



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Negocios y Derecho

Medios idóneos para llegar a nuestro cliente objetivo de forma eficaz

Presentado por:

Andres Felipe Verjel Guecha

Bogotá, D.C. 4 de agosto de 2025



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Negocios y Derecho

Medios idóneos para llegar a nuestro cliente objetivo de forma eficaz

Modalidad: Solución a Problemática Empresarial

Presentado por:

Andres Felipe Verjel Guecha

Bajo la dirección de:

Gloria Isabel Arias Lewing

Bogotá, D.C. 4 de agosto de 2025

Contenido

Agradecimientos	5
Declaración de Originalidad y Autonomía	6
Declaración de Exoneración de Responsabilidad	7
Lista de Figuras	8
Lista de Tablas	9
Glosario	10
Resumen Ejecutivo	11
<i>Palabras clave:</i>	12
Abstract	13
<i>Keywords:</i>	13
Introducción	14
Descripción de la Situación Organizacional en el que se Enmarca la Solución a la Problemática	16
Matriz DOFA para establecer las estrategias que servirán como fundamento para el desarrollo del problema.....	21
• Desarrollo de servicios especializados:	28
Descripción de la problemática empresarial identificada a través del análisis PESTEL en conjunto con el desarrollo de las fuerzas de PORTER	31
Análisis PESTEL.....	31
Factores políticos	31
Factores económicos.....	33
Factores sociales	34
Factores tecnológicos	35
Factores legales.....	37
Fuerzas de PORTER	38
Clientes	38
Competencia	39
Producto sustituto	40
Nuevos Competidores (Startups).....	41
Descripción de las Alternativas, Estrategias y/o Acciones a Desarrollar para dar Solución a la Problemática Empresarial	42

Alternativa 1: Modelo de referencias mediante un modelo de voz a voz tecnificado, junto con una gestión mejorada de la relación con el cliente (CRM).	42
Alternativa 2: Campaña de marketing digital personalizada.	44
Presupuesto y cronograma de implementación	44
Conclusión.....	45
Plan y recomendaciones para la implementación de la solución	45
Fase 1: Elaboración y planteamiento de las bases de la solución (Tiempo de duración entre 1-3 meses).....	45
Fase 2: Implementación de las estrategias principales (Tiempo de duración entre 4-12 meses)	46
Fase 3: Monitorización, evaluación y ajuste (Meses 13-18).....	47
Consideraciones frente al presupuesto	48
Evaluación de riesgos y mitigación.....	48
Conclusiones	48
Alcances y Limitaciones	50
Referencias Bibliográficas	52

Agradecimientos

Toda mi gratitud a mi papá, a mi mamá, a mi hermano y a mi pareja por el apoyo incondicional que me brindan, por estar siempre motivándome a seguir creciendo como persona y como profesional año tras año.

Agradezco a mis compañeros de maestría por dejarme tantas enseñanzas, por permitirme aprender y entender desde el punto de vista de cada uno lo cual fue algo muy valioso que me dejó esta maestría.

Por último, agradezco a mis profesores quienes dejaron miles de aprendizajes en cada clase, resaltando el compromiso y la entrega de cada uno con nosotros los estudiantes, siendo ese compromiso que demostraron algo para resaltar y agradecer.

Andres Felipe Verjel Guecha

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

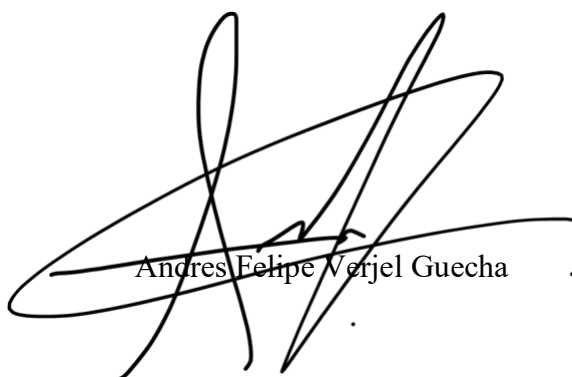


Andrés Felipe Verjel Guecha

Firmado en Bogotá, D.C. el 4 de agosto de 2025

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Andres Felipe Verjel Guecha .

Firmado en Bogotá, D.C. el 4 de agosto de 2025

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Logo Antiguo</i>	17
Figura 2 <i>Logo Actual</i>	17

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz Dofa</i>	21
----------------------------------	----

Glosario

Análisis PESTEL: Es un recurso mediante el cual se busca examinar el entorno de la empresa desde factores externos como lo son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (Johnson et al., 2017).

CRM (Customer relationship management): Corresponde a un sistema de gestión que se encarga de administrar todo lo relacionado con la interacción entre el cliente actual y los posibles clientes que se tengan en prospecto, con la empresa mediante el uso de medios tecnológicos automatizados (Buttle y Maklan, 2019).

Fuerzas de PORTER: Análisis mediante el cual se busca que la empresa pueda diseñar una correcta estrategia empresarial tomando como referencia factores esenciales como lo son nuevos competidores, productos sustitutos, entre otros (Porter, 2008).

LegalTech: Hace referencia al uso de las tecnologías e innovación para la oferta de servicios legales y en general la optimización de estos procesos (Susskind, 2017).

Voz a voz como estrategia de marketing (Word of Mouth): Estrategia basada en la recomendación de clientes a los que se les haya prestado los diferentes servicios y que se encargan de recomendar a nuevos clientes (Arndt, 1967).

Resumen Ejecutivo

Medios idóneos para llegar a nuestro cliente objetivo de forma eficaz

En los siete años que llevo desempeñándome como director jurídico de la firma VERJEL & Co, Abogados, Asesores y Consultores, he podido identificar junto con mi grupo de trabajo un problema que ha sido una especie de obstáculo para nuestra empresa, el cual se centra en cómo llegar a nuestro cliente objetivo de manera eficaz con el fin de seguir con el crecimiento de nuestra empresa y vincular nuevos clientes. La anterior problemática se origina por cuanto que inicialmente nuestra firma se centraba en el uso de medios tradicionales para su crecimiento en el que el “voz a voz” era prácticamente la única forma de vincular nuevos clientes, sin embargo, llegamos a un punto en el que ese método no era suficiente para seguir creciendo por lo que se dio el problema de cómo llegar a nuevos clientes y seguir con el desarrollo de nuestra empresa de una manera eficaz sin limitarnos al método tradicional. Para dar solución a la anterior problemática pensé en que era necesario dejar de lado el “voz a voz”, sin embargo, gracias a mis profesores de la maestría me hicieron entender que talvez la solución no era acabar con el voz a voz, sino por el contrario tecnificarlo al punto de que un medio tradicional en conjunto con los diferentes medios tecnológicos con los que se cuenta actualmente podían dar solución a mi problemática. En consideración a lo anterior, me di a la tarea junto con mi equipo de trabajo de usar bases de datos tanto propias como a las que tenemos acceso en los diferentes sectores en los que tenemos presencia, haciendo un estudio de los diferentes sectores en los que tenemos presencia, junto con una campaña de marketing digital para potencializar ese voz a voz. Con lo anterior, hemos obtenido unos resultados positivos con clientes nuevos y generando una mayor visibilidad de nuestra empresa.

Palabras clave:

Optimización de procesos, innovación de operaciones, tecnificación de modelos tradicionales, innovación en procesos, modelo de voz a voz.

Abstract

Medios idóneos para llegar a nuestro cliente objetivo de forma eficaz

During the seven years I have been serving as the legal director of the Firm Verjel & Co, Lawyers, Advisors and Consultants, my team and I have been able to identify a problem that has been somewhat of an obstacle for our company, centered on how to effectively reach our target clients in order to continue the growth of our company and attract new clients. The aforementioned issue arose because initially our firm focused on using traditional means for growth, where word of mouth was practically the only way to attract new clients. However, we reached a point where this method was not sufficient to continue growing, leading to the problem of how to reach new clients and continue developing our company in an effective manner without being limited to the traditional method. To solve this issue, I thought it was necessary to move away from the word of mouth method. However, thanks to my master's professors, I realized that the solution might not be to end word of mouth, but rather to modernize it to the extent that a traditional method, together with the various technological means currently available, could solve my problem. Considering this, I took on the task with my team of utilizing both our own databases and those we have access to in the various sectors where we are present, conducting a study of these sectors along with a digital marketing campaign to enhance that word of mouth. As a result, we have achieved positive outcomes with new clients and generated greater visibility for our company.

Keywords:

Word of mouth model, process optimization, operational innovation, technicalization of traditional models, process innovation.

Introducción

La estrategia de promoción de los servicios jurídicos de asesoría jurídica integral empresarial encaminada a brindar un apoyo general a las empresas en cada una de las áreas del derecho para el desarrollo de su objeto social, así como de gestión de litigio encaminado a prestar los servicios judiciales que tengan tanto empresas como personas naturales en las áreas de derecho civil, comercial, laboral, derecho de los seguros, derecho contractual, responsabilidad civil contractual y extra contractual, que ofrece la empresa VERJEL & CO, ABOGADOS, ASESORES Y CONSULTORES ha estado definida a lo largo de sus más de 13 años de operación por el voz a voz, siendo ese voz a voz el medio principal a través del cual se ha logrado tanto posicionar la empresa en la región de Cúcuta y Norte de Santander, como la adquisición de nuevos clientes a nivel regional y nacional en los sectores de la construcción, los seguros, el sector bancario, el sector la salud y en general en el sector empresarial, siendo pioneros en la constitución de una firma legal vanguardista en la región.

Dicho mecanismo había sido el idóneo hasta el momento y nos había permitido crecer progresivamente año tras año, sin embargo, después de un estudio de la situación actual de la empresa realizado por parte del área jurídica y el área administrativa de la firma, se llegó a la conclusión que era necesario adoptar las medidas necesarias para generar un mayor crecimiento de la empresa, por lo cual se hizo evidente la importancia de tecnificar ese voz a voz mediante el uso de mecanismos de promoción mucho más especializados en conjunto con diferentes medios y mecanismos que se tenían pero que no habían sido puestos en funcionamiento, como lo son las bases de datos que hemos adquirido a lo largo de los años en las que se encuentra información trascendental para lograr nuestro objetivo pues mediante dichas bases de datos podíamos emprender una gestión que nos permitiera lograr nuestro objetivo de crecimiento.

A pesar de haberse identificado el problema a resolver y de tenerse una posible solución a ese problema, en un primer momento se intentó dar aplicación a esa primera solución con la estrategia planteada, sin embargo, no se obtuvieron los resultados esperados ni se dio el manejo del problema como se había establecido en buena parte por no contar con el análisis de viabilidad e idoneidad de dichos medios que estaban siendo utilizados pues no se estaba llegando al cliente objetivo, evidenciándose a su vez que la estrategia no estaba generando nuevos clientes ni posibles prospectos futuros e incluso esa promoción no reflejaba fielmente la imagen que siempre se ha querido proyectar de la empresa. En razón a lo anterior surge la necesidad del proyecto con el fin de dar solución a ese problema presentado con lo cual se busca dar respuesta a una necesidad latente de la empresa que nos permita proyectarnos a futuro.

Por lo anterior, la importancia del proyecto está dada en cuanto al haberse evidenciado que la manera de realizar la promoción de los servicios jurídicos de asesoría y consultoría empresarial se están quedando cortos, pues no estábamos trabajando de la mano de las diferentes herramientas técnicas que se tienen hoy en día para el crecimiento de la empresa y para poder materializar la visión a futuro de la firma, por lo que se hizo evidente que el factor crucial a mejorar por parte de la empresa que no ha permitido alcanzar ese crecimiento esperado y que no ha permitido llegar de manera efectiva a los clientes objetivos de la empresa, se centra en dar una solución efectiva a la manera en que se está haciendo esa promoción del servicio mediante los medios técnicos que pueden ser implementados al caso en particular, sin dejar de lado ese voz a voz que nos ha puesto en donde estamos sino por el contrario tomar esa herramienta y tecnificarla.

Ahora bien, identificado el problema y teniendo de presente que el mismo debía ser abordado con un estudio detallado y la implementación de un plan que nos permitiera dar una

solución efectiva, junto con mi tutora designada, hicimos un plan de trabajo por etapas que permitiera solucionar realmente el problema en cuestión, para lo cual en primer lugar, se estableció el contexto de la empresa en el que se identificó puntualmente el surgimiento de la empresa como nació, el estado actual de la misma junto con los diferentes servicios que se prestan en cada uno de los sectores en los que se tiene presencia con el fin de tener muy claro quiénes somos como empresa y hacia donde tenemos proyectado ir. En segundo lugar, teniendo claro el contexto de la empresa se hizo un análisis PESTEL junto con el desarrollo de las fuerzas de Porter puesto que era necesario identificar el entorno de la empresa y aterrizar muy bien en donde nos encontrábamos. En tercer lugar, el objetivo planteado fue entender la empresa desde adentro junto con sus procesos por lo que se hizo un análisis detallado del manual de funciones y de competencias laborales pues era necesario entender la estructura de la empresa. En cuarto lugar, se hizo una matriz DOFA con el fin de aterrizar como se iba abordar concretamente el problema planteado y como implementar las posibles soluciones que se estaban planteando. Los anteriores puntos son los derroteros que van a marcar el desarrollo del presente trabajo y que conforman las bases de la solución al problema planteado.

Descripción de la Situación Organizacional en el que se Enmarca la Solución a la Problemática

En primer lugar, debo remitirme a la razón social de la empresa que es AVP MAKRONEGOCIOS S.A.S. la cual se creó por parte del Doctor Alvaro Alonso Verjel Prada hace más de 14 años y con la que empezó a trabajar como independiente desde el año 2011 después de estar más de 24 años en el sector financiero como gerente general y zonal de distintas entidades bancarias como CONAVI y BANCOLOMBIA. En consideración a su recorrido en

dichas entidades bancarias empezó a prestarle el servicio jurídico como abogado independiente utilizando su nombre como signo distintivo. Después de algunos años se fueron sumando como clientes entidades del sector de los seguros como lo es la compañía SEGUROS GENERALES SURAMERICANA, ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA y diferentes constructoras del Norte de Santander.

Después de seis (6) años de trayectoria trabajando de manera independiente el Doctor Alvaro Verjel, me incorporé a la empresa como Director Jurídico, momento en el cual esto es hacia el año 2018 se crearon dos unidades de negocios que pertenecen a la razón social de la empresa que son VERJEL & CO, Abogados, Asesores y Consultores, que es la firma jurídica para la prestación del servicio de asesoría y consultoría jurídica, y ABOGADOS + ARQUITECTOS que es la unidad de negocios mediante la que se prestan los servicios de derecho inmobiliario, escrituración, titulación y constitución en garantía. Lo anterior lo he querido plasmar en la siguiente línea de tiempo:

Figura 1 *Logo Antiguo*



Fuente: Elaboración propia

Figura 2 *Logo Actual*



Fuente: Elaboración propia

Así pues, a la fecha la empresa se ha consolidado en el Norte de Santander como firma prestándole un servicio jurídico integral a cada uno de sus clientes que van desde constructoras, grupos empresariales, bancos, aseguradoras, clínicas, mayoristas en la venta de hidrocarburos, empresas dedicadas al sector minero en específico lo relacionado con carbón, empresarios, comerciantes y en general todo tipo de empresas a las que se les ofrecen los siguientes servicios:

- **Asesoría y consultoría empresarial.**
- **Recepción de derechos de petición para su análisis y posterior respuesta.**
- **Asesoría jurídica para cada caso presentado en el giro ordinario de la empresa en las diferentes áreas del derecho:**
 - Derecho laboral.
 - Derecho Civil.
 - Derecho societario.
 - Derecho comercial y contractual.
 - Derecho administrativo.
 - Responsabilidad civil, contractual y extracontractual.
 - Responsabilidad civil médica.
 - Responsabilidad civil originada en accidentes de tránsito.
- **Asistencia a diligencias de conciliación extra judicial.**
- **Elaboración de minutas.**
- **Reunión periódica con el fin de evaluar la gestión jurídica realizada con el cliente.**
- **Procesos judiciales de primera instancia:**
 - Análisis del caso en particular y viabilidad del mismo con el fin de poder establecer la procedencia o no de un proceso de conciliación.

- Contestación de demanda.
- Asistencia a cada una de las audiencias de las diferentes etapas procesales.
- Elaboración de alegatos de conclusión.
- Interposición de recurso de apelación llegado el caso.
- **Procesos judiciales de segunda instancia:**
 - Elaboración de recurso de apelación.
 - Sustentación de recurso de apelación.
 - Alegaciones finales de segunda instancia.
- **Recursos de casación:**
 - Análisis y viabilidad del recurso de casación.
 - Elaboración de recurso de casación.
 - Sustentación del recurso ante altas cortes.
- **Tribunales de arbitramento:**
 - Análisis y viabilidad del tribunal de arbitramento.
 - Contestación de demanda arbitral.
 - Asistencia a cada una de las etapas del proceso arbitral.
 - Interposición de los recursos idóneos en cada una de las etapas del proceso arbitral.
 - Alegaciones finales del proceso arbitral.
 - Recurso de apelación contra el laudo arbitral llegado el caso.
- **Asesoría jurídica y empresarial inmobiliaria:**
 - Viabilidad y factibilidad de proyectos inmobiliarios.
 - Trámites y obtención de licencias de construcción y licencias ambientales.

- Avalúos comerciales.
- Elaboración de reglamentos de propiedad horizontal y reformas.
- Saneamiento inmobiliario.
- Estudio de títulos, escrituración y constitución de garantías.
- Cancelación de hipotecas.
- Cancelación de limitaciones al dominio.
- **Asesoría y consultoría jurídica en todo lo referente al derecho de seguros:**
 - Análisis de las pólizas de seguro que se vayan a suscribir o que ya se hayan suscritos.
 - Viabilidad de las pólizas de seguros.

Con lo anterior, quiero evidenciar que el propósito principal de la empresa es brindar un servicio jurídico integral como lo he dicho y en ese sentido que las empresas o personas a las que se les este brindado el servicio sientan esa seguridad que tienen un gran respaldo en casi todas las áreas del derecho y por ende prefiera a la empresa sobre un abogado o firma que solo se dedique a un tema en específico. Ahora bien, lo anterior son todos los servicios que la empresa puede prestar prestar, pero no a todos los clientes se les proporcionan todos esos servicios pues eso depende de lo que se quiera contratar, puesto que hay empresas nuevas que por el hecho de estar surgiendo hasta ahora no requieren de todos los servicios y por eso nuestras propuestas de servicios son personalizadas a lo que requiera el cliente y con eso también podemos dar diferentes tarifas de honorarios según sea el caso.

De igual manera vale la pena mencionar que a la fecha la empresa cuenta con 9 profesionales internos que conforman la nómina de base para los servicios que se están

prestando, junto con 5 abogados adscritos en diferentes ciudades del país con los que dependiendo del caso se trabaja de la mano para prestar ciertos servicios especiales cuando se trata de casos excepcionales que por sus características propias se llevan de manera conjunta con estos abogados adscritos, pero es algo excepcional.

Así mismo, otra característica especial de la empresa es que la firma en casi el 99% de los casos defiende a los demandados en este caso empresas demandadas pero no se demandan empresas como regla general, lo cual ha hecho que sean los empresarios los que busquen los servicios de la empresa porque saben que su especialidad es defender, sin embargo, se ha venido estudiando la posibilidad de demandar en otras ciudades del país en sectores como el constructor, puesto que se cuenta con todo el conocimiento acerca del funcionamiento, fortalezas y debilidades tanto del sector como de los constructores lo cual da las herramientas para desenvolvemos muy bien en este campo que hasta el momento no hemos explorado como tal.

A grandes rasgos esta es la empresa, su recorrido y su conformación que sirve como herramienta para entender su dinámica y sus propósitos.

Matriz DOFA para establecer las estrategias que servirán como fundamento para el desarrollo del problema

La siguiente matriz DOFA se ha elaborado a partir del análisis PESTEL, las fuerzas de PORTER y del contexto histórico de la firma VERJEL & CO, Abogados, Asesores y Consultores, con el objetivo de identificar estrategias que permitan dar cumplimiento al objeto planteado en cuanto a alcanzar el cliente objetivo de la firma de forma eficiente y fomentar el crecimiento de la empresa. En consideración a lo anterior desarrolle dicha matriz DOFA de la siguiente manera:

Tabla 1 *Matriz Dofa*

MATRIZ DOFA		
DEBILIDADES	FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES:	DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES:
OPORTUNIDADES	Del análisis interno realizado, se pudo determinar que respecto de los servicios que se prestan actualmente es posible realizar una ampliación de ese portafolio de servicios de la empresa aprovechando la experiencia adquirida en el sector constructor, de seguros y empresarial para atender la creciente demanda en áreas como derecho laboral, comercial y de familia, impulsada por la demografía joven de Cúcuta, pues las personas que están en los cargos directivos de las	Con este análisis se ha podido identificar la premura de superar la percepción social negativa sobre la necesidad de servicios jurídicos mediante campañas de concientización y educación sobre todo, destacando los beneficios de la cultura de prevención y no de contención, destacando la pertinencia de esa asesoría jurídica continua, especialmente en tiempos de crisis, pues como se dijo es oportuno aprovechar que ya hay una nueva generación al mando de las diferentes empresas de la región que
FORTALEZAS		
AMENAZAS		

	<p>empresas que son de una generación diferentes ya entienden la importancia y la necesidad de estos servicios. De igual manera se hace viable establecer alianzas estratégicas con firmas legales en otras regiones y países de Latinoamérica para expandir la presencia regional y aprovechar las similitudes en sistemas legales y regulaciones, puesto que la empresa ha tenido la experiencia de prestar el servicio a personas en otros países como Australia, Alemania y España en donde encontramos esos puntos comunes para la prestación de los servicios. Ahora bien, es indispensable invertir en tecnologías legales</p>	<p>entienden la necesidad de este acompañamiento jurídico y que el mismo nace de una cultura de prevención y no de contención, lo cual favorece a cada una de esas empresas. También se hace importante diversificar la cartera de clientes y expandir los servicios a otras ciudades para reducir la dependencia del mercado local y mitigar el impacto de las fluctuaciones económicas en Cúcuta con el fin de no restringir nuestra operación en un solo lugar teniendo en cuenta que el uso de tecnologías en temas jurídicos nos permite prestar el servicio desde cualquier sitio por lo que el lugar no es lo netamente importante sino la calidad del servicio. Por lo anterior, es</p>
--	---	---

	<p>(LegalTech) y capacitar al equipo en su uso para optimizar procesos, mejorar la eficiencia y ofrecer servicios de mayor valor agregado a los clientes, adaptándose a las demandas del mercado global y regional, sobre todo en temas de inteligencia artificial siempre y cuando se de un uso correcto de esta herramienta que logre optimizar procesos.</p> <p>De igual manera, con relación a la situación actual de la empresa es esencial desarrollar estrategias de marketing digital y contenido especializado para posicionarse como expertos en áreas legales específicas, atrayendo clientes que buscan servicios de alta calidad, que</p>	<p>necesario implementar un sistema de gestión de la calidad para estandarizar procesos, mejorar la eficiencia y garantizar la satisfacción del cliente, contrarrestando la posible falta de estructura y procesos formales debido al crecimiento orgánico de la firma. De igual manera es importante establecer un plan de sucesión claro para asegurar la continuidad y el liderazgo a largo plazo de la firma, considerando la historia familiar y la posible dependencia de la figura del fundador, por lo que es algo en lo que estamos trabajando actualmente.</p>
--	--	--

	<p>se diferencie del servicio tradicional y que aporte a sus empresas, puesto que se ha podido evidenciar que muchas personas no tienen conocimiento que en la ciudad de Cúcuta se cuenta con una firma como la nuestra que presta este tipo de servicios y que no es necesario acudir a otras ciudades.</p>	
	<p>FORTALEZAS Y AMENAZAS:</p> <p>Entender que a pesar del contexto político actual, si la empresa sabe aprovechar la efímera estabilidad política de Colombia para consolidar la posición en el mercado y expandir los servicios a nuevos sectores y clientes</p>	<p>DEBILIDADES Y AMENAZAS:</p> <p>Para la empresa es clave adaptarse a las nuevas tecnologías y a la creciente competencia de las startups legales que ofrecen servicios innovadores y a precios competitivos, adoptando tecnologías y mejorando la</p>

	<p>estaría creando una estrategia ante ese panorama, puesto que es claro que esta realidad política del país genera una necesidad en las empresas para replantearse, para la ejecución de su objeto social y ahí es donde la empresa puede actuar como un soporte para sacar a flote a estas empresas mediante sus labores de asesoría empresarial. De igual manera, es importante utilizar la experiencia y el conocimiento profundo del sector legal para ofrecer servicios especializados y de alta calidad, diferenciándose de la competencia y atrayendo clientes que buscan asesoría legal confiable y experta. Así mismo, mantenerse actualizado sobre las reformas</p>	<p>eficiencia para seguir siendo relevantes en el mercado. En consideración a lo anterior, se debe superar intentar reducir a toda costa la resistencia al cambio y a la adopción de nuevas tecnologías por parte de algunos clientes, mediante estrategias de comunicación y educación que destaquen los beneficios y la eficiencia de las soluciones legales innovadoras. Enfrentar los desafíos económicos, como la inflación y la disminución de la capacidad de pago de los clientes, ofreciendo planes de pago flexibles y ajustando los precios de los servicios sin comprometer la calidad, es una estrategia clave pues es entender la situación de los clientes y del mercado</p>
--	--	---

	<p>legales y la evolución de la legislación tecnológica para anticiparse a los cambios y ofrecer servicios legales innovadores y adaptados a las nuevas necesidades del mercado, teniendo en cuenta como el gobierno está impulsando nuevas reformas en cada uno de los sectores del país, lo cual genera grandes cambios a los que se deberán adaptar las empresas por lo que ese es un mercado que se puede atacar. Fortalecer la ciberseguridad y la protección de datos para generar confianza en los clientes y garantizar la integridad de la información sensible, mitigando el riesgo de ciberataques y pérdida de datos.</p>	<p>adaptándose al mismo.</p> <p>Mantenerse al día con la evolución de la legislación y las regulaciones, especialmente en áreas como derecho laboral, tributario y tecnológico, comercial y empresarial, para evitar sanciones y garantizar el cumplimiento normativo, hace que la empresa no solo este a la vanguardia sino que los clientes también valoren la importancia del servicio que se les presta y los beneficia.</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración propia. (teniendo en cuenta que para la elaboración de la matriz DOFA se hizo mediante un análisis interno de la empresa y un análisis externo del sector jurídico en Colombia, en conjunto con los tres directores de área principales de la empresa, mediante una retroalimentación conjunta que sirvió para la construcción de esta matriz, en donde se hizo un estudio concreto de en donde está la empresa actualmente, se hizo una comparación con firmas pares de la región e incluso se tomó la opinión de trabajadores sobre la percepción que tienen de la empresa).

En consideración a lo anterior, es claro que para el caso en particular que fue propuesto y haciendo uso de la matriz DOFA realizada, existen una serie de posibles estrategias para poder llegar a ese cliente objetivo y fomentar el crecimiento de la empresa, estrategias que se pueden discriminar de la siguiente manera:

- **Desarrollo de servicios especializados:** Ampliar el portafolio de servicios legales, aprovechando la experiencia en el sector de la construcción y la demanda en áreas como derecho laboral, comercial y de familia, para atraer una base de clientes más amplia y diversificada, es una estrategia viable pues contamos con los recursos y personal idóneo para ofertarlo.
- **Expansión regional y alianzas estratégicas:** Establecer alianzas con firmas legales en otras regiones de Colombia y países de Latinoamérica para ampliar la presencia y el alcance de los servicios, aprovechando las similitudes legales y las oportunidades de colaboración sería una posible estrategia a explorar siempre y cuando no sean firmas de la misma ciudad puesto que somos nosotros quienes estamos marcando la pauta en la ciudad y podría ser contraproducente.

- **Adopción de tecnologías legales (LegalTech):** Invertir en tecnologías legales y capacitar al equipo en su uso para optimizar procesos, mejorar la eficiencia y ofrecer servicios de mayor valor agregado, adaptándose a las demandas del mercado global y regional es una opción que hemos venido estudiando y que consideramos esencial pues es mostrarle a futuros clientes que estamos a la vanguardia en la prestación del servicio jurídico y además esto optimizaría nuestro proceso haciéndonos más eficientes.
- **Marketing digital y posicionamiento de marca:** Desarrollar estrategias de marketing digital y contenido especializado para posicionarse como expertos en áreas legales específicas, atrayendo clientes que buscan servicios de alta calidad y diferenciados es algo que ya estamos haciendo pues es nuestra mayor debilidad el no realizar esa labor de marketing con mayor fuerza que nos daría la capacidad de hacernos ver a nuevos clientes en el extranjero, debilidad que fue identificada en el sentido que la empresa nunca ha destinado recursos para este tipo de campañas y tan solo se ha destinado un mínimo de recursos para la creación de una página web que realmente no está actualizada, no tiene un seguimiento, control, ni se ha desarrollado, por tal motivo se identificó como la mayor debilidad por esa ausencia casi total en el ámbito del marketing digital.
- **Educación y concientización legal:** Implementar campañas de educación y concientización para superar la percepción social negativa sobre la necesidad de servicios legales, destacando los beneficios de la prevención y asesoría legal continua, también es una labor que estamos desarrollando actualmente con nuevos prospectos de clientes en donde mediante reuniones rápidas hacemos un primer acercamiento con el fin de evidenciar su necesidad del servicio y romper esa barrera.

- **Flexibilidad y adaptación:** Ofrecer planes de pago flexibles y ajustar los precios de los servicios para adaptarse a los desafíos económicos y la disminución de la capacidad de pago de los clientes, manteniendo la calidad y el valor de los servicios es algo que hemos realizado a través de planes de servicios personalizados que se ajusten a la necesidad del cliente, ofreciéndole los servicios particulares que se requieren para cada caso en específico con el fin de generar confianza y la necesidad del servicio para consolidar esa relación con nuevos clientes.
- **Formación continua y actualización:** Mantenerse al día con la evolución de la legislación y las regulaciones, especialmente en áreas clave como derecho laboral, tributario y tecnológico, para garantizar el cumplimiento normativo y ofrecer servicios legales actualizados y relevantes es de vital importancia por lo que nuestros cargos directivos están en proceso de formación a través de estudios especializados que van a aportar a la empresa en gran medida.
- **Comunicación y atención al cliente:** Fortalecer la comunicación y la atención al cliente, brindando un servicio personalizado y de calidad que genere confianza y fidelidad, diferenciándose de la competencia y atrayendo nuevos clientes, esto lo estamos realizando con nuestros clientes actuales mediante la realización de reuniones mensuales para hacer una evaluación de la gestión y del servicio brindado.

Al implementar estas estrategias progresivamente nuestra firma VERJEL & CO podrá superar las debilidades que han sido identificadas, aprovechar las oportunidades del mercado actual que juegan en pro de la empresa y mitigar las amenazas con el fin de minimizar el riesgo de la empresa en el mercado, logrando un crecimiento sostenible lo cual nos va a permitir llegar de manera efectiva a nuestro cliente objetivo de manera eficaz, teniendo en cuenta que la

combinación de experiencia, especialización, tecnología y una sólida estrategia de marketing permitirá a la firma consolidarse como un referente en el sector legal, brindando servicios de alta calidad y dando ese valor agregado a nuestros clientes.

Descripción de la problemática empresarial identificada a través del análisis PESTEL en conjunto con el desarrollo de las fuerzas de PORTER

Con el fin de entender e identificar el problema como tal de la firma en contexto con las diferentes variables que afectan a la empresa y como el entorno la afecta de manera directa, así como de adoptar los mecanismos idóneos que nos permiten afrontar de manera efectiva el problema en particular y poder darle solución al mismo, se hizo necesario entender la situación y los factores que pueden influir en nuestra empresa tanto local, regional, como global, por lo cual se hizo un análisis PESTEL en conjunto con fuerzas de PORTER que fueron de gran ayuda para la toma de las decisiones, los cuales se desarrollan a continuación.

Análisis PESTEL

Factores políticos

Es claro que las empresas de servicios jurídicos hemos sentido el impacto de las diferentes decisiones del gobierno actual sobre todo en temas tributarios mediante políticas que no estimulan en lo absoluto nuestras empresas sino que por el contrario se vuelven en obstáculos para el crecimiento de empresas jurídicas debidamente constituidas, sin embargo, nuestro reto ha sido de adaptarnos a la situación política actual del país para poder seguir creciendo y sortear estos obstáculos mediante diferentes modelos societarios que alivien cargas tributarias o acogidos a regímenes especiales que incentiven esa creación y crecimiento de la empresa de servicios jurídicos. Ahora bien, desde el punto de vista global las decisiones políticas del país

con otras naciones (que repercuten directamente en la prestación del servicio), no fueron las más favorables por cuanto que ha desincentivado la presencia extranjera pero al mismo tiempo han generado la necesidad que esos agentes extranjeros y empresas busquen una asesoría jurídica idónea que prevenga cualquier eventualidad ante la inseguridad jurídica que refleja el gobierno actual, por lo que las empresas que han tomado la decisión de permanecer en el país o las extranjeras que quieren incursionar en el territorio nacional son un prospecto llamativo como clientes potenciales. No sucede lo mismo con las relaciones regionales pues entre países de Latinoamérica dejando de lado a Argentina, se tienen relaciones cordiales de colaboración que permiten el desarrollo de colaboración entre empresas de servicios jurídicos de la región.

Ahora bien, en este punto se hace necesario destacar tres elementos que juegan un rol fundamental en este aspecto que son:

- ***Estabilidad Política:*** Teniendo en cuenta que Colombia ha tenido una relativa estabilidad política, lo cual es positivo para la seguridad jurídica y la inversión. Sin embargo, Cúcuta, al estar en zona fronteriza, puede verse afectada por dinámicas políticas específicas de la región.
- ***Regulación Legal:*** La regulación legal en el sector jurídico es estricta sin que se muestren incentivos claros para su crecimiento como se dijo y está en constante evolución. En consideración a lo anterior, para nosotros es claro que la firma debe mantenerse actualizada para cumplir con todas las normas y evitar sanciones, pero también para buscar diferentes alternativas en cuanto a regulación que ayuden al crecimiento de la empresa.
- ***Políticas Gubernamentales:*** Las políticas gubernamentales en materia de justicia, inversión extranjera y relaciones comerciales pueden impactar en la firma, por ejemplo, políticas

de fomento a la inversión pueden atraer más empresas a la región, generando más demanda de servicios jurídicos como se dijo anteriormente.

Factores económicos

Considero esta variable como una de las fundamentales por cuanto que ha sido evidente como la inflación y los impactos negativos del mercado han hecho que las personas y las empresas empiecen a prescindir de los servicios jurídicos por cuanto que no se cuenta con la capacidad económica para afrontar ese gasto fijo que a pesar de ser necesario es el primer que se contempla para ser reducido. En ese sentido y trayendo a colación lo desarrollado anteriormente, esos impactos económicos han hecho que las empresas a nivel global se replanteen lo relacionado con la prestación del servicio jurídico con el fin de asegurarse que sus proveedores de esos servicios sean empresas que les brinden una gama amplia de servicios casi que sin limitarse solo a áreas específicas pues eso hace que se reduzcan gastos y que se les permita afrontar el pago de dichas asesorías jurídicas. En el ámbito regional y nacional es preocupante el hecho que los países latinoamericanos estamos viviendo una época en donde los impactos a la economía nos han sido favorables y por eso se están reestructurando esos contratos de servicios para la prestación de asesorías jurídicas y consultorías, lo cual nos pone el reto de ser más eficientes en la prestación del servicio para poder entrar a competir con costos frente a la competencia pues es claro que esos impactos negativos económicos perjudican nuestra labor. De igual manera en este punto sobresalen los siguientes factores:

- ***Situación Económica Nacional:*** La economía colombiana ha mostrado crecimiento en los últimos años, lo cual es favorable para el sector legal. Sin embargo, la inflación y el desempleo pueden afectar la capacidad de pago de los clientes.

- ***Economía Local:*** Cúcuta tiene una economía dinámica, influenciada por su ubicación fronteriza con Venezuela. En ese sentido la firma debe estar atenta a las fluctuaciones económicas locales y a las oportunidades que puedan surgir en sectores como el comercio y la construcción.
- ***Tasas de Interés:*** Las tasas de interés pueden afectar la capacidad de inversión de la firma y la de sus clientes. Un aumento en las tasas puede dificultar la obtención de financiamiento para proyectos.

Factores sociales

Respecto a esta variable se ha vuelto de vital importancia el poder analizar la percepción de las personas respecto a la necesidad de una asesoría jurídica para sus empresas y de alguna manera hacer un cambio a esa percepción tradicional basada en que "si no hay problemas" no es necesaria la asesoría.

En el entorno global, consideramos que la percepción de la necesidad de las asesorías jurídicas es mucho más favorable que en un entorno nacional pues es claro que existe una cultura diferente que ha entendido la necesidad de las asesorías jurídicas y de una cultura de prevención y no de contención por lo que es un entorno positivo que favorece la prestación del servicio por qué se entiende su necesidad. Del mismo modo en el entorno regional y en la percepción a nivel de países ya hay un cambio en cuanto a la percepción social de las asesorías jurídicas, su función y lo necesarias para su uso en cada escenario no solo empresarial sino en el desarrollo general de cada persona hace que exista una aceptación y que sea un pilar clave para las empresas a nivel regional y que están surgiendo hasta ahora que saben lo necesario de esta asesoría.

Ahora bien, en el entorno nacional no sucede esto pues es claro que a nivel nacional hemos avanzado pero seguimos en ese tránsito de entender la función y la necesidad de contar

con una asesoría jurídica idónea siendo esto un reto para nosotros como empresa de promover ese tipo de cambios de percepción con el fin acelerar e impulsar ese tránsito que favorece nuestra gestión y crecimiento como empresa, por lo que dicha percepción social de nuestra labor si ha impactado negativamente y más en tiempos de crisis en donde por esa percepción se busca desplazar dicha asesoría por no verla como algo necesario a pesar que si lo es, por lo que nuestro reto está dirigido en seguir promoviendo ese cambio de pensamiento.

- **Demografía:** Cúcuta tiene una población joven y en crecimiento, lo cual puede generar demanda de servicios legales relacionados con derecho laboral, comercial y de familia.
- **Cultura Legal:** La cultura legal en Colombia está evolucionando hacia una mayor conciencia de los derechos y una mayor demanda de acceso a la justicia, que es ese cambio que hemos evidenciado poco a poco por lo que la firma debe adaptarse a estas expectativas y ofrecer servicios de calidad que es lo que hemos querido ofrecer.
- **Nivel Educativo:** Un mayor nivel educativo en la población puede generar una mayor demanda de servicios legales especializados, pues personas con un nivel educativo superior pueden llegar a captar mejor esa necesidad del servicio jurídico.

Factores tecnológicos

Si bien los avances tecnológicos han puesto en duda el futuro de las empresas de servicios jurídicos creo que por el contrario los avances tecnológicos han sido necesarios y han sido de vital importancia para la prestación de un servicio jurídico de calidad, teniendo un impacto positivo y a favor de nuestro sector. En ese sentido en el aspecto global es esencial el Legal Tech por cuanto que es lo que buscan las grandes empresas de una empresa de servicios jurídicos pues así como estas se están tecnificando es lo mismo que esperan de sus proveedores de servicios jurídicos, siendo este el reto a afrontar. Por otro lado en el ámbito regional lo que se

busca y el reto a vencer está dirigido a la innovación de procesos para la prestación de un servicio ágil y de calidad que sea mucho más rápido que se obtengan respuesta precisas y en menores tiempos, así como una comunicación constante con el cliente. Ahora bien, esta variable de tecnología a nivel nacional ha sido una solución a muchos problemas puesto que ha tecnificado la administración pública y la rama judicial en general haciendo que el servicio jurídico sea más eficiente y eficaz en cuanto a procesos judiciales lo cual había sido por años un problema para la prestación de este servicio, por lo que le impuso también la tarea a las firmas de abogados de tecnificar su servicio para que este acorde al desarrollo tecnológico que se está presentando. Así mismo, en este punto se presentan los siguientes factores con gran relevancia:

- ***Adopción Tecnológica:*** La adopción de tecnologías como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la automatización de procesos puede mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios legales, por lo que es necesario que la firma invierta en estas tecnologías para mantenerse competitiva y optimizar procesos para prestar un servicio de manera eficiente.
- ***Ciberseguridad:*** La ciberseguridad es un desafío creciente para todas las empresas, incluyendo las firmas de abogados, por cuanto que la protección de la información es un desafío y una necesidad básica hoy día, teniendo en cuenta que la información es el activo más importante que se puede manejar en estos tiempos, por lo que entrar a estudiar este campo y ofrecer estos tipos de servicios podrían ser un plus para la firma.
- ***Legislación Tecnológica:*** La legislación en materia tecnológica está en constante evolución y considero que está muy reciente por lo que estamos viviendo un momento crucial para entrar en este campo y especializarse en el mismo.

Factores legales

Este podría considerarse uno de los talones de Aquiles del servicio jurídico pues es la normatividad particular la que nos limita para poder prestar un servicio global y en ese sentido nos impone un reto para analizar que normativas pueden llegar a ser asimilables o que servicios pueden permitirnos prestar ese servicio de manera global y que no nos restrinja a solo prestar nuestra asesoría a clientes locales, ese sería el impacto global desde el punto de vista legal. Ahora bien en el punto de vista regional, ha sido un factor positivo el que los países de la región adopten sistemas legales y regulaciones similares que permiten e incentivan la prestación de servicios de asesorías y consultorías jurídicas de empresas extranjeras e incluso que empresas local hagan uso de los servicios que prestamos para el desarrollo de sus empresas en países de la región que tengan una normatividad fin, sin embargo es de vital importancia contar con presencia en países de la región lo cual se logra con acuerdos con otras empresas de servicios jurídicos y alianzas para la colaboración empresarial.

- ***Reforma Legal:*** Las reformas legales en áreas como derecho laboral, tributario y comercial pueden generar nuevas oportunidades y desafíos para la firma, en ese sentido es importante estar al tanto de estas reformas para asesorar adecuadamente a los clientes, teniendo en cuenta que eso nos da una mayor acreditación al estar actualizándonos constantemente y nos pone en una posición favorable respecto a otras empresas de servicios jurídicos.

- ***Competencia:*** El sector legal en Colombia es bastante competitivo por cuanto que el producto que se ofrece necesariamente es el mismo por lo que al momento de querer innovar se debe hacer sobre la forma en que voy a prestar el servicio junto con temas como experticia, experiencia y sobre todo confianza pues una vez que se crea confianza con los clientes y en el sector esto se vuelve un valor agregado determinante para el crecimiento de la empresa. En ese

sentido, la firma debe diferenciarse por la calidad de sus servicios, la especialización y la atención personalizada, con lo cual se presta un servicio “diferente” a pesar que es ese mismo producto que se oferta en otras firmas.

Fuerzas de PORTER

Clientes

El servicio que le queremos brindar a nuestros clientes es el de sustituir sus áreas legales internas con un servicio de asesoría y consultoría integral a través de nuestra firma, lo cual les proporciona la seguridad de contar con una empresa y todo un equipo jurídico a su disposición en todo momento que pueda hacerle frente a cada una de sus necesidades.

Ahora bien, desde el punto de vista global, un cliente en esta área no busca solo una asesoría jurídica tradicional sino que buscan que el servicio que se les ofrezca sea integral y abarque un sin número de servicios y no solo el legal tradicional, pues los avances sobre todo tecnológicos han puesto en riesgo a esas empresas que necesitan una guía y una asesoría para no fallar ante esos avances, siendo esto el reto principal en este ámbito que nos generan este tipo de empresas para poder estar en capacidad de brindarles el servicio que requieren.

En cuanto al ámbito regional, creo que el desafío que se nos plantean los clientes está dirigido a la presencia en cada una de estas regiones pues el cliente ve atractivo que la empresa que lo representa tenga esa presencia regional que muestre su idoneidad para brindar la asesoría correcta y que se cuenta con la capacidad para brindar el servicio, siendo esto un reto de crecimiento importante que se nos plantea. Por ultimo en el ámbito nacional el reto que se nos presenta con nuestros clientes está muy relacionado con lo que hablaba sobre el ámbito global pues en la parte nacional se busca que la asesoría abarque todos las especialidades posibles pues poder contar con una empresa que maneje cada situación y saber que existe un respaldo en cada

área es lo que atrae por lo que el reto a vencer está en la idoneidad y el tener un portafolio amplio que no se limite solo a un aspecto y más aún por ser consultores y no solo asesores. En razón a lo anterior, lo que nos están pidiendo los clientes al día de hoy nos hace replantear el servicio y ampliar nuestro portafolio con el fin de prestar un servicio integral que creemos es la clave para vencer esos retos.

Competencia

En cuanto a nuestra competencia directa, hemos sabido identificarla como aquellas empresas de servicios jurídicos, de consultoría legal y firmas independientes que quieren brindar tanto asesoría como consultoría al sector empresarial, pero sin limitarse o sujetarse únicamente al entorno del litigio.

En el ámbito global, el reto que nos ponen empresas globales como DELOITTE o KPMG, es el tecnificarnos e innovar en nuestro servicio pues son las bases para crecer, lo cual nos genera un reto muy grande pero a la vez es una motivación para proyectar la prestación del servicio a gran escala. En el ámbito regional nos encontramos con que el reto de nuestra competencia esta guiada en cuanto a las relaciones que logren para la colaboración empresarial pues eso es lo que hace que la oferta que se quiere brindar sea mayor y se reducen los competidores del mercado, siendo fundamental el relacionamiento y creación de alianzas estratégicas. En el ámbito nacional es claro que la competencia se ha caracterizado en la forma en que promociono mi servicio pues es lo que ven los clientes y la forma en que llego a los clientes, por eso los canales de distribución son las herramientas para competir a nivel nacional sin lugar a duda y por esto la competencia se ha dirigido en quien llega mejor a ese cliente objetivo y de manera efectiva.

Producto sustituto

En este punto es innegable que nuestro producto sustituto que ha puesto en riesgo cierta parte del servicio que prestamos son los programas de inteligencia artificial pues si bien no es una competencia directa, indirectamente se ha vuelto esa manera de “ahorrarse” cierto tipo de asesorías creyendo que es la herramienta sustituta del servicio jurídico, que incluso en las empresas se ha estado usando para tratar de dejar de lado la asesoría jurídica externa y usar esa herramienta internamente a un costo menor, a pesar que es claro que realmente esa herramienta no sustituye el servicio que se presta. En razón a lo anterior, desde el punto de vista global se ha vuelto indispensable por lo menos tener un manejo básico de los programas de IA y saber sobre su repercusión en el desarrollo de los clientes a nivel global.

Por otro lado en el punto regional y nacional, su regulación todavía es muy básica o nula por lo que el reto está dirigido a cómo responder ante cada situación en donde se ve involucrado un programa de este tipo y a su uso en el giro ordinario de nuestra empresa de servicios jurídicos pues no debemos ver estos programas como un producto sustituto sino por el contrario como una herramienta de soporte adicional para brindar un mejor servicio y reflejar ante nuestros clientes el correcto manejo de estas herramientas. También es claro que en el ámbito global, regional y nacional se han realizado malos manejos de estas herramientas lo cual han generado incluso hasta decisiones reprochables de operadores judiciales que evidencian un desconocimiento del uso de estas herramientas y una incorrecta aplicación, lo cual abre las puertas a la discusión de si es necesario que incluso las entidades estatales se vean instruidas en estos temas, lo cual a mi criterio es un rotundo SI por cuanto que es algo necesario.

Nuevos Competidores (Startups)

Hemos venido evidenciando como estos startups han venido surgiendo de la mano de los programas de IA y los avances tecnológicos puesto que todas estas empresas emergentes se han caracterizado por realizar una mezcla ideal entre el servicio tradicional y las nuevas invenciones aplicadas al ámbito jurídico. Así pues, en el ámbito global estas empresas quieren desdibujar ese concepto de servicio "tradicional" y eso está bien a mi concepto pues es lo que se busca, si repasamos las otras variables, eso es lo que se busca para ser competitivo, ser disruptivo en el buen sentido de la palabra para marcar la diferencia y desmarcarse de las otras empresas que es a lo que debemos aportarle como empresa. Ahora desde el punto de vista regional nos encontramos con que los startups están buscando conectar y en esto se han vuelto profesionales, conectar con clientes, con posibles aliados y con la competencia mediante el LegalTech se ve como revolucionan estas empresas en estos ámbitos.

En el punto nacional ya nos encontramos con que las startups encuentran un obstáculo y es la cultura nacional que como se dijo en el aspecto social, no se ha terminado de hacer el tránsito a una cultura del LegalTech y el servicio tradicional todavía se prefiere en algunos casos sobre todo en las zonas de provincia del país por lo que es clave entender a quien estoy dirigiendo el servicio y moldear estas nuevas figuras del LegalTech para que sean más amables y que se perciban como confiables por los clientes. Por último, me gustaría poner de referente a plataformas como EL ABOGADO que están haciendo exactamente lo que hemos querido hacer con nuestra empresa y es un canal propicio para la promoción del servicio jurídico que se identifique con nuestro sector y que se aparte de otras plataformas que no están creadas para esto pero que se usan por cuanto que no existe otro medio, generando la obligación de adaptarse a la manera de funcionar de estas plataformas que realmente no son las idóneas.

Descripción de las Alternativas, Estrategias y/o Acciones a Desarrollar para dar Solución a la Problemática Empresarial

El problema central que fue debidamente identificado se enmarca en el alcance limitado de nuestra empresa Verjel & Co. para llegar a nuestros clientes objetivos, que se ha reducido al voz a voz, lo cual obstaculiza el crecimiento de la empresa en mayor medida a pesar de contar con una sólida reputación que fue construida a través de ese voz a voz y que nos ha permitido llegar al punto en el que estamos. Para abordar el problema antes establecido, quise proponer una estrategia integral que combina las fortalezas tradicionales con las que cuenta la empresa, con diferentes herramientas tecnológicas en conjunto con las técnicas de marketing, lo cual nos permite tecnificar ese proceso tradicional que hemos venido utilizando. Lo anterior lo desarrollaremos de la siguiente manera:

Alternativa 1: Modelo de referencias mediante un modelo de voz a voz tecnificado, junto con una gestión mejorada de la relación con el cliente (CRM).

Esta estrategia tiene como objetivo aprovechar la fortaleza existente de las referencias de voz a voz, al tiempo que la aumenta con herramientas tecnológicas para un alcance más amplio y una mejor participación del cliente, estrategia que se va a dividir en fases.

Fase 1: Revisión, mejora y segmentación de la base de datos (Tiempo de duración 1-3 meses): Esta fase se centra en la actualización de la base de datos de clientes existente, lo cual incluye el enriquecimiento de datos, mediante la adición de datos faltantes de los clientes (industria, tamaño, ubicación, perfiles clave). Limpieza de datos, a través de la actualización y corrección de errores en los datos existentes con el fin de tener una información debidamente actualizada para ser usada. Segmentación de la información, mediante la agrupación de los clientes en segmentos significativos según la industria, el tamaño y la ubicación para orientar las

comunicaciones de marketing, teniendo en cuenta la importancia de proporcionar una información personalizada y útil para cada cliente pues entre un sector y otro puede variar sustancialmente el portafolio que queremos ofrecer. Mecanismo de retroalimentación del cliente, lo cual queremos lograr con la implementación de un sistema de encuestas de satisfacción del cliente para obtener información valiosa sobre la calidad del servicio y las áreas que necesitan mejoras, así como de su experiencia con el servicio brindado.

Fase 2: Implementación y capacitación de CRM (Tiempo de duración entre 4-6 meses): Se adoptará un sólido sistema de CRM para optimizar las interacciones con los clientes, realizar un seguimiento de la participación y gestionar las comunicaciones. El personal recibirá una formación exhaustiva sobre el uso eficaz del sistema de CRM. Esto incluirá, la selección del software de CRM más adecuado considerando el presupuesto y la escalabilidad, realizando la respectiva transferencia de datos de la base de datos existente al sistema CRM.

Fase 3: Comunicación dirigida (Tiempo de duración entre 7-12 meses): Utilizando los datos segmentados de los clientes, se emplearán estrategias de comunicación personalizadas, mediante la Implementación de campañas de correo electrónico dirigidas diseñadas para captar segmentos específicos de clientes, junto con la creación de contenidos valiosos e informativos (por ejemplo, documentos técnicos específicos de la industria, seminarios web) relevantes para las necesidades del cliente dependiendo del sector del mismo. Marketing en redes sociales, lo anterior mediante el establecimiento de una presencia profesional en las plataformas de redes sociales para interactuar con los clientes y clientes potenciales.

Alternativa 2: Campaña de marketing digital personalizada.

Esta estrategia se centra en aumentar la visibilidad de la marca y la generación de clientes potenciales mediante actividades de marketing digital específicas como se puede evidenciar en las siguientes fases:

Fase 1: Reestructuración del sitio web (Tiempo de duración entre 1-3 meses). El sitio web con el que contamos actualmente se someterá a un rediseño completo, haciéndolo fácil de usar, compatible con dispositivos móviles y optimizado para los motores de búsqueda, con el fin de realizar actualización de contenidos con información actual y creación de imágenes atractivas que vayan acorde con la empresa. Optimización de motores de búsqueda mediante técnicas SEO en la página web y fuera de la página para mejorar la clasificación en los motores de búsqueda, mostrando la información y llegando a las personas de forma orgánica.

Fase 2: Publicidad pagada (Tiempo de duración entre 4-6 meses), para lo cual se ejecutarán campañas de publicidad pagada en plataformas digitales relevantes como Google y LinkedIn, dirigidas a segmentos específicos de clientes mediante la investigación exhaustiva para identificar las palabras clave más eficaces para cada segmento de clientes, creación de anuncios a través del diseño de anuncios atractivos que sean llamativos para el público objetivo.

Presupuesto y cronograma de implementación

Para el caso en particular se recurrió a solicitar un presupuesto a la empresa WIEDII la cual nos hizo una propuesta para desarrollar toda la gestión de marketing por un monto mensual correspondiente a la suma de dos millones (\$2'000.000) de pesos mensual con el fin de realizar las labores de marketing más un monto único de tres millones de pesos (\$3'000.000) para realizar la actualización de la página web casi desde cero.

Conclusión

La combinación de estas alternativas representa una estrategia sólida e integral para abordar y solucionar el problema planteado, puesto que se utiliza información basada en datos y una combinación de avances tecnológicos y métodos de marketing tradicionales para aumentar la visibilidad, generar clientes potenciales y lograr un crecimiento de la empresa que el tiempo sea sostenible. El enfoque por fases nos permite trabajar en función de las métricas de rendimiento, garantizando una asignación óptima de recursos y maximizando el retorno de la inversión. La monitorización, evaluación y ajustes periódicos serán cruciales para el éxito de esta estrategia que se ha planteado.

Plan y recomendaciones para la implementación de la solución

En este punto me detendré a describir un plan completo para implementar las estrategias propuestas con el fin de abordar los desafíos del problema identificado por mi empresa. El plan integra las alternativas descritas previamente con un enfoque coherente y por fases.

Fase 1: Elaboración y planteamiento de las bases de la solución (Tiempo de duración entre 1-3 meses)

Qué: Establecer las bases para la implementación de la solución actualizando la base de datos de clientes, realizando una investigación exhaustiva de mercado y seleccionando las herramientas adecuadas de CRM y marketing digital.

Quiénes: Participarán los directores de área, el personal designado y contratado para las labores de marketing, el personal de la dirección tanto jurídica como de operaciones. El equipo se encargará de las actualizaciones de la base de datos y la implementación del CRM; el equipo de marketing dirigirá la investigación de mercado y el diseño de la campaña digital. El personal

jurídico garantizará el cumplimiento de las normas y proporcionará información sobre la industria.

Cómo: El director de proyecto que en este caso será el director administrativo de la empresa supervisará todo el proceso. El equipo designado trabajará con el proveedor de CRM para actualizar la base de datos y el sistema CRM. El equipo de marketing realizará una investigación de mercado utilizando métodos online y offline. El equipo jurídico revisará todos los materiales para garantizar el cumplimiento de las normas.

Cuando: Esta fase durará un periodo de tres meses.

Por qué: Para establecer una base sólida para la implementación exitosa de las fases posteriores, esto garantiza que los datos sean precisos, relevantes y estén alineados con los objetivos generales de la empresa.

Para qué: Preparar la infraestructura y el equipo de la empresa para el lanzamiento de las estrategias de marketing, puesto que todo debe manejarse en paralelo con cada área para que la estrategia sea efectiva.

Fase 2: Implementación de las estrategias principales (Tiempo de duración entre 4-12 meses)

Qué: Implementar las estrategias seleccionadas (referencias tecnificadas, marketing digital y alianzas estratégicas). Esto incluye el lanzamiento del sitio web actualizado, la ejecución de campañas de publicidad pagada, la creación de contenidos y la participación en actividades de marketing conjunto con los socios de las alianzas.

Quiénes: El director de proyecto, el equipo de marketing, el personal jurídico y los socios de las alianzas desempeñarán funciones clave.

Cómo: Esta fase implica la ejecución de los planes elaborados en la Fase 1. El equipo de marketing gestionará las campañas de marketing digital. El equipo jurídico supervisará el cumplimiento de las normas y proporcionará asesoramiento jurídico. El director de proyecto supervisará el progreso y coordinará con los socios de las alianzas.

Cuando: Se trata de un proceso continuo y de varias etapas que se desarrollará durante aproximadamente nueve meses.

Por qué: Para poner en marcha las estrategias de marketing, aumentar la visibilidad y la participación de la marca y generar clientes potenciales cualificados.

Para qué: Conseguir resultados de marketing tangibles, medidos mediante indicadores clave de rendimiento (KPI).

Fase 3: Monitorización, evaluación y ajuste (Meses 13-18)

Qué: Supervisar continuamente el rendimiento de marketing utilizando el análisis web y los datos del CRM. Analizar los resultados, realizar los ajustes necesarios y perfeccionar las estrategias en función de los hallazgos. Esto incluirá:

Seguimiento de los indicadores clave de rendimiento (KPI): Supervisar regularmente los KPI, como el tráfico del sitio web, las tasas de conversión, la generación de clientes potenciales y los costes de adquisición de clientes.

Análisis del rendimiento de la campaña junto con Análisis de la retroalimentación de los clientes: Evaluar el rendimiento de los distintos canales de marketing digital y ajustar la asignación del presupuesto según sea necesario. Así mismo, analizar la retroalimentación de los clientes a partir de encuestas e interacciones para identificar los puntos fuertes y débiles.

Quiénes: El director de proyecto y el equipo de marketing designado serán los principales responsables.

Cómo: El director de proyecto supervisará este proceso y colaborará con el equipo de marketing y el analista de datos para analizar los resultados. Se generarán e inspeccionarán informes periódicos por parte de la gerencia.

Cuando: Esta fase continuará durante todo el año restante y una buena parte del próximo año 2025.

Por qué: Para garantizar que las estrategias de marketing sigan siendo eficaces y eficientes, se adapten a las condiciones cambiantes y produzcan resultados óptimos.

Para qué: Maximizar el retorno de la inversión (ROI) y asegurar el éxito a largo plazo de las estrategias de marketing.

Consideraciones frente al presupuesto

Se elaborará un presupuesto detallado para cada fase, detallando los costes asociados al software, el personal, la publicidad y los materiales de marketing. El presupuesto se revisará y actualizará periódicamente para reflejar el gasto real.

Evaluación de riesgos y mitigación

Una evaluación de riesgos identificará los posibles desafíos, como las desaceleraciones económicas imprevistas, las acciones inesperadas de la competencia o los problemas tecnológicos, motivo por el cual se desarrollarán estrategias de mitigación para abordar estos riesgos.

Conclusiones

Este proyecto aplicado empresarial (PAE) se planteó con el objetivo de abordar la problemática de cómo llegar de manera eficaz a los clientes objetivos en nuestra firma Verjel & Co., Abogados, Asesores y Consultores, toda vez que a lo largo de los años de trayectoria exclusivamente se había basado en el modelo tradicional del "voz a voz" para su crecimiento, un

método que, si bien había resultado efectivo en sus inicios, ya no era suficiente para mantener un crecimiento sostenido y alcanzar nuevos segmentos de mercado. La pregunta central que guio este estudio fue: ¿Cómo puede nuestra firma tecnificar su estrategia de captación de clientes para llegar de manera eficaz a su público objetivo y asegurar un crecimiento sostenido?

El PAE demostró que la tecnificación del "voz a voz" mediante la implementación de una estrategia integral que incluye bases de datos estructuradas, un sitio web actualizado, y una campaña de marketing digital, sí es una solución viable y efectiva para la captación de clientes. La investigación, a través del análisis PESTEL, de las fuerzas de Porter, y de una matriz DOFA, identificó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes en el entorno empresarial y legal de la firma, permitiendo diseñar una estrategia enfocada a maximizar las ventajas competitivas.

Los principales aportes de este trabajo a la empresa fueron, la mejora de la Eficiencia en la captación de clientes, la utilización de bases de datos permitió identificar y segmentar los clientes potenciales con mayor precisión, optimizando el tiempo y los recursos dedicados a la prospección, pasando de un modelo de alcance limitado a uno con potencial de expansión regional y nacional.

De igual manera, un aporte fundamental fue lo concerniente a la personalización del servicio, toda vez que, el acceso a información detallada sobre los clientes potenciales permitió diseñar una serie de propuestas de servicios que nos han permitido ofrecer un servicio más personalizado y adaptado a las necesidades específicas de cada cliente dependiendo del sector en el que se encuentren, incrementando las posibilidades de vincular esos nuevos clientes a la empresa.

Así mismo nos hemos centrado en dar mayor visibilidad a la firma, puesto que la implementación de una campaña de marketing digital aumentó significativamente la visibilidad de VERJEL & CO. en línea, atrayendo nuevos clientes y reafirmando nuestra fiel intención de posicionar a la firma como referente en el sector jurídico de la región. De igual manera, se ha hecho evidente que la estrategia propuesta es robusta, adaptable a los cambios del mercado y escalable por lo que puede ser ajustada para adaptarse a futuras necesidades y oportunidades, e incluso el estudio realizado ofrece una metodología que puede ser replicada en otras firmas de abogados o en empresas de servicios profesionales, demostrando la eficacia de integrar la tecnología a estrategias tradicionales de marketing y captación.

Alcances y Limitaciones

Este PAE se enfocó específicamente en la implementación de una estrategia de captación de clientes eficaz para nuestra firma, sin embargo, no nos planteamos que sea una captación indiscriminada sino por el contrario de una manera selectiva puesto que la idea es llegar al cliente objetivo no a cualquier cliente. En consideración a lo anterior, las limitaciones están dadas en cuanto al tiempo que se ha tenido para la implementación de las estrategias propuestas, toda vez que el desarrollo del PAE ha ido de la mano con la implementación de las estrategias. A pesar de lo anterior, ha sido posible evidenciar ciertos resultados por cuanto que las estrategias ya están siendo implementadas y hasta el momento ya se han vinculado dos clientes nuevos a nuestra empresa lo cual no solamente ha sido positivo, sino que además ha puesto en evidencia que las estrategias funcionan y arrojan resultados en plazos muy cortos.

Ahora bien, este PAE abre las puertas a futuras líneas de investigación, como lo es la medición del retorno de la Inversión, para lo cual es necesario realizar un seguimiento exhaustivo de las inversiones realizadas y los resultados obtenidos para cuantificar el retorno de

la inversión de la estrategia implementada. Así mismo, hemos propuesto empezar a evaluar la satisfacción del cliente con el servicio personalizado ofrecido a través de encuestas y otras técnicas de recolección de información cualitativa. Aunado a lo anterior, queremos hacer una propuesta encaminada a la automatización de procesos, con el fin de investigar la posibilidad de automatizar algunos aspectos de la estrategia de captación mediante herramientas de inteligencia artificial, lo cual es bastante llamativo y que podría ser de gran ayuda.

Este PAE ha demostrado la viabilidad y efectividad de la tecnificación del "voz a voz" como estrategia para la captación eficaz de clientes en el sector jurídico, enfatizando en la implementación de bases de datos, un sitio web actualizado, y una estrategia de marketing digital, permitieron a VERJEL & CO. mejorar su eficiencia, personalizar su servicio y aumentar su visibilidad en el mercado, teniendo en cuenta que si bien se identificaron limitaciones en el tiempo y el alcance del estudio, los resultados obtenidos y las vías de investigación futuras señaladas apuntan hacia la consolidación de una estrategia de crecimiento sostenible para la firma en el futuro.

Referencias Bibliográficas

- Arndt, J. (1967). *Word of Mouth Advertising: A Review of the Literature*. Advertising Research Foundation.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship Management: Concepts and Technologies* (3rd ed.). Routledge.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases* (11th ed.). Pearson Education.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Susskind, R. (2017). *Tomorrow's Lawyers: An introduction to Your Future* (2nd ed.). Oxford University Press.