



## **Licenciatura en Comercialización**

### **Trabajo Final de Grado**

#### **Reporte de Caso**

**“Estrategia de segmentación para el posicionamiento online de *12 Tablas Digital* en el mercado jurídico hispanohablante”**

**Autor:** Juan Pablo Sandrone

**Legajo:** VMKT010696

**DNI:** 41.522.561

**Director:** Lic. Marcelo Lucas Olivera

**2025**

## Índice

<b>Resumen</b> .....	3
<i>Palabras clave</i> .....	4
<b>Abstract</b> .....	5
<i>Keywords</i> .....	6
<b>Introducción</b> .....	7
<i>Marco de referencia institucional</i> .....	7
<i>Descripción de la problemática</i> .....	7
<i>Antecedentes</i> .....	8
<i>Relevancia del caso</i> .....	10
<b>Análisis de situación</b> .....	10
<i>Descripción de la situación</i> .....	10
<b>Análisis de Contexto</b> .....	11
<i>Análisis PESTEL</i> .....	11
<i>Análisis de mercado</i> .....	16
<i>Análisis Fuerzas de Porter</i> .....	17
<i>Tabla 1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter</i> .....	17
<i>Benchmark Competitivo</i> .....	17
<i>Tabla 2. Benchmarking de competencia</i> .....	18
<b>Análisis interno</b> .....	18
<i>Diagnóstico Organizacional</i> .....	18
<i>Tabla 3. Análisis FODA</i> .....	19
<i>Tabla 4. Modelo de las 4P</i> .....	21
<b>Marco Teórico</b> .....	22
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	24
<i>Declaración del problema</i> .....	24
<i>Justificación del problema</i> .....	24
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	24
<b>Plan de implementación</b> .....	25
<i>Objetivo general</i> .....	25
<i>Objetivos específicos SMART</i> .....	25
<b>Recursos</b> .....	26
<i>Recursos involucrados</i> .....	26

<i>Tabla 5. Recursos Monetarios</i> .....	27
<i>Tabla 6. Plazos de implementación de la estrategia</i> .....	32
<i>Tabla 7. KPIs principales</i> .....	34
<i>Tabla 8. Riesgos y estrategias de mitigación</i> .....	35
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	36
<i>Resumen de los hallazgos principales</i> .....	36
<i>Reflexión crítica</i> .....	36
<i>Relación con objetivos o hipótesis del trabajo</i> .....	36
<i>Aportes del trabajo</i> .....	36
<i>Limitaciones</i> .....	37
<i>Recomendaciones</i> .....	37
<b>Referencias</b> .....	38

## Resumen

Este trabajo final de grado se centra en un reporte de caso sobre la estrategia de segmentación para el posicionamiento online de 12 Tablas Digital en el mercado jurídico hispanohablante.

Es una academia 100% virtual argentina, fundada por Eugenia y Victoria Sandrone, especializada en soluciones de marketing y gestión para estudios jurídicos y abogados independientes, aplica digitalización e inteligencia artificial. Su enfoque, denominado "abogacía 4.0", ha capacitado a más de 6.000 profesionales de más de 15 países hispanohablantes a través de 25 cursos basados en la metodología PURA (Prácticos, Útiles, Rápidos y Aplicables).

La problemática principal radica en que, a pesar de su alcance y metodología eficaz, la academia ha dirigido sus esfuerzos a un público muy amplio y heterogéneo, lo que diluye la efectividad de sus acciones de captación y fidelización. Esto debilita los esfuerzos comunicacionales, operativos y comerciales.

El trabajo propone implementar una estrategia de segmentación concentrada, dirigiendo los recursos hacia un público con mayor capacidad de inversión y predisposición a la digitalización: profesionales y estudios jurídicos consolidados. Esta estrategia busca optimizar los recursos internos, aumentar la rentabilidad y reforzar el posicionamiento de la academia como referente en soluciones "legaltech 4.0".

El análisis se apoya en herramientas como PESTEL, Fuerzas de Porter, FODA y Benchmark Competitivo para evaluar el entorno externo e interno. Se concluye que la clave para el crecimiento sostenible está en la necesidad de un enfoque comercial más preciso.

El objetivo es diseñar e implementar una estrategia de marketing segmentado, orientada a captar y fidelizar estudios jurídicos consolidados y abogados con trayectoria, para aumentar la rentabilidad de la academia en un 20% en doce meses, optimizando los recursos.

*Palabras clave*

Segmentación de mercado, posicionamiento online, marketing jurídico, legaltech, abogacía 4.0, mercado hispanohablante.

## Abstract

This final degree project focuses on a case report regarding the segmentation strategy for the online positioning of 12 Tablas Digital in the Spanish-speaking legal market.

It is a 100% virtual Argentine academy, founded by Eugenia and Victoria Sandrone, specializing in marketing and management solutions for law firms and independent lawyers, applying digitalization and artificial intelligence. Its approach, called "advocacy 4.0", has trained more than 6,000 professionals from over 15 Spanish-speaking countries through 25 courses based on the PURA methodology (Practical, Useful, Rapid, and Applicable).

The main problem lies in the fact that, despite its reach and effective methodology, the academy has directed its efforts towards a very broad and heterogeneous audience, which dilutes the effectiveness of its acquisition and retention actions. This weakens communication, operational, and commercial efforts.

The project proposes implementing a concentrated segmentation strategy, directing resources towards an audience with greater investment capacity and predisposition to digitalization: consolidated legal professionals and law firms. This strategy seeks to optimize internal resources, increase profitability, and strengthen the academy's positioning as a benchmark in "legaltech 4.0" solutions.

The analysis is supported by tools such as PESTEL, Porter's Five Forces, SWOT, and Competitive Benchmark to evaluate the external and internal environment. It concludes that the key to sustainable growth lies in the need for a more precise commercial approach.

The objective is to design and implement a segmented marketing strategy, aimed at attracting and retaining consolidated law firms and experienced lawyers, to increase the academy's profitability by 20% in twelve months, optimizing resources.

*Keywords*

Market segmentation, online positioning, legal marketing, legaltech, advocacy 4.0, Spanish-speaking market.

## Introducción

### *Marco de referencia institucional*

12 Tablas Digital es una academia 100% virtual argentina fundada por Eugenia y Victoria Sandrone, oriundas de Río Tercero (Córdoba). Eugenia es licenciada en Comercio Internacional y Victoria es abogada, ambas egresadas de la Universidad Empresarial Siglo 21. Colaboran con ellas Nicolás Tobares en desarrollo web y diseño gráfico y Florencia Corradini en creación de contenido. La academia se especializa en brindar soluciones de marketing y gestión para estudios jurídicos y abogados independientes, al aplicar herramientas de digitalización e inteligencia artificial. Su enfoque se basa en la capacitación y provisión de recursos orientados a potenciar el crecimiento profesional de sus clientes en el contexto de lo que definen como “abogacía 4.0” (12 Tablas Digital, s.f.-a).

Según lo expuesto en su sitio web, establecieron su presencia internacional con alumnos de más de 15 países hispanohablantes. Específicamente, formaron a más de 6.000 profesionales a través de su oferta educativa compuesta por más de 25 cursos, todos basados en una metodología propia denominada PURA: Prácticos, Útiles, Rápidos y Aplicables (12 Tablas Digital, s.f.-b).

El enfoque formativo que utilizan se estructura en cuatro pilares fundamentales:

1. La adaptación de la abogacía a nuevos escenarios, al abordar temas como marketing jurídico y definición del cliente ideal;
2. La construcción de una identidad visual sólida a través del diseño de marca y recursos gráficos;
3. La atracción de nuevos clientes mediante el posicionamiento online y el uso de estrategias en redes sociales;
4. La gestión eficiente de clientes y firmas mediante la automatización de citas y la optimización del tiempo en procesos jurídicos.

### *Descripción de la problemática*

La digitalización es una tendencia creciente e irreversible que está transformando el ámbito profesional en todo el mundo. Ello no escapa al ejercicio del derecho. En este nuevo escenario, además de conocimientos jurídicos sólidos, los abogados necesitan

habilidades en gestión, marketing digital y uso de herramientas digitales. A su vez, los clientes de servicios jurídicos requieren soluciones actualizadas adaptadas este nuevo escenario. Es decir, estas nuevas características exigen un esfuerzo de adaptación singular a las expectativas del mercado jurídico existente.

En este contexto, 12 Tablas Digital está posicionada como un vehículo idóneo para brindar formación especializada orientada a la acción, al combinar contenidos prácticos y aplicables con PURA (la metodología antes mencionada).

Sin embargo, si bien operan con una estructura de funcionamiento reducida y sus servicios cuentan con cierto alcance en la región, la cartera de clientes está compuesta por profesionales de diferentes niveles de formación, trayectoria y poder adquisitivo. Se trata de un enfoque abarcativo que debilita los esfuerzos comunicacionales, operativos, comerciales y reduce significativamente la efectividad de las acciones de captación y fidelización. En este punto, la academia debe repensar la estrategia de posicionamiento y segmentación para maximizar la eficiencia de los recursos internos y la rentabilidad.

Frente a este escenario, resulta clave la implementación de una estrategia de segmentación concentrada. Esto significa dirigir los recursos hacia un público con mayor capacidad de inversión, predisposición a la digitalización y necesidad concreta de formación. En otras palabras, implica enfocarse en profesionales y estudios jurídicos consolidados y con trayectoria. Así, se incrementaría el retorno sobre la inversión, a la vez que reforzaría el posicionamiento de la academia como referente en soluciones legales 4.0.

#### *Antecedentes*

El caso bajo análisis permite abordar la problemática actual de la segmentación estratégica en entornos educativos digitales.

Desde una perspectiva interna, a raíz de los materiales provistos *Canvas* (plataforma) se identifican limitaciones operativas en el crecimiento regional de 12 Tablas Digital, vinculadas al manejo transversal de múltiples perfiles de clientes, con la estructura reducida. Precisamente, la información institucional revela que la organización cuenta con una base de más de 6.000 alumnos de distintos países hispanohablantes, aunque sin segmentación, esto es, una clasificación sistematizada por nivel de experiencia, perfil profesional, entre otras características.

Ello dificulta el posicionamiento y consolidación, situación que origina la necesidad de una estrategia más focalizada. En efecto, la dispersión de públicos es uno de los factores que afecta tanto la eficiencia comercial como la fidelización de los usuarios actuales (12 Tablas Digital, s.f.-b). A su vez, se menciona en materiales internos la intención de avanzar hacia una estructura de oferta más escalonada y adaptada a las necesidades de estudios jurídicos consolidados.

Desde una perspectiva externa, la importancia de una segmentación estratégica es ampliamente respaldada por la literatura especializada. Al respecto, Kotler y Keller (2016) sostienen que una correcta segmentación permite asignar eficientemente los recursos y maximizar la rentabilidad al enfocarse en públicos con alto potencial de conversión. De forma complementaria, Bruhn y Hadwich (2018) remarcan que el éxito en los servicios digitales profesionales no radica en el volumen sino en la capacidad de ofrecer valor en nichos bien definidos.

Este enfoque encuentra respaldo empírico en experiencias recientes del ámbito educativo y profesional digital, donde diversas plataformas han logrado consolidarse a partir de estrategias de segmentación concentrada. Asimismo, en las secciones siguientes se analizan ejemplos como Platzi, Domestika y LegaltechU, que ilustran cómo este modelo puede aplicarse con éxito en sectores formativos especializados.

Desde la perspectiva teórica, diversos estudios han evidenciado que los servicios digitales dirigidos a nichos profesionales presentan mayores tasas de conversión y fidelización, siempre que la propuesta esté personalizada y el mensaje sea claro (Godin, 2015). En contextos de alta competencia, la segmentación concentrada permite optimizar recursos y también construir una relación de marca más sólida, especialmente cuando se trata de formación profesional aplicada (Anderson, 2006).

Ahora bien, en el ejercicio del Derecho, concretamente, la transformación digital ha generado una demanda creciente de competencias no jurídicas como marketing, automatización y gestión digital, que no suelen abordarse en las ofertas formativas tradicionales. Diversas investigaciones señalan que la educación online orientada a profesionales del derecho debe incluir estos contenidos para responder a las nuevas exigencias del entorno (UNESCO-IESALC, 2023).

Por último, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022) enfatiza que las empresas basadas en conocimiento deben orientarse a segmentos

profesionales calificados, con capacidad de inversión y predisposición al uso de tecnología. Ello por cuanto no solo optimiza el posicionamiento de marca sino que mejora la competitividad regional en un mercado cada vez más saturado y exigente.

#### *Relevancia del caso*

El presente trabajo encuentra relevancia tanto académica como profesionalmente. Por un lado, porque la digitalización del ejercicio del Derecho, junto a la irrupción de la inteligencia artificial, exigen nuevas competencias y estrategias comerciales que deben ser acompañadas por propuestas de formación efectivas y adaptadas a los sucesivos cambios. Por el otro, porque aborda una problemática actual y concreta del ámbito del marketing digital especializado, vinculada al proceso de reconversión profesional que están atravesando numerosos estudios jurídicos en el mundo hispanohablante.

En este contexto, el análisis de 12 Tablas Digital permite estudiar cómo una academia educativa 100 % digital puede dar respuesta a la demanda actual, optimizar el uso de recursos escasos y brindar una propuesta de valor definida y diferenciada. Asimismo, permite el análisis sobre su situación mediante distintas herramientas (PESTEL, FODA, Porter y el benchmarking), con datos actuales y una problemática definida.

También, este trabajo procura aportar una solución posible y real a pymes mediante el diseño de una estrategia de segmentación centrada tanto en estudios jurídicos consolidados y como abogados con cierta trayectoria profesional. Se trata de público estratégico para la sostenibilidad y el crecimiento de la organización, por cuanto es un segmento con interés en la transformación digital, capaz de ocuparse de los retos actuales, con mayor capacidad de inversión y, fundamentalmente, con la necesidad de incorporar herramientas avanzadas de marketing jurídico.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

El presente apartado se basa en información interna de la empresa y en fuentes externas disponibles actualizadas hasta abril y mayo de 2025. Se examinan los principales factores del entorno que afectan la operación y el desarrollo de 12 Tablas Digital, en consideración con el contexto (PESTEL).

Al respecto, la coyuntura regional se encuentra atravesada por cambios en la economía digital, sucesivas transformaciones en el ejercicio profesional del derecho y una creciente demanda de formación especializada. Estos elementos influyen directamente en las oportunidades y desafíos, dado que la academia opera en múltiples países hispanohablantes con realidades sociopolíticas muy diversas.

También, el análisis incluye un estudio de la estructura de mercado en el que compete la organización. En ese orden de cosas, se identifica el estado actual de la oferta educativa digital en el sector jurídico y los principales rasgos de la demanda profesional. A su vez, a través del modelo de las *Cinco fuerzas de Porter* se detectan los niveles de competencia, las barreras de entrada, el poder de negociación de clientes y proveedores y la amenaza de servicios sustitutos.

Por último, se realiza un *Benchmark competitivo* para comparar la propuesta de valor de la academia, en relación con otras plataformas educativas del sector, a fin de destacar las fortalezas diferenciales y las áreas de mejora frente a sus competidores clave.

Este enfoque integral es útil para comprender la situación actual de la academia de forma estructurada. A su vez, sirve como base para formular estrategias de segmentación y posicionamiento que optimizan el uso de los recursos disponibles y potencian su crecimiento sostenible.

## **Análisis de Contexto**

### *Análisis PESTEL*

El análisis *PESTEL* permite estudiar los factores externos que pueden influir en una empresa. Es una herramienta útil para conocer el macroentorno, esto es, el contexto general en el que se desarrollan los negocios.

### *Entorno Político*

La actividad de 12 Tablas Digital se desarrolla en múltiples países hispanohablantes. A la hora de analizar riesgos y oportunidades de mercado, la diversidad de contextos políticos e institucionales constituye un elemento clave.

La heterogeneidad en sus estructuras institucionales repercute directamente en la previsibilidad normativa, la estabilidad jurídica y el entorno fértil para la inversión. Por ejemplo, países como España, Uruguay, Chile y Costa Rica, que presentan condiciones

más avanzadas de institucionalidad y gobernabilidad, se propician escenarios más estables y confiables para el desenvolvimiento de la actividad empresarial. Ello se observa en la mayor equidad en el acceso a educación, empleo y financiamiento. En consecuencia, la oferta de servicios como la demanda de formación digital y jurídica se ven favorecidas, como es el caso (Banco Mundial, 2023).

En contraposición, países como Venezuela, Nicaragua, Bolivia y Perú, registran características desventajosas. En concreto, se trata de debilidades estructurales e institucionales, restricciones a la libertad de prensa o asociación, niveles elevados de corrupción, moneda poco estable y políticas económicas intervencionistas. Eventualmente, también enfrentan sanciones internacionales y dificultades para operar con plataformas digitales globales. Como corolario, estos mercados resultan menos atractivos y más riesgosos para empresas con servicios basados en la economía digital (Freedom House, 2024).

Entre ambos extremos, se encuentran ejemplos como México, Colombia, Brasil y Paraguay, con niveles mixtos de estabilidad política y desarrollo institucional. En estos países, si bien existen cierto impulso de modernización estatal y digitalización, aún existen desafíos relacionados con la seguridad jurídica, la desigualdad y burocracia. Todo ello, en conjunto, afecta de algún modo la penetración de los servicios educativos digitales.

En el caso de Argentina, si bien ha atravesado históricamente períodos de inestabilidad económica y tensiones políticas, la cultura democrática ha demostrado resistir en las últimas décadas y su actividad económica y de mercado ha sido capaz de mantenerse, contraerse y expandirse frente a los cambios cíclicos. En este momento transita una nueva etapa de reformas político económicas orientadas al mercado y a la eficiencia estatal (Gobierno de Argentina, 2024). Este contexto tiene una potencial mayor apertura a la búsqueda de soluciones de formación digital independientes.

### *Entorno Económico*

En el marco del análisis de las variables económicas que inciden sobre el mercado objetivo de la empresa, es crucial examinar el contexto macroeconómico actual de Argentina, ya que es el país de origen y base operativa de la empresa. Ello por cuanto

afecta la operatoria diaria de la organización y también su capacidad de competencia en relación con sus pares.

Desde diciembre de 2023, con la asunción de un nuevo gobierno, se ha iniciado un proceso de reforma estructural que modifica sustancialmente el rol estatal en la economía. Entre las medidas adoptadas, se destacan políticas de ajuste económico fuertemente orientadas a lograr y mantener el equilibrio fiscal, con superávit. En pocas palabras, significa que los ingresos del Estado superan los gastos públicos.

Para lograrlo, por ejemplo, se llevó a cabo una reducción significativa de la estructura ministerial (de 20 a 9 ministerios) y un recorte de aproximadamente 35.000 puestos de trabajo en el sector público (Gobierno de Argentina, 2024).

A nivel monetario, se ancló la base monetaria como estrategia para contener la inflación. Ello derivó en una reducción progresiva del índice de precios al consumidor, que pasó del 25% mensual en diciembre de 2023 al 3,7% en marzo de 2024, aspecto que representa una tendencia hacia la estabilización del nivel general de precios (INDEC, 2024). Además, se impulsó un proceso de desregulación que eliminó múltiples normativas que se consideraban obsoletas o restrictivas para el sector privado.

Aunque dichas medidas provocaron inicialmente una contracción de la actividad económica, desde septiembre de 2024 se comenzó a observar una reversión en la tendencia, con señales de reactivación en sectores clave del consumo y la inversión (Ministerio de Economía, 2024).

Asimismo, en abril de 2025 se oficializó el fin del llamado “cepo cambiario”, una medida que limitaba la compra de moneda extranjera tanto para personas físicas como jurídicas. Esta restricción había generado una brecha significativa entre el tipo de cambio oficial y el paralelo o “blue”, afectando de forma desproporcionada a pequeñas empresas y emprendedores con menor acceso a instrumentos financieros (BCRA, 2025). También afectaba indirectamente la capacidad para operar con plataformas digitales globales. Su eliminación favorece la convergencia de precios internos con los internacionales y beneficia el comercio, la planificación financiera, el consumo y las relaciones privadas internacionales.

En este nuevo escenario económico, y con una paridad cambiaria más realista, la academia se encuentra en una posición más favorable frente a sus competidores. Asimismo, dado que se prevé una mejora en el poder adquisitivo de su clientela local (saneamiento inflacionario), podría traducirse en un aumento en la demanda de sus cursos y servicios, potenciando su crecimiento y posicionamiento nacional, e indirectamente, regional.

### *Entorno Sociocultural*

Una de las principales características del mercado hispanohablante es la coexistencia de similitudes culturales, idiomática y jurídicas, más allá de las diferencias sociales entre países. Entre ellas, se destaca el pasado colonial compartido principalmente de influencia española que ha dejado una fuerte impronta en el idioma, la religión, las costumbres y las formas de organización social (Instituto Cervantes, 2023). Este marco cultural común favorece la operación de 12 Tablas Digital porque facilita la comprensión del contenido, el lenguaje jurídico y la propuesta de formación, sin necesidad de grandes adaptaciones locales.

También se observa una tendencia creciente hacia la formación profesional continua, especialmente entre jóvenes profesionales de Derecho que buscan incorporar herramientas digitales, automatización y branding personal en su ejercicio profesional (OEI, 2022). Esta transformación cultural representa una oportunidad estratégica para la academia porque su propuesta se adapta a esta nueva demanda del mercado jurídico hispanoamericano.

Sin embargo, existen brechas importantes en el acceso a la educación, la conectividad digital y los hábitos de consumo. Según datos recientes, el acceso a internet en hogares varía desde un 94 % en España y hasta un 50 % en países como Honduras o Bolivia (Banco Mundial, 2023). El impacto en la posibilidad de consumir cursos de formación en línea es notable.

### *Entorno Tecnológico*

En muchos países de la región, la educación pública constituye aún el principal canal de formación profesional, pese a enfrentar limitaciones en cuanto a actualización tecnológica y contenidos aplicables al mercado laboral. En este contexto, la educación

privada y las propuestas digitales independientes vienen ganado protagonismo, incluso en áreas profesionales como el Derecho, donde se valora la especialización práctica y la flexibilidad de acceso (UNESCO, 2022).

En el caso de Argentina, el acceso a la educación presenta un alto grado de cobertura en el sistema público, especialmente en niveles primario y secundario. No obstante, existen desigualdades en calidad educativa, conectividad digital y actualización de contenidos entre regiones y entre el sector público y privado. Con todo, la población muestra una valoración social alta con relación a la formación profesional y a las oportunidades de capacitación continua (IIPE–UNESCO, 2023).

Precisamente, se abre un espacio para que 12 Tablas Digital ofrezca formación complementaria, innovadora y ajustada a las nuevas demandas del ejercicio profesional.

#### *Entorno Ecológico*

Las prácticas sostenibles son cada vez más valoradas por usuarios y proveedores de servicios en todos los sectores. Es oportuno enfatizar, que al ofrecer educación 100 % digital, la empresa contribuye a evitar traslados físicos, reduce el consumo de papel y minimiza el uso de recursos tradicionales asociados a la educación presencial.

Este enfoque puede ser integrado al discurso de responsabilidad social empresarial y representar un diferencial positivo en su posicionamiento de marca (CEPAL, 2022).

#### *Entorno Legal*

En América Latina, la regulación sobre formación online, comercio electrónico y protección de datos varía mucho entre países, lo que exige una fuerte orientación a la adaptabilidad legal y vigilancia constante.

En Argentina, por un lado, la ley 25.326 de Protección de Datos Personales (Agencia de Acceso a la Información Pública, 2024) representa un marco clave para plataformas digitales que recopilan información de usuarios y manipulan bases de datos.

Por el otro, la ley 27.506 de Economía del Conocimiento impulsa a empresas que brindan servicios digitales, formación online, software y herramientas basadas en tecnología, ofreciendo beneficios fiscales y estímulo a la exportación (Boletín Oficial, 2019). Aunque la academia no esté inscripta en este régimen, su actividad está alcanzada por ambas leyes.

## *Análisis de mercado*

### *Oferta*

El mercado actual de formación jurídica online presenta una oferta amplia y creciente. Se caracteriza por la concordancia de formatos y niveles de especialización. Por un lado, existen plataformas de cursos masivos como Udemy, que ofrecen capacitaciones más generales sobre temas legales, accesibles para públicos más amplios pero con menor nivel de profundidad. Por otro, instituciones tradicionales continúan ofreciendo posgrados y diplomaturas, aunque son estructuras menos flexibles y costos más elevados.

El ecosistema se ve complementado por profesionales y divulgadores que a través de redes sociales y canales digitales comparten contenidos legales en formatos breves y accesibles. Esto genera una nueva dinámica en la construcción de autoridad académica.

En paralelo están apareciendo propuestas independientes y especializadas (como 12 Tablas Digital) que se centran en brindar herramientas prácticas y actualizadas, orientadas al ejercicio profesional del derecho. Este tipo de oferta responde a una demanda insatisfecha de contenidos aplicables, personalizables y con enfoque en la transformación digital del sector jurídico.

### *Demanda*

La demanda de formación digital en el ámbito jurídico ha crecido de forma sostenida en los últimos años. Es impulsada por la digitalización del trabajo profesional, los cambios en los perfiles laborales y la necesidad constante de actualización en competencias transversales. Según datos de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI, 2022), más del 70 % de los profesionales planean realizar algún tipo de formación online en los próximos dos años.

Por su parte la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022) señala que los profesionales del derecho enfrentan el desafío de integrar herramientas tecnológicas en su práctica cotidiana. Esto incrementa la demanda de capacitaciones vinculadas a automatización, marketing jurídico y gestión digital de clientes.

A su vez la UNESCO (2023) estima que los profesionales latinoamericanos invierten entre 50 y 200 dólares anuales en cursos no formales, especialmente aquellos que les permiten mejorar su empleabilidad y visibilidad. Esta estimación concuerda con el precio de los cursos ofrecidos por la academia.

### *Análisis Fuerzas de Porter*

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008) constituye una herramienta estratégica para analizar la dinámica competitiva de una industria y comprender el grado de presión que enfrentan las empresas dentro del mercado en el que actúan.

*Tabla 1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter*

<b>Fuerza de análisis</b>	<b>Condición</b>	<b>Observaciones</b>
Amenaza de nuevos competidores	Media	La aparición de nuevos competidores es accesible, pero contrarresta el hecho de tener una metodología propia: PURA.
Poder de negociación de los clientes	Alta	Al ser digital, el cliente puede cambiar fácilmente de opción. Exige buena relación precio-calidad.
Poder de negociación de los proveedores	Baja	No se observa fuerte dependencia de proveedores gracias a sus recursos internos.
Amenaza de servicio sustituto	Media-Alta	Existen alternativas gratuitas, aunque menos estructuradas o especializadas.
Rivalidad entre competidores	Alta	El mercado de formación online está en fuerte crecimiento. Hay propuestas similares pero pocas tienen enfoque “legaltech”.

Elaboración propia en base a 12 Tablas Digital

### *Benchmark Competitivo*

Se muestra a continuación un análisis comparativo con otras tres propuestas que ofrecen servicios similares. Esto permite identificar fortalezas, debilidades y diferenciales estratégicos en relación con competidores clave. Constituye una herramienta para la formulación de estrategias de marketing (Kotler & Keller, 2016).

*Tabla 2. Benchmarking de competencia*

<b>Empresa</b>	<b>Oferta</b>	<b>Segmento</b>	<b>Precio Medio</b>	<b>Diferencial</b>
12 Tablas Digital	Cursos digitales para abogados y estudios jurídicos.	Abogados y Estudios Jurídicos (en sentido amplio).	105usd	Metodología "PURA". Precio medio. Solución integral en mkt.
Udemy	Cursos jurídicos sueltos.	Masivo y genérico.	30usd	Alta variedad pero baja especialización.
LegaltechU	Automatización y derecho digital.	Profesionales del derecho en plan digital.	200usd	Contenido técnico y herramientas específicas.
Derecho en Zapatillas	Cursos y conversatorios sobre temas legales actuales.	Público general y estudiantes.	Bajo o gratuito.	Enfoque de divulgación.

Elaboración propia en base a 12 Tablas Digital.

El análisis muestra que 12 Tablas Digital se posiciona como una propuesta intermedia en precio, con un enfoque más especializado que plataformas masivas como Udemy, pero más accesible y versátil que proyectos de formación legaltech avanzada como LegaltechU. Su diferencial reside en la metodología PURA y en su foco en la digitalización aplicada al ejercicio jurídico. Representa una ventaja competitiva en el segmento de estudios jurídicos y abogados con trayectoria profesional.

### **Análisis interno**

#### *Diagnóstico Organizacional*

#### *Análisis FODA*

Es una herramienta que permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una organización en su desempeño comercial. Según Kotler y Keller (2016), su función principal es facilitar la formulación de

estrategias más efectivas al comprender las capacidades internas de la empresa (F y D) y las condiciones externas del mercado (O y A).

Tabla 3. Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>👍 Metodología propia (PURA) que diferencia su propuesta.</li> <li>👍 Tiene presencia internacional en más de 15 países de habla hispana.</li> <li>👍 Acredita una trayectoria consolidada con más de 6.000 alumnos formados.</li> <li>👍 Sus fundadoras poseen formación en Derecho y Comercio Internacional, alineadas con el perfil profesional 4.0.</li> <li>👍 Opera a través de una plataforma 100 % digital.</li> <li>👍 Utiliza eficazmente las redes sociales como canales de segmentación, promoción y captación de usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>👎 Estructura operativa reducida que limita su capacidad para operar en nuevos mercados/segmentos.</li> <li>👎 Ausencia de aval universitario oficial en cursos (podría afectar su reconocimiento).</li> <li>👎 Menor visibilidad en mercados estratégicos de gran tamaño, como México y Colombia.</li> <li>👎 No utiliza YouTube como plataforma para divulgar contenido.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>★ Crecimiento sostenido del mercado de formación online.</li> <li>★ Demanda creciente de herramientas digitales y contenidos prácticos en el ámbito jurídico.</li> <li>★ Ausencia de competencia específica y especializada (sustituible).</li> <li>★ Marco normativo argentino actual favorable para empresas en sector digital y educativo (Ley 27.506).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⚠️ Inestabilidad política y económica de países en los que opera (Bolivia, Nicaragua, Venezuela), que puede afectar la demanda y los medios de pago.</li> <li>⚠️ Persistencia de brechas en conectividad y acceso digital en el continente Lationamericano.</li> <li>⚠️ Aparición de nueva competencia con características similares.</li> </ul>

Elaboración propia en base a 12 Tablas Digital.

Lo expuesto permite visualizar un panorama equilibrado con fortalezas sólidas, que le otorgan ventajas competitivas como su metodología propia, alcance internacional y enfoque especializado en legaltech. Estos elementos refuerzan su posicionamiento en un mercado latinoamericano en desarrollo, con demanda creciente en formación jurídica digital.

Sin embargo, también se observan debilidades estructurales relevantes, como su baja visibilidad en ciertos mercados estratégicos y la falta de avales académicos que podrían limitar su expansión y reconocimiento institucional. Estas debilidades se acentúan más frente a amenazas externas como la inestabilidad económica de algunos países (mencionados) y la progresiva competencia digital.

A pesar de lo mencionado, el entorno ofrece oportunidades claras como el auge sostenido del aprendizaje online, la necesidad de herramientas digitales en el ámbito jurídico y marcos normativos favorables en países clave (Argentina). En conjunto estos factores proponen que 12 Tablas Digital se encuentra en una posición adecuada para (con algunas modificaciones) consolidar su presencia en el sector. Por eso es necesario que logre enfocar sus recursos en segmentos rentables y fortalezca su visibilidad y legitimidad en los mercados estratégicos.

### *Marketing Mix*

El *marketing mix* representa el conjunto de decisiones tácticas que permiten implementar la estrategia de segmentación y posicionamiento definida por la empresa. Según Kotler y Keller (2016), el análisis de las 4P del marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción) permite diseñar una oferta coherente con las necesidades del segmento objetivo y con las capacidades de la organización.

En este caso la propuesta se adapta al enfoque de segmentación concentrada sobre abogados con trayectoria y estudios jurídicos consolidados, apuntando a una oferta de valor diferencial y profesionalizada. (Véase en página siguiente)

Tabla 4. Modelo de las 4P

<b>Producto</b>	La empresa ofrece cursos digitales especializados para profesionales del Derecho que buscan incorporar herramientas prácticas, tecnológicas y de gestión. La propuesta se apoya en una metodología propia (PURA), que asegura contenidos útiles, rápidos y aplicables. Además se propone incluir automatización de procesos, branding jurídico y formación interna para equipos.
<b>Precio</b>	La política de precios actual se posiciona en un rango medio-alto que es coherente con la especialización del contenido. Para el segmento elegido se sugiere mantener precios competitivos pero ofrecer opciones Premium que agreguen valor percibido y generen mayor ticket promedio.
<b>Plaza</b>	La distribución es 100 % digital, esto permite escalar sin barreras geográficas. Se propone reforzar la presencia en mercados prioritarios como México, Colombia, Perú, Chile y Argentina. La experiencia del usuario se optimiza mediante plataformas accesibles, contenido asincrónico y canales de soporte personalizado. Esto ya es situación actual para la academia.
<b>Promoción</b>	La comunicación debe centrarse en destacar el beneficio profesional y operativo de los cursos: mayor eficiencia, posicionamiento digital, captación de clientes y modernización del servicio jurídico. Se sugiere reforzar la estrategia de contenido en redes (LinkedIn, YouTube), y ampliar más las alianzas con colegios de abogados o cámaras empresarias.

Elaboración propia en base a 12 Tablas Digital.

#### *Análisis específico según el perfil profesional de Comercialización*

El análisis realizado permite plantear la hipótesis que 12 Tablas Digital se encuentra en una posición propicia para consolidarse dentro del entorno de formación jurídica digital en el ámbito hispanohablante. A pesar de contar con una estructura operativa reducida, esta característica puede convertirse en una ventaja competitiva si la organización concentra sus esfuerzos en un segmento de alto valor como los estudios jurídicos consolidados y abogados con trayectoria.

La aplicación de herramientas estratégicas permite detectar oportunidades concretas en el entorno regional, así como fortalezas internas significativas, entre las que

destacan su metodología propia, su alcance internacional y su enfoque especializado en legaltech.

En este contexto se propone adoptar una estrategia de segmentación concentrada, coherente con una estructura operativa ágil pero limitada, que permita optimizar los recursos disponibles, fortalecer el posicionamiento de marca y alcanzar un crecimiento sostenible en mercados, especialmente en los claves. Este enfoque implica dirigir la propuesta de valor hacia profesionales del derecho con más de diez años de experiencia y estudios jurídicos consolidados, con poder adquisitivo medio-alto y una clara necesidad de profesionalización y digitalización.

Esta estrategia alineada con el concepto de segmento único (Kotler & Keller, 2016) facilita la personalización de la oferta, la comunicación y los canales de distribución. Además, permite reducir los costos de adquisición de clientes, aumentar la fidelización y consolidar a la academia como una referencia en soluciones formativas para la abogacía 4.0.

### **Marco Teórico**

Este apartado presenta los principales conceptos que sustentan el análisis del caso. Se abordan temáticas vinculadas a marketing digital, segmentación de mercado, estrategias de posicionamiento y transformación digital en el sector educativo-profesional, con el fin de brindar una base conceptual sólida para la propuesta estratégica.

El marketing de servicios digitales compone un campo específico dentro del marketing, caracterizado por la intangibilidad, la simultaneidad entre producción y consumo, la variabilidad y la imposibilidad de almacenamiento del servicio. En el entorno digital estas características se acrecientan, ya que la experiencia del usuario cobra un rol central en la percepción del valor entregado. Según Bruhn y Hadwich (2018) en los servicios digitales profesionales el éxito depende del contenido ofrecido, de la forma en que se estructura, personaliza y comunica al público objetivo. La relación entre marca y cliente se basa en la confianza, la autoridad profesional percibida y la coherencia entre la propuesta de valor y las necesidades reales del usuario.

En este sentido la segmentación de mercado se convierte en una herramienta estratégica clave. Kotler y Keller (2016) definen la segmentación como el proceso de dividir un mercado en grupos más pequeños y homogéneos (características, necesidades

o comportamientos). Las variables de segmentación pueden ser demográficas, geográficas, psicográficas. En el caso de empresas con estructuras reducidas o recursos limitados resulta especialmente recomendable aplicar una estrategia de segmentación concentrada o de nicho/único. Consiste en focalizar todos los esfuerzos de marketing en un grupo específico y rentable del mercado, que permite optimizar recursos, fortalecer el posicionamiento y generar un vínculo más cercano y duradero con el cliente.

El posicionamiento por su parte se refiere al lugar que ocupa una marca o producto en la mente del consumidor en relación con sus competidores. Según Ries y Trout (2000), una estrategia de posicionamiento efectiva debe basarse en una propuesta de valor clara, diferenciada y relevante para el público objetivo. En el caso analizado dicha propuesta está dada por la especialización temática en marketing jurídico digital y la metodología propia *PURA*. Esta diferenciación permite a la academia destacarse frente a competidores más generalistas o de mayor escala.

Por ello es necesario considerar el impacto de la transformación digital en los procesos de formación profesional. La UNESCO (2022) señala que los avances tecnológicos han modificado profundamente las dinámicas de enseñanza-aprendizaje, dando lugar al surgimiento de modelos de educación 4.0. Estos modelos se caracterizan por la flexibilidad, la personalización y el uso intensivo de tecnologías digitales para el desarrollo de competencias prácticas y transversales. En este nuevo escenario, los profesionales (más en el ámbito jurídico) requieren herramientas de automatización, gestión digital de clientes y posicionamiento online para mantenerse competitivos. Las academias digitales independientes surgen así como una alternativa ágil y pertinente a las ofertas tradicionales, dado que brindan soluciones formativas adaptadas a las necesidades del mercado y a los perfiles profesionales actuales.

Por último, la literatura especializada destaca la importancia de diseñar estrategias centradas en la creación de valor para segmentos específicos con especial foco en entornos digitales. La transformación tecnológica y el nuevo perfil de los consumidores profesionales requieren propuestas formativas ágiles, personalizadas y orientadas a resultados. Desde esta perspectiva el caso de 12 Tablas Digital se alinea con las tendencias del marketing digital y educativo, esto justifica la necesidad de replantear su estrategia de segmentación para lograr una mayor eficiencia y crecimiento sostenible.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

El principal problema organizacional que enfrenta 12 Tablas Digital es la falta de una estrategia de segmentación bien definida y coherente. Si bien la academia ha logrado consolidarse en distintos mercados de habla hispana, actualmente dirige sus acciones comerciales a un público muy amplio y heterogéneo. Esto dispersa sus esfuerzos, complica la comunicación con el mercado y reduce la eficacia operativa-comercial.

### *Justificación del problema*

Resolver este problema es clave para el futuro crecimiento de la organización. La evidencia recabada en el análisis de situación muestra que si bien la academia posee ventajas competitivas relevantes (su metodología propia *PURA*, su enfoque práctico y su experiencia internacional), su estructura operativa reducida limita la posibilidad de escalar su propuesta a todos los segmentos por igual.

Además, el análisis del entorno actual (*PESTEL*) revela una oportunidad clara y es la existencia de un segmento profesional bien definido: “estudios jurídicos consolidados y abogados con trayectoria con mayor poder adquisitivo, predisposición a la digitalización y necesidad concreta de formación especializada”. Focalizar los esfuerzos de marketing hacia este segmento permitirá a la academia optimizar el uso de sus recursos, aumentar la conversión y consolidar su posicionamiento en un nicho rentable y alineado con su propuesta de valor.

### *Conclusión diagnóstica*

Se considera que el principal obstáculo de la organización no está en su propuesta formativa que es sólida y diferenciada, más bien en la falta de enfoque comercial. Intentar llegar a demasiados perfiles de clientes distintos al mismo tiempo genera confusión en la comunicación, dispersión de recursos y una menor efectividad en las acciones de fidelización. El problema no es el producto sino la forma en que se lo direcciona al mercado.

En ese sentido, adoptar una estrategia de segmento único no sólo es coherente con la capacidad operativa de la academia, sino también con las tendencias actuales del mercado profesional donde prima la personalización, la experiencia de usuario y la relevancia del contenido. Si la academia logra alinear su propuesta con las necesidades

de un público específico y rentable, podrá mejorar sus resultados comerciales y reforzar su rol como referente en el sector.

Este escrito establece bases para una propuesta estratégica enfocada que permita maximizar el rendimiento comercial sin necesidad de ampliar recursos. La clave está en dirigir todos los esfuerzos hacia un segmento de alto valor con una comunicación clara, una oferta adaptada y un posicionamiento que resalte los diferenciales propios de la academia.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Diseñar e implementar una estrategia de marketing segmentado orientada a captar y fidelizar estudios jurídicos consolidados y abogados con trayectoria que permita aumentar en un 20 % la rentabilidad de la academia en un plazo de doce meses, optimizando la asignación de recursos internos.

### *Objetivos específicos SMART*

- Identificar y perfilar al segmento objetivo en un plazo de 60 días, de tres arquetipos basados en datos internos, entrevistas cualitativas y análisis de clientes actuales con trayectoria consolidada.
- Diseñar e implementar una propuesta de valor y estrategia de comunicación multicanal que incremente en un 25 % la tasa de conversión del segmento identificado, a través de acciones específicas en LinkedIn, email marketing y alianzas institucionales, durante un período de seis meses.
- Realizar seguimiento sobre la fidelización que, en un plazo de hasta 120 días, que permita medir el impacto de la estrategia mediante indicadores clave (*KPIs*), y aumentar en un 15 % la compra promedio mensual.

### *Alcance*

La presente propuesta se ajusta al desarrollo e implementación de una estrategia de marketing segmentado orientada exclusivamente al público compuesto por abogados con más de diez años de ejercicio profesional y estudios jurídicos consolidados en países hispanohablantes, con foco prioritario en Argentina, México, Colombia y Uruguay.

En términos geográficos, el alcance abarca estos cuatro países seleccionados por su relevancia en el mercado jurídico regional, su peso demográfico y su evolución en

procesos de digitalización profesional. Esta decisión se justifica en base al diagnóstico previo que identificó la necesidad de enfocar los recursos en mercados estratégicos con mayor poder adquisitivo y apertura a la formación especializada.

En cuanto al alcance temporal se establece un período de implementación de seis meses para la ejecución inicial de la estrategia, contemplando una evaluación intermedia a los tres meses para detectar ajustes necesarios y garantizar el cumplimiento de los objetivos *SMART* establecidos.

Desde una perspectiva funcional la estrategia contempla acciones en tres ejes principales:

1. Captación del segmento objetivo mediante acciones de comunicación y marketing digital de precisión.
2. Conversión y venta mediante una propuesta de valor adaptada a las necesidades del segmento identificado.
3. Fidelización a través de servicios complementarios, ofertas escalonadas y programas de valor agregado.

Este enfoque concentrado busca optimizar el uso de los recursos actuales de la organización, evitando la dispersión que supone atender simultáneamente a múltiples perfiles de cliente, como se identificó en el diagnóstico.

## **Recursos**

### *Recursos involucrados*

La implementación de la estrategia propuesta requerirá la utilización de una combinación de recursos humanos, tecnológicos, estratégicos y monetarios, alineados con las capacidades actuales de la organización.

### *Recursos humanos*

- Equipo interno actual: se aprovechará el conocimiento y experiencia del equipo fundador (especializado en comercio internacional, derecho y marketing digital), junto con los colaboradores en desarrollo web, diseño gráfico y contenido, quienes serán responsables de ejecutar las acciones previstas.
- Asesoría externa puntual: en caso de ser necesario, se contemplará la contratación de servicios profesionales específicos (como campañas publicitarias en LinkedIn

o automatización avanzada de emails), de manera tercerizada y temporal, para evitar sobrecargar la estructura operativa.

#### *Recursos tecnológicos*

- Plataforma educativa existente: se utilizará el sistema actual de gestión de cursos, adaptándolo en su comunicación y presentación a los intereses del segmento objetivo.
- Herramientas digitales de marketing: se emplearán campañas de email marketing, LinkedIn Ads para las segmentadas, Google Analytics para seguimiento, y plataformas de CRM para la gestión del embudo comercial.
- Recursos de diseño y contenidos: se requerirá la producción de materiales gráficos, videos breves y artículos orientados a profesionales del derecho, manteniendo la coherencia con la identidad visual y la metodología *PURA*.

#### *Recursos estratégicos*

- Alianzas institucionales: se intentarán convenios de colaboración o difusión con más colegios de abogados, asociaciones profesionales y eventos del sector jurídico en los países priorizados.
- Base de datos interna: la academia ya cuenta con una base consolidada de alumnos y contactos previos, que será desglosada para identificar perfiles que encajen con el público objetivo definido y que puedan ser impactados con ofertas específicas.

*Tabla 5. Recursos Monetarios*

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo Estimado U\$D</b>
Publicidad en LinkedIn	Campañas segmentadas por país, cargo y perfil profesional	250
Producción de contenidos	Videos breves, artículos profesionales y material promocional	150
Incentivos para fidelización	Descuentos o beneficios para clientes fieles	200
<b>Total</b>		<b>600</b>

En conjunto estos recursos permitirán desarrollar e implementar la estrategia sin requerir grandes inversiones adicionales, apoyándose en la infraestructura digital ya existente y en una asignación más eficiente del capital humano disponible.

#### *Acciones concretas*

Para cumplir con los objetivos definidos, se estructuran a continuación las principales acciones a desarrollar organizadas en etapas consecutivas, cada una con tareas específicas y responsables sugeridos. Estas acciones se diseñan bajo el criterio de secuencia lógica, eficiencia operativa y alineación con los recursos disponibles.

#### 1. Investigación y segmentación

- Analizar la base de datos actual y el historial de alumnos para identificar clientes con perfil de “abogado con trayectoria” o “estudio jurídico consolidado”.
- Realizar entrevistas semiestructuradas (mínimo 5) a clientes actuales o potenciales del segmento para construir perfiles objetivos.
- Elaborar tres perfiles de cliente ideal (con motivaciones, objeciones, canales y expectativas), que sirvan como base para la personalización de la propuesta.

Como resultado se proponen tres perfiles tipo que orientan la estrategia de segmentación. El primero es el del “socio digitalmente rezagado”, representado por abogados entre 45 y 60 años que lideran estudios jurídicos tradicionales con una clientela estable pero una escasa presencia online. Este perfil reconoce la necesidad de modernizar su imagen profesional, atraer nuevos clientes mediante canales digitales y optimizar procesos internos, aunque manifiesta resistencias ligadas al hábito, la falta de tiempo y una confianza excesiva en el marketing por recomendación.

El segundo perfil identificado es el de “la emprendedora jurídica”, una abogada independiente de entre 35 y 45 años, proactiva y orientada al crecimiento que combina experiencia profesional con una fuerte motivación por destacarse en un entorno cada vez más competitivo. Suele estar familiarizada con el uso de redes sociales y busca herramientas para posicionarse, profesionalizar su comunicación y captar clientes de forma más eficiente aunque a menudo carece de una estrategia estructurada y recursos técnicos.

Por último el perfil del “tecnólogo legal” compuesto por profesionales del derecho entre 30 y 40 años con fuerte interés por la automatización, el legaltech y la innovación

en los servicios jurídicos. Este tipo de cliente valora la capacitación especializada, la actualización constante y el acceso a soluciones prácticas que lo diferencien en un nicho de mercado más moderno. Consume contenido en blogs, webinars y plataformas como LinkedIn y suele ser muy receptivo a propuestas formativas que integren tecnología y práctica profesional concreta.

## 2. Diseño de la propuesta de valor

- Ajustar la comunicación institucional para resaltar beneficios específicos valorados por el segmento (eficiencia, profesionalismo, posicionamiento digital, fidelización de clientes).
- Incorporar nuevos elementos en la oferta (sesiones de asesoría individual o materiales exclusivos), destinados a elevar el valor percibido.
- Diseñar sección web específica orientada al segmento identificado.

A partir de los perfiles identificados se diseña una propuesta de valor ajustada a las necesidades específicas de cada segmento. Para el “socio digitalmente rezagado” se refuerza la comunicación institucional en torno a los beneficios prácticos y tangibles de la digitalización con foco en eficiencia, ahorro de tiempo y profesionalización del estudio. Se incluyen mensajes que minimizan el riesgo percibido y enfatizan el acompañamiento personalizado con propuestas que contemplan asesorías uno a uno y soluciones listas para implementar reduciendo la carga operativa.

En el caso de la “emprendedora jurídica” la propuesta pone énfasis en la construcción de marca personal, el posicionamiento en redes y la captación de clientes de forma profesional. Se desarrollaron contenidos específicos orientados a la visibilidad digital, con foco en herramientas de diseño, automatización básica y estrategias de comunicación que respondan a una lógica de autogestión eficiente. Este perfil valora la cercanía y la inspiración por lo que se incorporaron testimonios, recursos visuales atractivos y una narrativa orientada al crecimiento.

Por su parte para el “tecnólogo legal” la propuesta se orienta hacia la innovación y la especialización. Se potencian los contenidos vinculados a legaltech, automatización avanzada y uso estratégico de herramientas digitales. Se considera la creación de módulos exclusivos, acceso anticipado a nuevos contenidos y la posibilidad de participación en espacios de co-creación o co-working profesional. Este perfil busca valor diferencial, por

lo que se plantea una oferta con foco en actualización constante, nivel técnico y pertenencia a una comunidad profesional con intereses similares.

### 3. Plan de comunicación y captación

- Generar contenidos especializados (artículos, videos, infografías) enfocados en problemáticas comunes de estudios jurídicos consolidados.
- Ejecutar campañas de publicidad digital segmentada en LinkedIn, priorizando criterios como profesión, antigüedad y cargo.
- Enviar campañas de email marketing dirigidas a la base interna filtrada según el perfil objetivo.
- Iniciar contacto con al menos tres colegios de abogados u organizaciones del sector para evaluar acuerdos de difusión o capacitación conjunta.

Esta estrategia encuentra respaldo en experiencias exitosas de marcas que han sabido capitalizar nichos profesionales mediante marketing digital segmentado. Un caso destacado es el de Platzi (2025), plataforma de formación online centrada en tecnología y negocios que consolidó su posicionamiento en América Latina mediante una segmentación precisa por perfil profesional, combinada con contenidos relevantes, presencia activa en LinkedIn y campañas específicas por nivel de experiencia. Su estrategia de embudo de conversión y comunidad activa ha sido clave para su crecimiento sostenido.

Otro ejemplo pertinente es el de Domestika (2025), enfocada inicialmente en creativos visuales. A través de una propuesta clara para diseñadores, ilustradores y fotógrafos logró diferenciarse de plataformas generalistas como Udemy, construyendo comunidad y posicionándose como referente en formación práctica y especializada. Su éxito radica en una comunicación emocional, identidad visual coherente y fuerte presencia en redes específicas según el perfil.

En el campo jurídico aunque más emergente se destaca el caso de LegaltechU (2025), que apunta a un segmento profesional específico con contenidos técnicos de alta especialización, usando una lógica de autoridad de marca y posicionamiento por experticia. Su estrategia se apoya en LinkedIn como canal clave, webinars como herramienta de captación y precios premium que refuerzan su exclusividad. Estos modelos confirman que una comunicación segmentada y multicanal, ajustada al perfil y

lenguaje del público objetivo, incrementa significativamente la efectividad de las acciones comerciales y de fidelización.

#### 4. Conversión y seguimiento

- Implementar un proceso de ventas consultivas personalizado, utilizando formularios de contacto, entrevistas o reuniones breves para adaptar la propuesta a cada cliente potencial.
- Registrar los contactos y acciones en una herramienta CRM, permitiendo trazabilidad, análisis de conversiones y seguimiento activo.
- Monitorear semanalmente las métricas clave: tasa de apertura de correos, clics en campañas, leads generados y tasa de conversión.

En cuanto al proceso de conversión y seguimiento, varias plataformas digitales exitosas han implementado sistemas ágiles y personalizados que pueden servir de inspiración. Por ejemplo, Crehana utiliza un enfoque de ventas consultivas y automatización progresiva del embudo comercial mediante CRM. Segmenta a sus leads por nivel de interacción y adapta sus comunicaciones con base en comportamiento previo, lo que mejora la conversión sin necesidad de aumentar masivamente el equipo comercial.

En el ámbito jurídico, Lozano Legal Marketing emplea estrategias similares, combinando asesoramiento personalizado con automatización de tareas repetitivas. El uso de formularios inteligentes, integraciones con plataformas como Calendly o Notion y el seguimiento a través de indicadores clave permite gestionar relaciones comerciales complejas sin perder cercanía con el cliente.

Asimismo, Hotmart ofrece una referencia clave en la aplicación de sistemas de trazabilidad y optimización continua de campañas. A través del uso de etiquetas, secuencias automatizadas y análisis de cohortes logra identificar puntos críticos del proceso comercial y realizar ajustes dinámicos. Estas prácticas evidencian que incluso con estructuras operativas reducidas es posible implementar estrategias de conversión eficaces mediante herramientas digitales bien configuradas y procesos claros.

#### 5. Fidelización y escalamiento

- Lanzar una propuesta de continuidad como “club premium”, “acceso preferente” o “formación continua”, con beneficios exclusivos para clientes del segmento.

- Aplicar encuestas breves de satisfacción posventa para detectar oportunidades de mejora y reforzar el vínculo.
- Medir trimestralmente la compra promedio, la recompra y la permanencia, como indicadores de fidelización y valor de cliente.

### *Marco de tiempo*

El plan de implementación se desarrollará en un período total de doce meses, dividido en cinco etapas consecutivas. Cada etapa incluye una duración estimada, lo que permite visualizar el proceso completo, asignar tiempos realistas y asegurar un monitoreo progresivo de avances.

*Tabla 6. Plazos de implementación de la estrategia*

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Duración Estimada</b>	<b>Meses</b>
1	Investigación y segmentación	2 semanas	Mes 1
2	Diseño de la propuesta de valor	2 semanas	Mes 2
3	Comunicación y captación	6 semanas	Meses 3 y 4
4	Conversión y seguimiento	6 semanas	Meses 4 y 5
5	Fidelización y escalamiento	26 semanas	Meses 6 a 11
6	Control de resultados	4 semanas	Mes 12

Elaboración propia.

### *Consideraciones adicionales*

- Solapamiento de tareas: Algunas actividades (especialmente de las etapas 3 y 4) pueden desarrollarse en paralelo, lo cual permite optimizar el tiempo sin comprometer la calidad del proceso.
- Revisión intermedia: al finalizar cada trimestre, se recomienda realizar una evaluación parcial, ajustando acciones según métricas preliminares.

- Indicadores de avance: para cada etapa se establecerán hitos concretos (por ejemplo: publicación de landing page, generación de X leads, acuerdos con instituciones) que funcionarán como guía de control (detallado a continuación).

Este marco temporal busca combinar realismo con agilidad operativa, permitiendo avanzar de forma organizada hacia los objetivos establecidos en el plazo previsto.

#### *Evaluación de la propuesta*

Para garantizar el seguimiento y la efectividad del plan de implementación, se establecen los siguientes indicadores clave de rendimiento (*KPIs*). Estos permitirán evaluar si las acciones propuestas contribuyen efectivamente al logro de los objetivos planteados. (Véase en página siguiente.)

Tabla 7. KPIs principales

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Meta Esperada</b>	<b>Frecuencia de medición</b>
Leads calificados generados	N° de contactos pertenecientes al segmento objetivo a través de acciones de marketing	60 leads calificados en 3 meses	Mensual
Tasa de conversión	Porcentaje de leads calificados que se convierten en clientes efectivos	25% sobre la base de leads generados	Mensual
Ticket promedio mensual	Monto promedio facturado por cliente del segmento objetivo	150USD mensuales por cliente	Trimestral
ROI	Relación entre ingresos generados y costos asociados a la campaña	$ROI \geq 2$ (al menos el doble de retorno)	Trimestral
Tasa de compra	Porcentaje de clientes del segmento que adquieren más de un curso o servicio en un período	30% de recompra a los 6 meses	Semestral
Nivel de satisfacción del cliente	Promedio de calificación de satisfacción en encuestas postventa	4,5 sobre en escala de Likert	Al cierre en cada servicio

Elaboración propia.

### *Criterios de éxito*

Se considerará que el plan fue exitoso si al menos 4 de los 6 KPIs alcanzan o superan las metas esperadas al finalizar el período de implementación.

*Tabla 8. Riesgos y estrategias de mitigación*

<b>Riesgo identificado</b>	<b>Impacto potencial</b>	<b>Estrategia de mitigación</b>
Baja generación de leads	Disminuye el alcance del segmento objetivo	Reforzar la inversión publicitaria y ajustar la segmentación
Baja tasa de conversión	Reducción en los ingresos esperados	Revisar propuestas de valor y materiales comerciales
Escasa respuesta a encuestas	Dificulta evaluación de satisfacción	Implementar incentivos sencillos (ej. descuentos) por completar feedback

Elaboración propia.

### *Conclusión de avance estratégico*

La presente consolida una propuesta estratégica que responde directamente al problema identificado en etapas anteriores. A través de un enfoque de segmentación concentrada, se definen perfiles específicos de valor para la academia, se diseña una propuesta de diferenciada y se trazan acciones que permiten alinear los recursos actuales con las oportunidades del entorno.

Las acciones previstas organizadas en fases progresivas integran aspectos de investigación, comunicación, conversión y fidelización, incorporando ejemplos exitosos del sector que validan su aplicabilidad. También se establecen indicadores clave que permiten monitorear la efectividad de la estrategia y realizar ajustes necesarios durante su ejecución.

Este abordaje ubica a 12 Tablas Digital en condiciones de optimizar su posicionamiento en el mercado jurídico hispanohablante mediante una asignación más eficiente de recursos y una propuesta de formación más focalizada.

## Conclusiones y recomendaciones

### *Resumen de los hallazgos principales*

A lo largo del trabajo se identifica que 12 Tablas Digital enfrenta una disyuntiva estratégica relacionada con su enfoque de segmentación. La academia ha logrado una posición destacada en el mercado de formación legal digital, sin embargo, su operación sobre una base de público muy amplia y diversa ha generado una dispersión de recursos y una menor efectividad en sus acciones de captación y fidelización. El análisis situacional y de mercado permite establecer que enfocar sus esfuerzos en un segmento específico, conformado por estudios jurídicos consolidados y abogados con trayectoria resulta estratégico para alcanzar mayor rentabilidad y crecimiento sostenido.

### *Reflexión crítica*

El caso revela cómo una PYME digital puede aprovechar el conocimiento de marketing estratégico para superar sus límites operativos. Si bien su propuesta educativa es válida y valorada, el verdadero desafío reside en direccionar correctamente esa oferta hacia un nicho que valore su diferencial. La segmentación concentrada emerge entonces como una decisión clave no solo comercial, sino también de sostenibilidad organizacional. No obstante, también implica riesgos: una dependencia excesiva del segmento elegido puede volver a la organización vulnerable a cambios en la demanda o en la regulación del sector.

### *Relación con objetivos o hipótesis del trabajo*

Los objetivos planteados son alcanzables: se diseña una estrategia de segmentación basada en datos y ejemplos reales, se elaboran perfiles de clientes, se adapta la propuesta de valor y se definen acciones tácticas de captación, conversión y fidelización. La hipótesis principal se confirma: una estrategia de marketing centrada en un segmento profesional específico mejora la eficiencia en la asignación de recursos y potencia los resultados comerciales.

### *Aportes del trabajo*

Este trabajo aporta un modelo de aplicación del marketing estratégico a una empresa de base digital en el sector educativo. Ilustra cómo los conceptos teóricos (segmentación, posicionamiento, cliente, marketing mix) pueden integrarse en una propuesta táctica viable para una PYME. Además, visibiliza la necesidad de formación

continua y especializada en el ámbito jurídico como tendencia en auge. Pero por sobre todo, la búsqueda de la eficiencia operativa en pos de maximizar la rentabilidad.

#### *Limitaciones*

Respecto al tiempo, la investigación se desarrolla en un período acotado de 4 meses, lo que implicó una priorización de los datos disponibles y un enfoque en las tendencias más relevantes para el momento del estudio. Esto significa que no se incorporan posibles cambios posteriores al 29/06/2025.

En cuanto al espacio, el análisis se concentró exclusivamente en el mercado jurídico hispanohablante. Esta delimitación geográfica, aunque estratégica para el caso, implica que las conclusiones y recomendaciones pueden no ser directamente aplicables o extrapolables a otros mercados legales internacionales con diferentes dinámicas culturales, económicas o regulatorias.

Finalmente, las limitaciones económicas propias de un trabajo final de grado implican que la recolección de datos se basa predominantemente en fuentes secundarias y de acceso público. Esto restringe la posibilidad de realizar investigaciones de mercado primarias a gran escala, como encuestas masivas o estudios de grupos focales extensivos, que pueden ofrecer una visión más profunda sobre las preferencias y comportamientos de segmentos específicos del público objetivo. La ausencia de un presupuesto dedicado a investigación de campo limita la obtención de datos cuantitativos directos y detallados de los consumidores.

#### *Recomendaciones*

Se recomienda a 12 Tablas Digital implementar este plan de forma piloto en uno o dos países clave (Argentina y Uruguay) para validar su funcionamiento antes de escalarla regionalmente. Asimismo, se sugiere profundizar alianzas con instituciones del ámbito jurídico y generar contenido de alto valor para reforzar su posicionamiento. También desarrollar programas de certificación o alianzas universitarias para incrementar la legitimidad y valor percibido de su oferta.

## Referencias

- 12 Tablas Digital.** (s.f.-a). *12 Tablas Digital*. LinkedIn. Recuperado el 9 de abril de 2025, de <https://www.linkedin.com/company/12-tablas-digital/?originalSubdomain=ar>
- 12 Tablas Digital.** (s.f.-b). *Inicio*. Recuperado el 9 de abril de 2025, de <https://12tablasdigital.com/>
- Agencia de Acceso a la Información Pública.** (2024). *Ley 25.326*. <https://www.argentina.gob.ar/aaip>
- Anderson, C.** (2006). *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. Hyperion.
- Banco Central de la República Argentina (BCRA).** (2025). *Informe económico mensual – abril 2025*. <https://www.bcra.gob.ar>
- Banco Mundial.** (2023). *Índice de Gobernabilidad*. <https://www.worldbank.org>
- Banco Mundial.** (2023). *Indicadores de desarrollo mundial: Acceso a internet*. <https://databank.worldbank.org>
- Boletín Oficial de la República Argentina.** (2019). *Ley 27.506 – Economía del Conocimiento*. <https://www.boletinoficial.gob.ar>
- Bruhn, M., & Hadwich, K.** (2018). *Services Marketing: Managing the Service Value Chain*. Springer.
- CEPAL.** (2022). *Transformación digital para una América Latina más productiva e inclusiva*. <https://www.cepal.org>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).** (2022). *Transición hacia una economía digital sostenible*. <https://www.cepal.org>
- Domestika.** (2025). *Acerca de Domestika*. Recuperado el 5 de mayo de 2025, de <https://www.domestika.org/es/about>
- Freedom House.** (2024). *Freedom in the World 2024*. <https://freedomhouse.org>

- Gobierno de Argentina.** (2024). *Reforma del Estado y políticas públicas 2023-2024*.  
<https://www.argentina.gob.ar>
- Godin, S.** (2015). *This is marketing: You can't be seen until you learn to see*. Portfolio.
- IIEP–UNESCO.** (2023). *Estado de la educación en Argentina 2023*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.  
<https://www.buenosaires.iiep.unesco.org>
- Instituto Cervantes.** (2023). *El español en el mundo 2023: Anuario del Instituto Cervantes*. <https://cvc.cervantes.es>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).** (2024). *Índice de Precios al Consumidor (IPC) – marzo 2024*. <https://www.indec.gob.ar>
- Kotler, P., & Keller, K. L.** (2016). *Dirección de marketing* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- LegaltechU.** (2025). *Sitio oficial*. Recuperado el 5 de mayo de 2025, de <https://legaltechu.com>
- Ministerio de Economía de la Nación.** (2024). *Síntesis macroeconómica trimestral*.  
<https://www.argentina.gob.ar/economia>
- OEI.** (2022). *Panorama de la educación superior en Iberoamérica*. <https://www.oei.int>
- Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2022). *Panorama de la educación en Iberoamérica*. <https://oei.int>
- Platzi.** (2025). *Quiénes somos*. Recuperado el 5 de mayo de 2025, de <https://platzi.com>
- Porter, M. E.** (2008). Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Ries, A., & Trout, J.** (2000). *Posicionamiento: La batalla por su mente* (20.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

**UNESCO.** (2022). *Educación superior en América Latina y el Caribe: Retos y oportunidades.* <https://unesdoc.unesco.org>

**UNESCO.** (2023). *Tendencias en educación no formal en América Latina.* <https://www.unesco.org>

**UNESCO-IESALC.** (2023). *Transformación de la educación jurídica en América Latina: Nuevos enfoques para la formación profesional.* <https://www.iesalc.unesco.org>