notablemente, respecto al año anterior según se explica en el informe de Metricool, (2024).

Estos tres puntos, son procesos claves ya que su mal funcionamiento se traduce en una deficiente *UX*, traducida en falta de conversión, ventas incompletas y pérdida de posibles consumidores.

Lo anteriormente mencionado, permite observar la necesidad de intervenir las estrategias de promoción y plaza actuales pudiendo así destacar de la competencia a través de su marketing, recurso que enuncian utilizar para diferenciarse, pero que ante el análisis se presenta ineficiente.

Considerando el macroentorno en el que se encuentra inserta la empresa, en el cual supo aprovechar una crisis sanitaria que en lugar de ser una amenaza se detecta que se apalancó en una oportunidad. Esta fue el desarrollo de su negocio ante la necesidad de virtualizar las actividades jurídicas, en un contexto en el que la tecnología avanza a una velocidad cada vez mayor complementándose con la presencialidad es que, mediante este plan de implementación, se plantean acciones específicas basadas en estrategias de ventas. Las mismas, enfocadas en marketing tradicional, digital y disruptivo.

La necesidad de expandirse geográficamente justifica la inversión en las acciones para lograr un aumento de ventas, siendo que se necesita una base sólida a nivel nacional para poder replicar o adaptar estrategias al internacionalizarlas. Esto, siempre y cuando se realice un análisis profundo de nuevos mercados corroborando que haya cuota suficiente que justifique la expansión. Asimismo, es fundamental tener en cuenta las barreras culturales como ser el idioma, forma de comunicarse, sistemas educativos, normativa y legislación local y relación con el uso de la tecnología para alcanzar una estrategia exitosa.

La correcta implementación, seguimiento y evaluación de resultados de las acciones planteadas logrará un correcto posicionamiento que facilitará las ventas, así como también un éxito de ventas que beneficie al posicionamiento consiguiendo notoriedad y recordación. Todo esto, contribuirá de manera positiva al cumplimiento de los objetivos.

Recomendaciones

A pesar de los hallazgos prácticos, es importante señalar algunas recomendaciones que 12 Tablas Digital podría incluir en futuros procesos de planeación estratégica:

- Realizar una medición previa al inicio de las acciones, de todos aquellos KPI involucrados en los objetivos planteados (ingresos, descarga de recursos gratuitos, conversión de quienes descargan recursos gratuitos o visitan la web, posicionamiento SEO, engagement y seguidores en instagram y trafico web) para poder realizar comparaciones y evaluar la eficacia de cada acción.
- Mantener un servicio web optimizado, que facilite la UX, evitando retrasos, tiempo de carga y otros motivos que generen que el usuario abandone la navegación, perdiendo la empresa una posible conversión. Se sugiere la contratación de un especialista para el análisis y mejora de este aspecto. Asimismo, envío de descuentos a quienes abandonen la web o el carrito sin finalizar la compra.
- Dar seguimiento a las acciones planteadas mediante el análisis de KPI mencionados en cada acción, verificando cual genera más impacto para replicarla en otras situaciones y, en caso de que alguna no presente los resultados deseados, evaluar cual es la causa para corregirla y no repetirla.
- Teniendo en cuenta que parte del equipo de trabajo está formado por especialistas en marketing y en el ámbito jurídico se sugiere su capacitación constante en cuanto a normativa vigente legal y actualizaciones de trámites virtuales que se incorporan a los existentes. También en tendencias de marketing para poder elaborar estrategias alineadas a las preferencias actuales de los consumidores.
- Hacer un seguimiento constante de los principales competidores y sus estrategias. Eventualmente realizar una acción de mystery shopper para evaluar la atención al cliente, el funcionamiento del proceso de compra y el servicio postventa.
- Acceder a blogs y suscribirse a boletines informativos donde se informe las actualizaciones de marketing digital, para poder seguir las últimas tendencias y replicarlas en el contenido de la empresa.

Bibliografía

- Alarcón Arias, P.** (2020). *Rediseñando al abogado del presente*. Recuperado 30 de mayo de 2021, de *Negocios, innovación y tecnología: Nuevos retos y oportunidades para la transformación del abogado*.
website:<https://www.ambitojuridico.com/noticias/ analisis tic/redisenando-al-abogado-delpresente>
- Agencia Córdoba Innovar y emprender**, (20 de junio de 2023), *La provincia de Córdoba es uno de los 10 mejores ecosistemas de América Latina en generación de conocimiento*
<https://9n4f.short.gy/wB7pum>
- ALTA**, Asociación de Impulsores de Legaltech en Argentina, (2023)
<https://altargentina.tech/>
- Fetsyak, I.** (2020). *Contratos inteligentes: Análisis jurídico desde el marco legal español*. REDUR 18. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7242766.pdf>
- Cobo, R.** (2006). *Las multitudes inteligentes de la era digital*. Revista Digital Universitaria, 7(6), 2-17.
- Gates, B., Hemingway C.** (1999). *Bussines @ the speed of thought*. London: Penguin New Ed
- Google (2016) *La importancia de la velocidad de carga en webs móviles*
<https://espana.googleblog.com/2016/09/la-importancia-de-la-velocidad-de-carga.html>
- INDEC**, Instituto Nacional de Estadística y Censos
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_03_24F142A339A1.pdf pagina 4
- Katz, D. M., Bommarito, M. J., & Blackman, J.** (2014). *Predicting the Behavior of the Supreme Court of the United States: A General Approach*. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2463244>
- Kotler, P & Armstrong, G.** (2013) *Fundamentos de Marketing*. México, Pearson Educación
- Kotler,P & Keller K.** (2006) *Dirección de Marketing*. México, Pearson Educación
- Jiménez, W. G., & Meneses Quintana, O.** (2017). *Derecho e internet: introducción a*

un campo emergente para la investigación y práctica jurídicas. Prolegómenos. Derechos y Valores, XX(40), 43-61.

Masanet, E., Shehabi, A., Ramakrishnan, L., Liang, J., Ma, X., Walker, B., Hendrix, V., and P. Mantha (2013). *The Energy Efficiency Potential of Cloud ABased Software: U.S. Case Study*. Lawrence Berkeley National Laboratory, Berkeley, California.

Metricool (2024) *Estudio Redes Sociales 2024*

https://metricool.com/wp-content/uploads/Estudio-Redes-Sociales-2024.pdf?utm_source=mautic&utm_medium=mail&utm_campaign=202406-estudio-redes-pdf-not-users-1-ES&utm_content=es-not-users

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press

Porter, M. (2012). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (42a. reimpr.--.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Ries, A. & Trout, J. (2002) *Posicionamiento: La Batalla por su Mente* (2ª ed.) Mexico, McGraw-Hill / Interamericana de Mexico

Torre Manrique, J. *Breves consideraciones acerca del aterrizaje de la inteligencia artificial en el derecho y su influencia en la realización de los derechos fundamentales*. Recuperado de: <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r38131.pdf>

12 Tablas Digital, (2024) <https://12tablasdigital.com/>