

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DIGITAL PARA LA EMPRESA
MONDRAGON ABOGADOS Y ASOCIADOS ESPECIALISTAS EN PENSIONES
UBICADA EN LA CIUDAD DE TULUÁ EN LOS AÑOS 2025 - 2026**

MONICA ALEJANDRA APRAEZ VARGAS

MARIA ALEJANDRA CASTRO CAÑAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ

2025

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DIGITAL PARA LA EMPRESA
MONDRAGON ABOGADOS Y ASOCIADOS ESPECIALISTAS EN PENSIONES
UBICADA EN LA CIUDAD DE TULUÁ EN LOS AÑOS 2025-2026**

MONICA ALEJANDRA APRAEZ VARGAS

MARIA ALEJANDRA CASTRO CAÑAS

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

DIRECTORA TRABAJO DE GRADO:

MARIAM CAROLINA HERNANDEZ PALACIO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ

2025

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Tuluá, agosto del 2024

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por haber puesto en mi camino esta carrera y por brindarme la inteligencia, fortaleza y los recursos necesarios para culminarla con éxito.

A mi familia, por su amor incondicional, su constante apoyo y su paciencia por este anhelado triunfo.

Agradezco enormemente a mi directora de trabajo de grado, Mariam Carolina Hernández Palacio, por su valiosa orientación, compromiso y acompañamiento durante todo este proceso, siendo una guía fundamental para la culminación de este proyecto.

Finalmente, extiendo mi agradecimiento a la empresa Mondragón Abogados y Asociados, especialistas en pensiones, por brindarnos su apoyo, permitirnos desarrollar este trabajo y proporcionarnos la información necesaria para hacerlo posible.

María Alejandra Castro Cañas

En primer lugar, agradezco a Dios, quien ha sido mi guía y fortaleza en cada paso de este camino y sin su presencia este logro no habría sido posible.

A mi directora Mariam Carolina Hernández Palacio mi más sincero agradecimiento, por brindarme su apoyo, orientación y dedicación a lo largo de este proceso, su compromiso y conocimiento fueron fundamentales para la culminación de este proyecto.

A Mondragón Abogados y Asociados especialistas en Pensiones, por brindarme la oportunidad de desarrollar mi proyecto de grado con ellos, gracias por su confianza depositada durante todo el proceso, el cual, ha contribuido enormemente a mi formación académica y profesional.

A mis padres gracias por enseñarme que los sueños se alcanzan con esfuerzo fe y amor.

Mónica Alejandra Apraez Vargas

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado, con todo mi amor y gratitud, a mis padres, quienes desde el inicio me impulsaron a seguir el camino de la educación superior. Gracias por su apoyo incondicional, por motivarme incluso en los momentos más difíciles, y por su infinita paciencia y comprensión. Este logro también es suyo.

Con especial emoción, dedico este triunfo a mi hijo Isaac, quien viene en camino y ha sido mi mayor fuente de inspiración para seguir adelante y culminar esta etapa. Gracias por darme una razón aún más grande para motivarme.

María Alejandra Castro Cañas

A mis padres, los cuales fueron mi motivación y mi motor para seguir adelante, por creer en mi incluso en los momentos en que yo dudaba, todo lo que soy y lo que logro se lo debo a ustedes, este proyecto también es parte de sus sueños.

A mi hermano por sus consejos y por estar siempre cuando más lo necesitaba, que este logro sea uno más de los que compartiremos en nuestro camino.

Mónica Alejandra Apraez Vargas

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	17
ABSTRACT	18
INTRODUCCIÓN	19
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.1 Antecedentes del problema	21
1.2 Descripción del problema.....	25
1.2.1 Formulación del problema	26
1.2.2 Sistematización del problema	26
2. OBJETIVOS	27
2.1 Objetivo general	27
2.1.1 Objetivos específicos	27
3. JUSTIFICACIÓN	28
3.1 Justificación teórica.....	28
3.2 Justificación metodológica	32
3.3 Justificación práctica	33
4. MARCO REFERENCIAL	35
4.1 Estado del arte	35
4.1.1 Ámbito internacional	35
4.1.2 Ámbito Nacional.....	37
4.2 Marco teórico	39
4.2.1 Planeación Estratégica	39
4.2.2 Análisis Interno	40
4.2.3 Matriz DOFA	40
4.2.4 Análisis Externo	41

4.2.5 Modelo PESTEL	42
4.2.6 Análisis del sector: Fuerzas competitivas de Porter.....	43
4.2.7 Marketing Mix: (Las 4p del marketing a 7p)	44
4.3 Marco conceptual.....	53
4.4 Marco contextual.....	57
4.5 Marco legal	62
4.6 Marco empresarial	63
5. DISEÑO METODOLÓGICO	65
5.1 Tipo de investigación	65
5.2 Método de investigación	66
5.3 Técnica de recolección de información	67
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO	69
6.1 Diagnóstico empresarial del sector jurídico.....	69
6.1.1 A nivel nacional.....	70
6.1.2 A nivel regional	72
6.1.3 A nivel local.....	74
6.1.4 Cinco fuerzas de Porter	76
6.1.5 Diamante competitivo	77
6.2 Análisis del entorno.....	78
6.2.1 Macroentorno.....	78
6.2.1.1 Aspectos demográficos.....	78
6.2.1.2 Entorno político-legal	81
6.2.1.3 Entorno económico	91
6.2.1.4 Entorno social	95
6.2.1.5 Entorno tecnológico	102

6.2.1.6 Entorno ambiental.....	108
6.2.1.8 Matriz de evaluación de factores externos.....	111
6.2.2 Microentorno.....	113
6.2.2.1 La empresa.....	113
6.2.2.2 La competencia.....	116
6.2.2.3 Los proveedores	120
6.2.2.4 Clientes.....	124
6.2.2.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	125
6.3 Matriz DOFA	127
7. ANALISIS DE COMPETITIVIDAD	129
8. ANÁLISIS DE LOS FACTORES.....	140
8.1 Clientes actuales.....	140
8.2 Clientes potenciales	172
9. PLAN DE ACCIÓN	196
10. ANALISIS COSTO BENEFICIO	208
11. CONCLUSIONES	213
12. RECOMENDACIONES	216
BIBLIOGRAFÍA	218

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA y las características de los 4 cuatro pilares	41
Tabla 2. División territorial.....	58
Tabla 3. Población proyectada en Tuluá por zona urbana, rural, cabeceras y rural disperso.....	60
Tabla 4. Marco Legal del Proyecto.	62
Tabla 5. Ficha técnica de contextualización.....	63
Tabla 6. Resumen de las Técnicas de la Información	68
Tabla 7. Producto interno bruto por actividades económicas del sector jurídico a nivel nacional.....	70
Tabla 8. Producto interno bruto por actividades económicas del sector jurídico a nivel regional	72
Tabla 9. Producto interno bruto por actividades económicas del sector jurídico a nivel local.....	74
Tabla 10. Datos sobre la población a nivel nacional, departamental y municipal .	78
Tabla 11. Datos de la población del municipio de Tuluá divididos por sexo y zona	80
Tabla 12. Matriz de resumen del entorno político-legal	83
Tabla 13. Datos del producto interno bruto nacional.....	91
Tabla 14. Datos de población y producto interno bruto per cápita	92
Tabla 15. Datos sobre el valor agregado del municipio de Tuluá	93
Tabla 16. Cantidad de empresas en el municipio de Tuluá por actividad económica	93
Tabla 17. Matriz de resumen del entorno económico	94
Tabla 18. Datos de la Tasa Global de Participación, la Tasa de Ocupación y la Tasa de Desocupación desde el año 2016 al 2024.....	95
Tabla 19. Datos sobre la población ocupada según la actividad económica	96
Tabla 20. Datos de la población según posición ocupacional.....	97
Tabla 21. Datos sobre la inflación.....	98
Tabla 22. Matriz de resumen del entorno social	101

Tabla 23. Matriz de resumen del entorno tecnológico	107
Tabla 24. Matriz de resumen del entorno ambiental	110
Tabla 25. Matriz de evaluación de factores externos.....	112
Tabla 26. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	126
Tabla 27. Planteamiento del DOFA generalizado	127
Tabla 28. Matriz del perfil competitivo.....	132
Tabla 29. Cálculo de la población muestral de los clientes actuales	142
Tabla 30. Ficha técnica de la encuesta de clientes actuales	142
Tabla 31. Pregunta 1. Autorización del tratamiento de la información	143
Tabla 32. Pregunta 2. ¿Con que género se identifica?.....	143
Tabla 33. Pregunta 3. ¿En cuál rango de edad se encuentra?.....	144
Tabla 34. Pregunta 4. Selecciona su nivel educativo.....	144
Tabla 35. Pregunta 5. ¿Cuál es su ocupación?	145
Tabla 36. Pregunta 6. ¿De los siguientes servicios jurídicos cuales ha contratado?	145
Tabla 37. Pregunta 9. ¿Qué tan satisfecho está con los servicios legales que recibió?.....	150
Tabla 38. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un servicio jurídico [Costos del servicio].....	154
Tabla 39. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un servicio jurídico [Reputación de la empresa]	154
Tabla 40. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un servicio jurídico [Experiencia de los profesionales]	155
Tabla 41. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un servicio jurídico [Recomendación de conocidos].....	155
Tabla 42. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un servicio jurídico [Comunicación clara]	156
Tabla 43. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un servicio jurídico [Fácil acceso a los servicios]	156
Tabla 44. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un servicio jurídico [Confianza y compatibilidad]	157

Tabla 45. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un servicio jurídico [Rapidez en la respuesta]	157
Tabla 46. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un servicio jurídico [Servicio personalizado].....	158
Tabla 47. Pregunta 13. Según su experiencia, indique su respuesta de acuerdo con las siguientes afirmaciones: [El abogado me explicó claramente las opciones legales disponibles]	159
Tabla 48. Pregunta 13. Según su experiencia, indique su respuesta de acuerdo con las siguientes afirmaciones: [Me sentí seguro de que mis intereses estaban siendo representados.]	159
Tabla 49. Pregunta 13. Según su experiencia, indique su respuesta de acuerdo con las siguientes afirmaciones: [El proceso legal fue más fácil de lo que esperaba.]	160
Tabla 50. Pregunta 14. ¿Recomendaría nuestros servicios legales a familiares o amigos?.....	160
Tabla 51. Pregunta 15. ¿Ha contratado servicios jurídicos anteriormente en otro establecimiento?	161
Tabla 52. Pregunta 17. ¿Qué tan satisfecho quedo con los servicios legales que recibió en dicho establecimiento?	163
Tabla 53. Pregunta 18. ¿A través de qué medio digital le gustaría encontrarnos?	164
Tabla 54. Pregunta 21. ¿Con qué frecuencia busca en internet soluciones legales para sus problemas o información sobre servicios jurídicos?	169
Tabla 55. Pregunta 22. ¿Qué importancia le da a la prestación online de servicios de asesoría jurídica?	169
Tabla 56. ¿Qué tan satisfecho está con los servicios legales que recibió? *14. ¿Recomendaría nuestros servicios legales a familiares o amigos? (Marca solo un óvalo)	170
Tabla 57. ¿Con qué frecuencia busca en internet soluciones legales para sus problemas o información sobre servicios jurídicos? *22. ¿Qué importancia le da a	

la prestación online de servicios de asesoría jurídica? (Califique del 1 al 5, donde 1 es poco importante.....	171
Tabla 58. Cálculo de la población muestral de los clientes potenciales.....	174
Tabla 59. Ficha técnica de los clientes potenciales	174
Tabla 60. Pregunta 1. ¿Con que género se identifica?.....	175
Tabla 61. Pregunta 2. ¿En cuál rango de edad se encuentra?.....	175
Tabla 62. Pregunta 3. Selecciona su nivel educativo.....	176
Tabla 63. Pregunta 4. ¿Cuál es su ocupación?	176
Tabla 64. Pregunta 5. ¿Alguna vez ha utilizado servicios jurídicos?	177
Tabla 65. Pregunta 6. ¿Qué tan satisfecho quedó con los servicios legales que recibió en dicho establecimiento?	177
Tabla 66. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores que consideraría al elegir un servicio jurídico, donde 1 es (Nada importante) y 5 (Extremadamente importante). (Selecciona todas las opciones que correspondan) [Costos del servicio]	182
Tabla 67. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores que consideraría al elegir un servicio jurídico [Reputación de la empresa].....	183
Tabla 68. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores que consideraría al elegir un servicio jurídico [Experiencia de los profesionales]	183
Tabla 69. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores que consideraría al elegir un servicio jurídico [Recomendación de conocidos].....	184
Tabla 70. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores que consideraría al elegir un servicio jurídico [Comunicación clara]	184
Tabla 71. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores que consideraría al elegir un servicio jurídico [Fácil acceso a los servicios]	185
Tabla 72. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores que consideraría al elegir un servicio jurídico [Confianza y compatibilidad].....	185
Tabla 73. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores que consideraría al elegir un servicio jurídico [Rapidez en la respuesta].....	186
Tabla 74. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores que consideraría al elegir un servicio jurídico [Servicio personalizado].....	186

Tabla 75. Pregunta 16. ¿Ha buscado en internet soluciones legales para sus problemas o información sobre servicios jurídicos?	191
Tabla 76. Pregunta 17. ¿Qué confiabilidad le da una empresa que preste servicios jurídicos que encuentre en internet?	192
Tabla 77. Pregunta 18. ¿Qué importancia le da a la prestación online de servicios de asesoría jurídica?	192
Tabla 78. ¿Qué confiabilidad le da una empresa que preste servicios jurídicos que encuentre en internet? . *16. ¿Ha buscado en internet soluciones legales para sus problemas o informa.....	193
Tabla 79. ¿Qué importancia le da a la prestación online de servicios de asesoría jurídica? *5. ¿Alguna vez ha utilizado servicios jurídicos?	194
Tabla 80. Plan de acción de la investigación	201
Tabla 81. Plantilla para creación de contenidos de acuerdo a tipo de plataforma	205
Tabla 82. Comportamiento histórico de ventas de la organización	208
Tabla 83. Comparativo escenario base vs escenario con plan estratégico de marketing.....	210
Tabla 84. <i>Propuesta de las investigadoras como forma de ampliar el beneficio económico</i>	211

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Árbol de Problemas.....	25
Gráfica 2. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter	76
Gráfica 3. Diamante competitivo del sector legal.....	77
Gráfica 4. Radar competitivo de Mondragón Abogados y Asociados	133
Gráfica 5. Radar competitivo de Ortiz & Pérez Abogados	134
Gráfica 6. Radar competitivo de Grupo Consultores Especializados	135
Gráfica 7. Radar competitivo de Pérez y Asociados.....	136
Gráfica 8. Radar de competitividad de Holguín Asociados.....	137
Gráfica 9. Radar competitivo de la investigación.....	138
Gráfica 10. Pregunta 7. ¿Cómo se enteró de los servicios legales de Mondragón Abogados y Asociados?	146
Gráfica 11. Pregunta 12. ¿Cuáles son los aspectos considera para determinar la calidad de un servicio jurídico?	158
Gráfica 12. Pregunta 8. ¿Qué aspectos espera encontrar en un servicio jurídico de calidad?	181
Gráfica 13. Pregunta 9. ¿En cuál de las siguientes áreas ha recibido o considera que podría requerir en algún momento asesoría legal'	181
Gráfica 14. Pregunta 10. ¿De acuerdo a su experiencia personal, ¿Cuál sería la razón por la que no contrataría servicios de asesoría legal?	182
Gráfica 15. Pregunta 12. ¿Reconoce alguno de estos despachos de abogados?	187
Gráfica 16. Pregunta 14. ¿Por cuál medio le gustaría enterarse del servicio jurídico?	190
Gráfica 17. Pregunta 15. ¿Cuál de las siguientes opciones se ajusta mejor a sus preferencias para recibir servicios de asesoría legal?.....	190

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Análisis PESTEL	42
Ilustración 2. Análisis del sector: Fuerzas competitivas de Porter	43
Ilustración 3. Marketing Mix	51
Ilustración 4. Mapa del Valle del Cauca	57
Ilustración 5. Pirámide poblacional de Tuluá	61
Ilustración 6. Logo de Ortiz & Pérez Abogados	116
Ilustración 7. Logo de Grupo Consultores Especializados	117
Ilustración 8. Logo de Pérez y Asociados.....	118
Ilustración 9. Logo de Holguín Asociados	119
Ilustración 10. Logo de Quality S.A	120
Ilustración 11. Logo de agencia interactiva 360.....	121
Ilustración 12. Logo de la Escuela de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Tuluá	123
Ilustración 13. Fórmula para desarrollar el proceso de muestreo.....	140
Ilustración 14.. Aplicación de la fórmula de muestreo	141
Ilustración 15. Formula de muestreo	172
Ilustración 16. Aplicación de la fórmula de muestreo	173
Ilustración 17. Plantilla mensual para creación de contenido	206
Ilustración 18. Plantilla registro nuevos clientes	206
Ilustración 19. Fórmula para hallar el indicador del análisis costo beneficio.....	209

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto busca desarrollar un plan estratégico de marketing digital para Mondragón Abogados y Asociados, una firma especializada en pensiones, ubicada en la ciudad de Tuluá. En el contexto de un mercado cada vez más digitalizado, el objetivo general es proponer estrategias que permitan a la firma fortalecer su presencia en línea y optimizar sus servicios, alcanzando nuevos clientes y mejorando la interacción con los actuales. Este plan abarca un diagnóstico exhaustivo del sector, el entorno y la competencia, para identificar oportunidades y desafíos que permitan a la firma adaptarse y sobresalir en el mercado local de servicios legales.

En cuanto a los objetivos específicos, se contempla la realización de un estudio de benchmarking para analizar las prácticas de competidores directos, lo que ayudará a generar referencias para la mejora de los servicios de Mondragón Abogados y Asociados. Asimismo, se identificará los factores que influyen en las decisiones de los clientes a la hora de seleccionar servicios legales, lo que permitirá diseñar una estrategia de marketing digital enfocada en el fortalecimiento de la marca. También se evaluará la relación costo-beneficio de la implementación del plan para garantizar su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Finalmente, este plan estratégico tiene como meta que Mondragón Abogados y Asociados no solo consolide su posicionamiento en el mercado de pensiones en Tuluá, sino que también maximice su alcance digital para ofrecer servicios más ágiles, personalizados y accesibles a un público cada vez más exigente y tecnológico. Al implementar estas estrategias, la firma estará mejor equipada para afrontar los desafíos del sector legal y aprovechar las oportunidades que ofrece la digitalización.

Palabras clave: Marketing digital, estrategia, Mondragón Abogados y Asociados, Tuluá, servicios legales, benchmarking, competencia, fortalecimiento de marca, tecnología, sostenibilidad, viabilidad, costos, clientes.

ABSTRACT

This project aims to develop a digital marketing strategy for Mondragón Abogados y Asociados, a law firm specialized in pensions, located in the city of Tuluá. In the context of an increasingly digitalized market, the general objective is to propose strategies that will strengthen the firm's online presence and optimize its services, reaching new clients and improving interactions with current ones. This plan includes a thorough diagnosis of the sector, the environment, and the competition to identify opportunities and challenges that will allow the firm to adapt and excel in the local legal services market.

As for the specific objectives, a benchmarking study will be conducted to analyze the practices of direct competitors, providing references for improving Mondragón Abogados y Asociados' services. Additionally, the factors that influence client decisions when selecting legal services will be identified, allowing for the design of a digital marketing strategy focused on strengthening the brand. The cost-benefit relationship of implementing the plan will also be assessed to ensure its feasibility and sustainability in the long term.

Finally, this strategic plan aims for Mondragón Abogados y Asociados to not only consolidate its position in the pensions market in Tuluá but also maximize its digital reach to offer more agile, personalized, and accessible services to an increasingly demanding and tech-savvy audience. By implementing these strategies, the firm will be better equipped to face the challenges of the legal sector and take advantage of the opportunities offered by digitalization.

Keywords: Digital marketing, strategy, Mondragón Abogados y Asociados, Tuluá, legal services, benchmarking, competition, brand strengthening, technology, sustainability, viability, costs, clients.

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual, el marketing digital juega un papel clave para que las empresas logren mantenerse competitivas y atractivas para sus clientes. Las herramientas digitales permiten mejorar la visibilidad, facilitar la comunicación con los consumidores y optimizar los recursos de marketing. Esto es especialmente relevante en sectores tradicionales, como el jurídico, donde la adaptación a las nuevas tecnologías puede ser un factor decisivo para aumentar la rentabilidad y el reconocimiento de la marca. Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en Pensiones, con sede en la ciudad de Tuluá, busca aprovechar el marketing digital para fortalecer su presencia en el mercado de pensiones y expandir su alcance a través de las plataformas digitales.

El objetivo general de este estudio es desarrollar un plan estratégico de marketing digital que impulse el crecimiento de Mondragón Abogados y Asociados en los años 2025 y 2026. Este plan se centrará en mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado de pensiones, incrementar la captación de nuevos clientes y optimizar la interacción con los actuales. A través de un análisis exhaustivo del entorno y el sector en el que opera la empresa, se identificarán las oportunidades y amenazas presentes en el mercado local para asegurar que las estrategias de marketing digital sean efectivas y alineadas con las necesidades del público objetivo.

Para cumplir con este objetivo, se han establecido objetivos específicos que permitirán una comprensión detallada de la situación actual de la empresa. El primer paso será realizar un diagnóstico del sector y del entorno de Mondragón Abogados y Asociados, identificando las dinámicas del mercado de pensiones en Tuluá y las características del público al que se dirige la empresa. Este diagnóstico proporcionará una base sólida para la formulación de las estrategias de marketing digital y permitirá enfocar los esfuerzos de manera más precisa.

En segundo lugar, se llevará a cabo un estudio de benchmarking sobre los competidores directos de la empresa. Este análisis ayudará a identificar las mejores prácticas en el mercado de pensiones y a evaluar las estrategias que han sido

exitosas para otros actores del sector. Al estudiar a los competidores, Mondragón Abogados y Asociados podrá detectar oportunidades de mejora y ajustar sus propias tácticas de marketing digital, adoptando enfoques innovadores que aumenten su competitividad.

Un tercer objetivo es conocer los factores que influyen en las necesidades y preferencias de los clientes al elegir los servicios de pensiones. Esta información será crucial para adaptar las estrategias de marketing a las expectativas de los clientes y para diseñar una propuesta de valor diferenciada. Comprender las motivaciones y prioridades de los clientes potenciales permitirá a Mondragón Abogados y Asociados crear campañas más atractivas y personalizadas, mejorando la conversión de clientes y su fidelización a largo plazo.

Finalmente, se diseñará un plan de marketing digital que incluya estrategias específicas para aumentar la visibilidad de la empresa en línea. Este plan abarcará desde la optimización de la página web y el SEO, hasta la gestión de redes sociales y la creación de contenido relevante. Además, se evaluará la relación costo-beneficio de las estrategias propuestas para garantizar que las inversiones realizadas en marketing digital generen un retorno significativo y sean sostenibles en el tiempo. A través de este enfoque, Mondragón Abogados y Asociados podrá fortalecer su marca y establecer una sólida presencia digital que le permita sobresalir en el competitivo mercado de pensiones en Tuluá.

En conclusión, este trabajo tiene como objetivo proporcionar a Mondragón Abogados y Asociados una hoja de ruta clara para implementar un plan de marketing digital adaptado a sus necesidades y capacidades. Al combinar el análisis del entorno, el estudio de la competencia, la comprensión de las preferencias del cliente y el desarrollo de estrategias digitales específicas, se logrará una mejora significativa en el posicionamiento de la empresa, asegurando su crecimiento y éxito en los años venideros.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

El sector jurídico ha sido y sigue siendo uno de los sectores más clásicos del panorama empresarial y profesional. En concreto los abogados y las instituciones que los representan, se caracterizan por ser un sector económico y de empleo muy fuerte en el país. Tomando como referente lo expuesto por el Politécnico Gran Colombiano (2024), a marzo del año 2023 en Colombia se encontraban inscritos una cantidad de 1.327.913 juristas, según la base de datos de la Unidad de Registro Nacional de Abogados (URNA). Lo expuesto sugiere que entre el periodo comprendido de los años 1996 al 2022, se evidencia un aumento del 427% en el número de abogados.

En lo relacionado a la Revista Semana (2024), el sector jurídico en el año de 2023 se destacó por ser uno de los de mejor comportamiento económico. Según lo manifestado por la Cámara de Servicios Legales de la ANDI, en 2023, una cantidad de 865 empresas que prestan servicios jurídicos mostraron ingresos por un monto aproximado de 1.000 millones de pesos, registro que se llevó ante la Superintendencia de Sociedades y las Cámaras de Comercio, de igual forma este gremio aporta con el 0,9% del impuesto de renta del país.

El sector legal se caracteriza por un alto grado de corporativismo y una resistencia significativa al cambio. Históricamente, las restricciones impuestas por los organismos reguladores de la profesión de abogados en cuanto al uso de la publicidad han limitado el desarrollo de la función del marketing dentro de los despachos legales (Kotler & Connor, 1977). Además, según Susskind (2020), las barreras de entrada al sector y un estricto código de conducta han mantenido al sector legal cerrado durante mucho tiempo. La forma tradicional de trabajar, que en ciertos ámbitos puede considerarse un valor, ha dejado de serlo para una parte significativa de la abogacía, que gradualmente está adaptándose a los nuevos

tiempos y a las innovaciones tecnológicas que la sociedad y la comunidad empresarial han adoptado de manera mucho más rápida.

Susskind (2020) señala que el sector legal está atravesando un cambio de paradigma que está dando lugar a nuevos modelos de negocio. Estos modelos no solo complementan la oferta tradicional de los despachos, sino que en algunos casos la sustituyen mediante enfoques innovadores que hacen uso intensivo de las nuevas tecnologías. Ejemplos de este fenómeno son empresas como Rocket Lawyer, LegalZoom, Axiom y Riverview Law, que operan en mercados como el estadounidense y el británico. Estas compañías ofrecen servicios jurídicos "low cost" automatizados a través de internet, así como servicios de alta calidad a precios competitivos y con gran eficiencia.

Un estudio realizado por el Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona (ICAB) en 2013 reveló que el 77,5% de los despachos de abogados encuestados planeaban aumentar su cartera de clientes, y el 81,6% tenía como objetivo fidelizar a sus clientes actuales. Sin embargo, en cuanto a la promoción de la marca del despacho, solo dos de cada diez despachos indicaron que estaban trabajando activamente en este aspecto en el momento del estudio, aunque el 40,7% tenía planes de actuar para promover su marca. Los despachos más pequeños, con entre uno y seis abogados, mostraron menos disposición a realizar acciones de promoción. Este resultado es sorprendente, ya que el marketing fue considerado por muchos de los despachos encuestados como un aspecto poco relevante para su funcionamiento; de hecho, seis de cada diez lo consideraron nada fundamental, con una actitud más positiva hacia el marketing en los despachos de mayor tamaño.

Superadas algunas de estas limitaciones, y partiendo de lo expuesto por Lalaleo, Bonilla y Robles (2021), las nuevas generaciones se hacen más conscientes de la necesidad de implementar el marketing digital a la actividad del abogado para hacerla más competitiva. Gracias a esto, los despachos de abogados innovan en la forma en que promueven sus servicios en el mundo digital para poder demostrar su existencia ante potenciales clientes, lo cual representa para las empresas una

mayor facilidad de llevar su contenido a más usuarios a los que se podrían llegar con medios de publicidad tradicionales.

En lo referente al mundo digital de la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en Pensiones, en la actualidad se encuentra con una reseña en el portal www.todosabogadosencolombia.co, que permite evidenciar los servicios que ofrece, la ubicación y datos de contacto. De igual manera, se observa una página en la red social Facebook con unas estadísticas de 78 Me gusta • 81 seguidores, y como última publicación una del 27 de mayo de 2022. Sobre lo encontrado en Instagram, se presenta un perfil con estadísticas de 20 publicaciones y 258 seguidores. La última publicación de Instagram data del 13 de marzo de 2023. Se evidencia que no cuenta con página web propia.

Con base en lo anterior, es importante resaltar que en esta empresa se evidencia un desconocimiento de la situación actual de la empresa en términos de marketing digital, al igual que la poca información que se conoce sobre sus principales competidores, la falta de aplicación de herramientas de marketing digital por parte de la misma y la poca planificación estratégica para la implementación de estas herramientas.

Según la Agencia de Marketing Digital (AMD) (2023), el 67% de los especialistas en marketing afirman que el marketing de contenidos genera demanda y atrae clientes potenciales, lo que representa un aumento del 7% en comparación con 2022. Además, el 72% de los especialistas en marketing señalan que el marketing de contenidos es eficaz para educar a la audiencia, un incremento del 2% respecto al año anterior. Por otro lado, el 63% considera que esta estrategia ayuda a fidelizar a los clientes existentes, con un aumento del 3% en relación con el año anterior.

Es importante considerar algunas ventajas del marketing digital que son fácilmente perceptibles, especialmente cuando se orientan a mediano y largo plazo, las acciones tomadas en línea son contenido que impulsa constantemente el tráfico, las participaciones y los enlaces a su sitio web que, a diferencia del marketing tradicional, continúan atrayendo resultados independientes del tiempo. Por ello, se

considera oportuno la implementación de marketing digital si se está buscando una forma práctica y un poco más económica de divulgar la empresa. Como se ha evidenciado, el marketing digital logra la promoción y participación en el mercado, lo que permite acceder de una manera más sencilla al público, lo que no es solo un privilegio para las grandes marcas capaces de invertir en campañas tradicionales. Además, la estrategia no solo está a disposición de todos, sino que logra ser flexible y adaptarse acorde al modelo de negocio de la empresa.

1.2 Descripción del problema

Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en Pensiones es una empresa ubicada en Tuluá, Valle del Cauca, con más de 10 años de trayectoria en asesorías jurídicas en pensiones, seguridad social y responsabilidad civil extracontractual. Actualmente, presenta una limitada presencia digital: no cuenta con página web y sus perfiles en redes sociales (Facebook e Instagram) están desactualizados desde 2022 y 2023, respectivamente. Esta situación afecta la captación de nuevos clientes, el reconocimiento de marca y su posicionamiento en un entorno cada vez más competitivo. Ante esta problemática, se hace necesaria la formulación de un plan estratégico de marketing digital que permita mejorar su visibilidad, optimizar los canales de atención y promover un crecimiento sostenible, alineado con las exigencias del mercado y las oportunidades que ofrece el entorno digital.

Para llevar a cabo este problema presentamos el siguiente árbol de problemas, realizado en la empresa “MONDRAGON ABOGADOS Y ASOCIADOS” Especialistas en Pensiones.

Gráfica 1. Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración propia

1.2.1 Formulación del problema

¿Qué factores claves permitirán consolidar las estrategias de marketing digital para la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en pensiones, ubicada en la ciudad de Tuluá, que le permita aprovechar mejor las oportunidades y adaptarse a la necesidad de los clientes para los años 2025-2026?

1.2.2 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las variables del sector y el entorno de la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en pensiones?
- ¿Cuáles son los factores claves de éxito que determinan el entorno competitivo de la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en pensiones?
- ¿Cuáles son los factores determinantes para elegir el servicio de mondragón abogados y asociados
- ¿Cuáles son las herramientas de marketing digital efectivas para el fortalecimiento de marca para la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en pensiones?
- ¿Cuál es la relación de beneficio costo de implementar un plan de marketing digital para la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en pensiones?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Proponer un plan estratégico de Marketing Digital para la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en pensiones, ubicada en la ciudad de Tuluá en los años 2025 - 2026.

2.1.1 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el sector y entorno de la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en pensiones ubicada en la ciudad de Tuluá.
2. Aplicar un estudio de benchmarking sobre competidores directos de la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en pensiones ubicada en la ciudad de Tuluá.
3. Conocer los factores que influyen en las necesidades y preferencias para seleccionar los servicios que oferta Mondragón Abogados y Asociados.
4. Diseñar estrategias para la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en pensiones ubicada en la ciudad de Tuluá.
5. Determinar la relación de costo beneficio para la implementación del plan de marketing digital para la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en pensiones ubicada en la ciudad de Tuluá.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 Justificación teórica

El desarrollo de un Plan Estratégico de Marketing Digital para Mondragón Abogados y Asociados se basa en diversas teorías que proporcionan una comprensión integral del entorno y las herramientas necesarias para implementar estrategias de marketing efectivas. Las teorías que guían este trabajo son fundamentales para estructurar el análisis interno y externo de la empresa, así como para aplicar modelos estratégicos que permitan alcanzar los objetivos planteados. Estas teorías ofrecen una base sólida que ayuda a entender cómo las diferentes herramientas de análisis y planificación pueden ser utilizadas para mejorar el rendimiento y la competitividad de la empresa.

Michael Porter, en su teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas, proporciona una perspectiva clave para el análisis del entorno. Según Porter, el atractivo de un sector está determinado por cinco fuerzas: la competencia entre competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos sustitutos. Este análisis es esencial para entender el contexto competitivo en el que Mondragón Abogados y Asociados opera, permitiendo identificar las amenazas y oportunidades que afectan directamente a la empresa. Implementar esta teoría facilitará el diseño de estrategias que permitan a la firma sobresalir frente a sus competidores y aprovechar las oportunidades del entorno.

El concepto de benchmarking, según Fred David, implica comparar las prácticas y resultados de una empresa con los de sus competidores más exitosos. Esta metodología permite identificar las mejores prácticas y adaptarlas a las necesidades de la organización, lo que contribuye a mejorar su rendimiento. En el caso de Mondragón Abogados y Asociados, el análisis de benchmarking será fundamental para evaluar las estrategias de marketing digital de los competidores, aprender de

sus éxitos y fracasos, y ajustar las tácticas de marketing para mejorar su posicionamiento y efectividad en el mercado de pensiones.

El análisis del comportamiento del consumidor, según Schiffman (2010), es crucial para diseñar estrategias de marketing que respondan adecuadamente a las necesidades y deseos de los clientes. Schiffman subraya que los factores psicológicos, sociales y culturales juegan un papel fundamental en la toma de decisiones de compra. En este estudio, comprender cómo los consumidores perciben los servicios de Mondragón Abogados y Asociados y cómo toman decisiones será esencial para crear una estrategia de marketing digital personalizada que resuene con el público objetivo y mejore la relación con los clientes.

Kotler y Keller (2012) destacan la importancia de la planeación estratégica de marketing, que debe basarse en un análisis detallado del entorno, la segmentación del mercado y el posicionamiento adecuado de la empresa. Para estos autores, la creación de estrategias efectivas requiere un profundo entendimiento de las fortalezas internas de la empresa y las oportunidades del mercado. Esta teoría guiará el desarrollo de un plan estratégico de marketing digital para Mondragón Abogados y Asociados, ayudando a identificar la mejor manera de aprovechar sus recursos y capacidades para alcanzar sus objetivos.

Rodrigo Varela (2010) propone el análisis costo-beneficio como una herramienta crucial para evaluar la viabilidad de las decisiones estratégicas. Esta teoría sugiere que, antes de implementar cualquier estrategia, las empresas deben asegurarse de que los beneficios superen los costos asociados. En el caso de Mondragón Abogados y Asociados, el análisis costo-beneficio será esencial para determinar la rentabilidad de las inversiones en marketing digital, asegurando que los recursos sean utilizados de manera eficiente y que se logren resultados positivos a largo plazo.

La combinación de estas teorías proporciona una base teórica sólida para el desarrollo del Plan Estratégico de Marketing Digital de Mondragón Abogados y

Asociados. Desde el análisis del entorno competitivo con Porter, el benchmarking de Fred David, hasta el comportamiento del consumidor de Schiffman y la planeación estratégica de Kotler y Keller, estas teorías permitirán a la empresa comprender mejor su posición en el mercado, identificar oportunidades y amenazas, y diseñar estrategias efectivas que maximicen los beneficios. El análisis costo-beneficio de Varela complementa este enfoque, garantizando que las estrategias sean viables y rentables. En conjunto, estas teorías ofrecen las herramientas necesarias para desarrollar un plan de marketing digital que potencie la competitividad y el crecimiento de la eSmpresa.

Integración teórico-práctica y alineación estratégica

El desarrollo del Plan Estratégico de Marketing Digital para Mondragón Abogados y Asociados se fundamenta en diversas teorías que proporcionan una comprensión integral del entorno y las herramientas necesarias para implementar estrategias efectivas. Estas teorías permiten estructurar el análisis interno y externo de la empresa y aplicar modelos que orienten la toma de decisiones estratégicas alineadas con los objetivos de posicionamiento, captación de clientes y rentabilidad.

Matriz de alineación: problema – aporte teórico – impacto esperado

Problema identificado	Aporte teórico/metodológico	Impacto esperado
Limitada presencia digital y desactualización de redes sociales	Kotler & Keller: planeación estratégica de marketing	Fortalecimiento de marca y posicionamiento en canales digitales
Escasa captación de nuevos clientes	Schiffman: análisis del comportamiento del consumidor	Diseño de estrategias alineadas a necesidades y preferencias del público

Problema identificado	Aporte teórico/metodológico	Impacto esperado
Desconocimiento de prácticas exitosas del entorno	Fred David: benchmarking competitivo	Mejora del desempeño a partir de buenas prácticas del sector
Entorno competitivo poco aprovechado	Michael Porter: análisis de las cinco fuerzas	Identificación de amenazas y oportunidades para diferenciación
Necesidad de uso eficiente de recursos para marketing digital	Rodrigo Varela: análisis costo-beneficio	Implementación viable, rentable y sostenible del plan de marketing

Estas teorías se complementan entre sí, ofreciendo un marco analítico robusto para la formulación y ejecución del plan, asegurando que las decisiones estratégicas estén fundamentadas y orientadas a resultados medibles.

Indicadores de éxito esperados

Con el objetivo de garantizar la efectividad del Plan Estratégico de Marketing Digital, se plantean los siguientes indicadores clave de desempeño (KPI):

- **Incremento del tráfico digital:** aumento del 50% en visitas a redes sociales y sitio web institucional (si se implementa) en un periodo de 6 meses.
- **Crecimiento en la captación de clientes:** incremento del 30% en solicitudes de asesoría jurídica a través de medios digitales en el primer año.
- **Mejor posicionamiento de marca:** aumento del 40% en el reconocimiento de marca medido a través de encuestas en línea.
- **Frecuencia de actualización digital:** publicaciones semanales en redes sociales y blog corporativo.

- **Rentabilidad del plan:** relación costo-beneficio ≥ 1.5 , medida mediante análisis financiero comparando inversión en marketing vs. ingresos generados por nuevos clientes.

El diseño del plan no solo busca cerrar la brecha digital existente, sino aprovecharla como una oportunidad para transformar la gestión de clientes y la visibilidad de la firma, adaptándola a las nuevas exigencias del mercado jurídico.

3.2 Justificación metodológica

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un Plan Estratégico de Marketing Digital para la empresa Mondragón Abogados y Asociados, especialistas en pensiones, en la ciudad de Tuluá, durante los años 2025-2026. La justificación metodológica se basa en la necesidad de obtener datos precisos y confiables que permitan formular estrategias efectivas para la mejora de la visibilidad y competitividad de la empresa. A través de una combinación de tipos, métodos y técnicas de investigación, se buscará obtener una comprensión profunda del entorno de la empresa y su mercado objetivo.

El tipo de investigación seleccionada para este estudio es descriptiva y explicativa. La investigación descriptiva se justifica en la necesidad de comprender las características actuales del entorno de la empresa, el sector de las pensiones en Tuluá, y la percepción de los clientes hacia los servicios legales ofrecidos. Por otro lado, la investigación explicativa permitirá identificar las relaciones causales entre las estrategias de marketing digital implementadas y los resultados obtenidos, proporcionando un análisis de cómo estas acciones impactan la rentabilidad y el posicionamiento de la marca.

Los métodos de investigación elegidos son el deductivo y el analítico. El método deductivo se justifica porque permite aplicar teorías generales sobre marketing digital a la situación específica de Mondragón Abogados y Asociados, generando

hipótesis que serán verificadas a lo largo del estudio. Por su parte, el método analítico es necesario para descomponer y analizar en detalle los elementos clave de las estrategias digitales, permitiendo una evaluación profunda de las tácticas y su efectividad en el contexto empresarial.

En cuanto a las técnicas de recolección de información, se utilizarán tanto primarias como secundarias. La encuesta proporcionará datos directos de los clientes, permitiendo conocer sus necesidades, expectativas y percepciones sobre los servicios y plataformas digitales de la empresa. La revisión documental, por su parte, aportará un análisis contextual y teórico a través del estudio de fuentes secundarias como informes de mercado, estudios previos y análisis de la competencia. Ambas técnicas son fundamentales para obtener una visión integral y precisa de la situación.

En conclusión, la combinación de estos tipos de investigación, métodos y técnicas permitirá un enfoque completo y coherente para desarrollar un Plan Estratégico de Marketing Digital. El enfoque metodológico seleccionado garantiza que la investigación sea rigurosa y ofrezca resultados útiles y aplicables para la mejora del desempeño de Mondragón Abogados y Asociados en el mercado local de Tuluá durante los próximos años.

3.3 Justificación práctica

El desarrollo del Plan Estratégico de Marketing Digital para Mondragón Abogados y Asociados es una oportunidad invaluable para aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas, específicamente en el área de marketing y gestión estratégica. La investigación y elaboración de este plan permitirá integrar de manera práctica los conceptos y herramientas aprendidas durante la formación académica, como el análisis de mercado, la segmentación de clientes, y la evaluación de costos y beneficios. Al implementar este plan, los

estudiantes podrán observar la aplicación de estos conceptos en un contexto real, facilitando su comprensión y desarrollo profesional en el ámbito empresarial.

Por otro lado, este plan de marketing digital será de gran utilidad para la empresa Mondragón Abogados y Asociados, ya que proporcionará una estrategia clara y adaptada a sus necesidades para mejorar su presencia digital, atraer nuevos clientes y optimizar sus recursos. La implementación de esta estrategia contribuirá al mejoramiento de la competitividad de la empresa, lo que se traducirá en un crecimiento en su participación en el mercado local de Tuluá. Así, el plan no solo aportará valor académico, sino que también tendrá un impacto positivo y directo en el desempeño de la empresa.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Estado del arte

Gracias a la evolución constante de los medios de comunicación, la globalización de la economía, el acceso a formación e información que tiene el consumidor en la actualidad, y el notable cambio de hábitos en el consumo que este ha adquirido, se crea la necesidad de incorporar un tipo de marketing adaptado a dichos cambios, conocido como marketing digital, impulsado por las nuevas tecnologías y modalidades. Por el lado de Kotler & Armstrong (2008), quienes han contribuido significativamente a la teoría del marketing en general, afirman que, “El manejo inteligente de la información y el uso de interacciones con el cliente, apoyadas por tecnología se encuentra entre las reglas básicas del marketing electrónico para la nueva economía.” (p. 15).

A continuación, se presentan los trabajos de grado, artículos científicos o documentos de los que se componen los antecedentes.

4.1.1 Ámbito internacional

En el contexto internacional, se destaca el trabajo realizado en México por Galván, Hernández y López (2018), cuyo objetivo principal fue investigar el uso y el impacto de las redes sociales en los negocios que participaron en el estudio. Además, el trabajo exploró si las empresas estaban utilizando herramientas innovadoras como los Códigos QR y la Realidad Aumentada en sus estrategias de marketing digital. El marco teórico del estudio se apoya en los trabajos de Kotler, Kartajaya y Setiawan (2019), quienes afirman que el marketing digital ha evolucionado a lo largo del tiempo, pasando por tres fases fundamentales: el **Concepto Web 1.0**, que surgió durante la Revolución Industrial y se caracterizó por un modelo de interacción unidireccional; el **Concepto Web 2.0**, que emergió gracias al avance de las tecnologías de la información y la expansión de Internet; y finalmente, el **Concepto**

Web 3.0, que se caracteriza por permitir una mayor interacción entre individuos y grupos mediante tres fuerzas clave: los ordenadores, los teléfonos móviles y la conectividad a bajo costo.

La metodología utilizada en el estudio fue de tipo descriptivo, con un alcance transeccional y sin hipótesis predeterminadas. Para ello, se aplicó un instrumento de medición a 69 negocios ubicados en el municipio de Sabinas, Hidalgo, en México. A través de este enfoque, los resultados obtenidos permitieron concluir que las redes sociales son herramientas valiosas que pueden ser integradas de manera efectiva en las estrategias de marketing digital de los negocios. Sin embargo, se subrayó que el éxito o fracaso de estas estrategias depende directamente de las habilidades y conocimientos de los encargados de su implementación. Las estrategias de marketing deben ir más allá de la simple supervivencia del negocio y enfocarse en su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

El segundo referente internacional se refiere al artículo de Perdigón Llanes, Viltres Sala y Madrigal Leiva (2018), cuyo objetivo fue desarrollar un análisis de las principales estrategias de desarrollo del comercio electrónico y del marketing digital en pequeñas y medianas empresas (PYMES). La metodología empleada en este trabajo consistió en una revisión de literatura, utilizando la base de datos de Google Scholar para recabar información relevante. Este enfoque permitió conocer las tendencias actuales y cómo las PYMES pueden adaptarse y beneficiarse del marketing digital en un entorno cada vez más competitivo.

Los resultados de este análisis mostraron que la dinamización con los clientes, el análisis de su comportamiento y el posicionamiento adecuado del negocio en la red son factores de gran relevancia para el buen desarrollo de un negocio en el comercio electrónico. Los autores también destacaron que el mercado global está compuesto principalmente por PYMES, las cuales tienen un impacto significativo en la economía. Estas empresas han adoptado el comercio electrónico debido a los ahorros que genera, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad. Para que este modelo sea exitoso, las PYMES deben aplicar estrategias de marketing digital que fomenten la atracción de clientes y la compra recurrente.

Por último, se subraya que, además del aspecto técnico relacionado con el desarrollo digital (como la creación de páginas web y la gestión de redes sociales), las empresas deben realizar un estudio previo de mercado. Este análisis debe implicar una segmentación adecuada de los clientes, considerando factores como el precio, la ubicación y la promoción, lo cual contribuye a generar estrategias más efectivas y adaptadas a las necesidades del mercado. Entre las estrategias complementarias que pueden aplicarse se incluyen descuentos, promociones, postventa, envíos gratuitos y garantías, las cuales aumentan la atraktividad de los productos o servicios y fomentan la lealtad del cliente.

4.1.2 Ámbito Nacional

En lo correspondiente al campo nacional, se encuentra el artículo de Vega & González (2019), el cual y que, por medio de un enfoque cualitativo, analiza los desafíos que presentan las áreas de Marketing en el tiempo de las tecnologías disruptivas. Al mismo tiempo realiza un minucioso estudio de las oportunidades que se derivan de las tecnologías para afrontar los procesos de captura, de gestión y de tratamiento de grandes cantidades de información dispersas, y que permite a los departamentos de Marketing, obtener la información suficiente para el establecimiento de las tendencias.

No obstante, la digitalización de las pymes y la implementación de las estrategias basadas en el marketing digital en Colombia no es tan fácil, ya que existen algunas barreras como lo mencionó Vega & González (2019), en su investigación, que van desde barreras culturales, administrativas, tecnológicas y financieras. De allí radica la importancia, de realizar un diagnóstico del entorno que rodea a las organizaciones antes de programar un plan de marketing digital.

Este artículo permite concluir que las tecnologías disruptivas promueven economías disruptivas, lo anterior conlleva a que desde el área de marketing realizar acciones para la sostenibilidad de la visión referente a los mercados nuevos, al tiempo que

se impulsan aspectos como el valor agregado y la innovación que se convierten en el eje del éxito empresarial en un entorno cada vez más exigente.

Dando continuidad al entorno colombiano, se muestra el artículo científico realizado por Núñez & Miranda (2020), en donde analizaron la incidencia de este tipo de marketing digital en el apoyo estratégico de las empresas, con el objetivo primordial de identificar las teorías y conceptos que influyen en el presente y su correlación con la administración de negocios. El estudio utilizó una metodología descriptiva con un enfoque analítico, tomando como base fuentes de información secundarias correspondientes a las teorías de más de 60 expertos en marketing digital, estrategia y otras áreas administrativas.

Como resultado, el marketing digital ofrece a la gerencia estratégica la capacidad de identificar y enfrentar nuevos desafíos del mercado. Los aportes de diversos expertos citados destacan que la innovación digital en el marketing está estrechamente vinculada con el apoyo estratégico, estableciendo una relación directa entre ambos. En este sentido, se concluye que la innovación digital en marketing no solo está asociada con la evolución de las tácticas comerciales, sino también con el soporte estratégico fundamental para el desarrollo de un plan de marketing que permita alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

4.2 Marco teórico

A Continuación, se explican los diferentes modelos que se emplearán para dar cumplimiento a los objetivos específicos propuestos, a través de herramientas y modelos de análisis como: análisis del entorno, análisis PESTEL (externo), matriz DOFA, análisis del sector, matriz PEYEA, modelo de comportamiento del consumidor, marketing mix (7p) e indicadores KPIs.

4.2.1 Planeación Estratégica

Desde la perspectiva de Kotler & Armstrong (2008), la planeación estratégica es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y sus cambiantes oportunidades de marketing. La planeación estratégica prepara el escenario para el resto de la planeación dentro de la empresa (p.39). La planeación estratégica de Marketing evalúa en dónde se encuentra la empresa hoy en día; luego se define a dónde quiere llegar, es decir se determinan los objetivos, y finalmente se define cómo se van obtener los objetivos, esto es la estrategia general mediante la cual se conseguirán dichos objetivos (Hoyos, 2013, p.40).

Cuando una empresa busca posicionarse en el mercado, ser reconocida, mejorar sus ventas e incrementar su rentabilidad, es fundamental llevar a cabo una planeación estratégica adecuada que involucre todas sus áreas clave, como marketing, finanzas, talento humano y dirección. Esto asegura una mayor probabilidad de alcanzar los objetivos estratégicos. Este enfoque se aplica al caso de Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en Pensiones, donde se pretende fortalecer sus capacidades mediante un análisis exhaustivo tanto interno como externo. A través de diversas herramientas de diagnóstico, se desarrollarán estrategias que permitan trazar un camino hacia la competitividad, con el objetivo de generar valor económico para la empresa.

4.2.2 Análisis Interno

Para realizar el análisis interno de una empresa, contamos con diversas herramientas, siendo una de las más utilizadas la matriz DOFA. Este análisis se enfoca en identificar los factores internos clave de la organización, tales como los relacionados con la financiación, marketing, producción, estructura organizativa, entre otros. En esencia, el análisis interno consiste en una autoevaluación de la empresa, donde la matriz DOFA ayuda a identificar sus fortalezas y debilidades.

Este análisis es el primer paso en el proceso de planeación de marketing, ya que permite revelar las capacidades internas que pueden ser aprovechadas, así como las áreas de mejora dentro de la empresa. A través de este proceso, se obtendrá una visión clara de la situación actual en términos de marketing, lo cual es esencial para la formulación de estrategias efectivas que respondan a las necesidades del negocio.

4.2.3 Matriz DOFA

En la planeación estratégica, la matriz DOFA se considera una de las herramientas más utilizadas para realizar diagnósticos empresariales. A través de esta matriz, se lleva a cabo un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, evaluando tanto los factores internos como externos que influyen en su desempeño. Esta herramienta permite identificar los aspectos positivos y negativos de la empresa, proporcionando una visión integral que facilita la medición de su rendimiento.

Según Kotler & Armstrong (2008), el marketing comienza con un análisis detallado de la situación de la empresa. Este análisis se realiza mediante la matriz DOFA, que evalúa las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) de la empresa. Las fortalezas se refieren a las capacidades internas, recursos y factores positivos que podrían ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos. Las debilidades, por otro lado, representan las limitaciones internas y factores negativos que podrían

obstaculizar el desempeño de la empresa. Las oportunidades son tendencias o condiciones favorables en el entorno externo que la empresa puede aprovechar, mientras que las amenazas son factores externos que representan riesgos o desafíos para el negocio. A continuación, se presenta una descripción de la matriz DOFA y los cuatro pilares que la componen:

Tabla 1. Matriz DOFA y las características de los 4 pilares

	Positivos	Negativos
Factores internos de la empresa	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Capacidades internas que podrían ayudar a la empresa a lograr sus objetivos.	Limitaciones internas que podrían interferir con la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.
Factores externos del ambiente	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Factores externos que la empresa podría ser capaz de aprovechar a su favor.	Factores externos actuales y emergentes que podrían desafiar el desempeño de la empresa.

Fuente: Kotler & Armstrong (2008).

4.2.4 Análisis Externo

El objetivo del análisis externo es identificar y evaluar las amenazas y oportunidades que podrían influir en el desarrollo estratégico de la empresa, considerando el entorno en el que opera. Este análisis permite prever factores externos que podrían afectar el desempeño de la organización y, a partir de ahí, desarrollar estrategias para adaptarse a ellos. Para llevar a cabo este análisis, una herramienta clave es el Modelo PESTEL, que proporciona un marco útil para examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que impactan a la empresa.

4.2.5 Modelo PESTEL

Según Amador Mercado (2022), el Modelo PESTEL fue desarrollado por V.K. Narayanan y Liam Fahey como una herramienta diseñada para analizar el impacto de diversos factores externos en la empresa y entender la interrelación entre ellos. Este modelo permite identificar y reflexionar de manera sistemática sobre los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a la organización. Su aplicación facilita la evaluación de las tendencias futuras del entorno y la toma de decisiones estratégicas adecuadas para garantizar el éxito a largo plazo de la empresa. A continuación, se presenta el análisis PESTEL:

Ilustración 1. Análisis PESTEL



Fuente: Recuperado de Eae Business School, 3 de julio de 2020.

4.2.6 Análisis del sector: Fuerzas competitivas de Porter

Según Porter (2003), el análisis de un sector se puede realizar mediante el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas, el cual permite evaluar las oportunidades y amenazas presentes en el mercado y determinar los factores que influyen en el atractivo de una industria. Porter (2003) sostiene que el atractivo de un sector depende de la interacción de cinco fuerzas clave: la competencia entre los competidores actuales, la entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, y el poder de negociación de los clientes y proveedores. Estas fuerzas combinadas determinan el nivel de competitividad y rentabilidad dentro del sector, lo que es esencial para formular estrategias que ayuden a la empresa a posicionarse favorablemente en su industria.

Ilustración 2. Análisis del sector: Fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Porter (2003).

4.2.7 Marketing Mix: (Las 4p del marketing a 7p)

Según Asana (2024), el concepto de **marketing mix** fue introducido por primera vez en 1960 por el profesor E. Jerome McCarthy. En 1987, Judd agregó un componente “humano” al modelo, denominado la quinta **P: Personas**. Posteriormente, en 1986, Kotler incorporó el concepto de “poder político” y “opinión pública”, mientras que en la década de los 80, el modelo de las **7P** fue consolidado, con la inclusión de tres nuevos elementos: **personas** (para abordar los aspectos humanos de la relación de marketing), **pruebas físicas** (un componente material del servicio) y **proceso** (que hace referencia a la interacción con el usuario del servicio).

El **marketing mix** es la estrategia que combina adecuadamente el producto, el precio, la plaza y la promoción para satisfacer las necesidades y deseos del segmento de mercado al que la empresa se dirige. Este enfoque permite posicionar el producto y lograr la competitividad deseada en el mercado objetivo. Además, el marketing mix es esencial en la toma de decisiones cuando se lanza un nuevo producto o servicio, y es una herramienta clave para probar diferentes estrategias de marketing, adaptándolas a las expectativas de los consumidores y asegurando el éxito de la empresa en el mercado (Asana, 2024).

Las 4 “P” representan el producto, el precio, el punto de venta o plaza y la promoción, los cuatro factores principales que los especialistas en marketing deben tener en cuenta al diseñar su estrategia de campaña (Asana. 2024).

Una estrategia de marketing efectiva debe cumplir con varios objetivos clave para garantizar el éxito del producto en el mercado. Primero, debe comunicar claramente lo que el producto proporcionará al cliente, destacando sus beneficios y valor agregado. Segundo, debe demostrar cómo el valor del producto se alinea con su precio, justificando la inversión del consumidor. Además, la estrategia debe asegurarse de que el producto esté disponible en los puntos de venta donde el público objetivo de la empresa frecuenta, facilitando su acceso. Finalmente, es crucial emplear estrategias de promoción efectivas que permitan llegar a los clientes potenciales de manera adecuada. Estos cuatro objetivos deben ser considerados al

desarrollar la estrategia de marketing, ya que las 4 P's influyen directamente en el posicionamiento del producto, la selección de los canales de marketing, las decisiones publicitarias, la estrategia promocional y la creación de contenido creativo durante la campaña.

En cuanto a los elementos del marketing mix, el producto es fundamental, ya que representa lo que la empresa está ofreciendo, ya sea un bien tangible o un servicio. Una campaña de marketing sólida comienza con una comprensión clara y detallada del producto, su capacidad para atraer al cliente objetivo y cómo satisface las necesidades de los consumidores (Asana, 2024). El producto es el bien o servicio adquirido por el consumidor para satisfacer sus necesidades, y en un mercado competitivo, donde los consumidores tienen muchas opciones similares, la diferenciación se vuelve crucial. Por ello, la política de producto juega un papel clave al diferenciar la oferta de la empresa frente a los competidores. Elementos como logos o etiquetas responsables se utilizan para comunicar los atributos sociales y ambientales del producto, lo que refuerza su propuesta de valor ante el consumidor (Carrer, Valor & Redondo, 2015).

Al analizar el producto, se deben considerar preguntas clave, tales como: ¿Qué problema está resolviendo el producto? Es esencial comprender qué desafíos enfrentan los clientes y cómo el producto contribuye a solucionarlos. Otra cuestión importante es ¿quién es el cliente objetivo? Identificar el tipo de persona que más valor encontrará en el producto es crucial. Además, se debe reflexionar sobre ¿cómo el producto aborda las necesidades de los consumidores? Es decir, cómo las características específicas del producto satisfacen las demandas del mercado. Finalmente, una pregunta fundamental es ¿qué ofrece el producto que no ofrece la competencia? Esto implica determinar de qué manera el producto satisface las necesidades de los clientes de manera más rápida, efectiva o económica que otros productos disponibles en el mercado.

Es fundamental ponerse en el lugar del cliente objetivo para entender mejor lo que el producto tiene para ofrecer. Al comprender de manera más precisa cómo el producto agrega valor al cliente, se podrá ofrecer dicho producto de manera más

efectiva, adaptando la estrategia para satisfacer mejor sus expectativas (Asana, 2024). La segunda P del marketing se refiere al precio, que es el valor monetario que se debe asignar al producto para generar ganancias. Al desarrollar la estrategia de precios, un buen punto de partida es analizar los precios de la competencia, ya que esto brinda una idea clara de cuánto están dispuestos a pagar los clientes por productos similares. Además, es importante considerar el valor percibido de su producto, es decir, cómo el precio comunica la posición del producto en el mercado. ¿Se ofrece una opción de lujo, estándar o económica? Se puede utilizar el marketing para resaltar estos distintos niveles de precio, así como estrategias como cupones, descuentos, ofertas y paquetes populares en el mercado (Asana, 2024).

El precio es una de las variables más significativas dentro del marketing mix, ya que influye directamente en la relación comercial y en la decisión de compra de los consumidores. Para ellos, el precio es un factor clave al elegir entre productos similares. Por ello, es crucial considerar diferentes métodos para fijar el precio, eligiendo el más adecuado para cumplir los objetivos comerciales de la empresa. El precio representa el valor monetario por el cual el cliente está dispuesto a participar en un proceso de intercambio, mientras que para la empresa, es la parte de los ingresos que recibe a cambio de ofrecer el producto o servicio (Guerrero, Hernández, y Díaz, 2012).

Existen tres métodos principales para fijar el precio de los productos. El primero consiste en agregar un margen de ganancia sobre los costos de fabricación del producto, asegurando que el precio siempre sea superior al costo. Este método, sin embargo, no toma en cuenta los precios de la competencia. El segundo método se basa en el análisis de los costos de la competencia. En este caso, la empresa decide fijar un precio mayor o menor en función del precio de sus competidores. Por ejemplo, se pueden establecer precios más bajos cuando hay más oferta que demanda, o cuando la competencia tiene costos superiores y no puede reducir sus precios sin afectar su rentabilidad. Asimismo, se pueden fijar precios más altos si el público percibe una mayor calidad en el producto, si las condiciones del mercado son favorables o si los clientes continúan comprando el producto a ese precio. El

tercer método se basa en la demanda del mercado. Si un aumento en los precios reduce significativamente la demanda y afecta los ingresos de la empresa, no se subirá el precio. Sin embargo, en el caso de productos esenciales, como la gasolina, un aumento de precios podría no reducir mucho las ventas, lo que podría llevar a un incremento de los ingresos de la empresa (Escudero, 2007).

Es fundamental también considerar la apreciación del consumidor respecto a cuánto está dispuesto a pagar por el producto, ya que esto influye directamente en la fijación del precio. Para ello, se deben realizar algunas preguntas clave que orienten la estrategia de precios. Por ejemplo: ¿Cuánto cuesta adquirir los productos de la competencia? Esta es una excelente manera de iniciar la investigación de mercado y conocer el rango de precios en el que se mueve el producto. También es relevante preguntar: ¿Cuánto están dispuestos a gastar los clientes? Conocer el presupuesto de los clientes potenciales ayudará a establecer un límite de precio adecuado. Además, se debe considerar si el producto puede tener varios niveles de precio; ofrecer diferentes precios según el tipo de suscripción o producto puede abrir el mercado a un público más amplio. Finalmente, es esencial saber: ¿Cuánto cuesta crear el producto? Entender los costos de producción de un bien o servicio permitirá calcular los márgenes de ganancia y determinar un precio que cubra los costos y genere beneficios.

La tercera P del marketing mix se refiere al punto de venta, que incluye tanto la ubicación física donde los clientes acceden al producto o servicio, como la ubicación de las campañas publicitarias para llegar al público objetivo. No es necesario ser un experto en estrategia para entender que un producto físico o servicio debe estar disponible en los lugares donde los clientes potenciales viven, compran y trabajan. La ubicación del punto de venta influye directamente en la efectividad de la estrategia de marketing (Asana, 2024). Si la empresa tiene una tienda física, es poco probable que los clientes vengan de lugares distantes. En estos casos, la inversión en métodos de marketing localizados, como el SEO local, la publicidad en medios locales y el patrocinio de eventos comunitarios, puede generar un retorno mucho mayor.

Respecto al análisis de la plaza, es importante hacer algunas preguntas clave para definir dónde se deben colocar los productos o servicios. Por ejemplo, ¿Dónde compra productos similares el cliente objetivo? Saber en qué lugares los compradores potenciales suelen adquirir productos similares ayudará a definir el lugar adecuado para vender el producto, ya sea en una tienda, conferencia, en línea, etc. Otra pregunta relevante es: ¿Dónde se encuentra tu cliente? Entender la ubicación de los clientes o sus hábitos de compra es crucial para desarrollar una estrategia de marketing efectiva. También es importante preguntarse: ¿Estás enfocado en empresas o en el consumidor final? Este enfoque determinará el canal de venta, ya sea directamente a individuos o a empresas. Por último, se debe considerar: ¿Dónde venden sus productos o servicios los competidores? Analizar las ubicaciones de los competidores exitosos puede ofrecer valiosa información sobre los puntos de venta más propicios para el éxito del producto.

La última P del marketing mix es promoción, y se refiere a cómo se da a conocer el producto, cómo se promueve la venta y qué estrategias se utilizan para atraer a los consumidores. Mientras que el producto responde a lo que se está vendiendo, el precio indica cuánto se está cobrando por él, y la plaza define dónde se ofrece, la promoción se centra en cómo se comunica todo esto al público. Al diseñar la estrategia de promoción, es crucial determinar cómo quieres que se perciba la marca: ¿es divertida e inteligente, elegante y lujosa, o seria e intelectual? Definir la voz de la marca y mantenerla coherente en todas las actividades de marketing es fundamental para generar una percepción clara y consistente (Asana, 2024).

Es esencial que la empresa establezca un proceso de comunicación con el consumidor para influir en su decisión de compra, diferenciando el producto de la competencia. Para lograrlo, las empresas utilizan diversas herramientas de comunicación, como señala Feijoo, Guerrero & García (2018). Estas herramientas incluyen:

- **Publicidad:** Un conjunto de técnicas, medios y actividades utilizadas por las empresas para informar y persuadir al público sobre sus productos mediante mensajes adecuados.

- **Promoción de ventas:** Acciones enfocadas en aumentar las ventas a corto plazo, dirigidas tanto a consumidores como a distribuidores.
- **Fuerza de ventas:** El equipo humano encargado de las ventas directas. Este equipo es el encargado de realizar la labor diaria de comunicación con los clientes y persuadirlos para que adquieran los productos.
- **Relaciones públicas:** Estrategias de comunicación que buscan establecer una buena relación con los clientes y transmitir una imagen positiva de la empresa, tanto hacia los consumidores como hacia proveedores, instituciones y la sociedad en general.
- **Marketing directo:** Forma de comunicación directa entre la empresa y el consumidor, utilizando diversos canales como telemarketing, redes sociales, comercio electrónico y ventas por catálogos (Gutiérrez, 2018).

En cuanto a la estrategia de promoción, es importante considerar varias preguntas clave:

- **¿Quién es tu público objetivo?** Entender a quién se dirige la campaña es esencial para definir qué tono y voz utilizar en los mensajes.
- **¿Cómo quieres que se perciba la marca?** Reflexiona sobre la personalidad de la marca y cómo se ajusta al producto y sector en el que se encuentra.
- **¿Qué canales de distribución utiliza nuestro público objetivo para recibir información?** Asegúrate de promocionar el producto a través de los canales correctos para no desinformar al público.
- **¿Cómo promociona sus productos la competencia?** Analizar las estrategias promocionales de los competidores puede ofrecer valiosas lecciones sobre lo que funciona y lo que no.
- **¿Se puede sacar provecho de la estacionalidad?** Si el comportamiento del público cambia con las estaciones, desarrollar estrategias de marketing adaptadas a estas variaciones puede ser muy efectivo.

Las **4 P** del marketing (producto, precio, plaza y promoción) fueron introducidas por primera vez en el libro *Basic Marketing: A Managerial Approach* (Comercialización: un enfoque gerencial), publicado en 1960. Aunque este modelo sigue siendo relevante hoy en día, el marketing mix original no consideraba factores modernos como los desafíos específicos del marketing digital ni la enorme diversidad de productos que existen en el mercado actual (Asana, 2024). Por esta razón, algunos especialistas prefieren utilizar una versión ampliada del marketing mix, que incorpora tres “P” adicionales: **personas**, **prueba física** y **proceso**.

Las **7 P** del marketing incluyen las cuatro P originales (producto, precio, plaza y promoción), junto con las tres nuevas adiciones:

- **Personas:** Representa al equipo interno de la empresa, es decir, a todos los miembros del personal que brindan el servicio o venden el producto. Un excelente servicio al cliente es crucial, ya que para muchos consumidores, la experiencia de compra y sus sentimientos hacia el producto están directamente relacionados con la calidad del servicio recibido. Impresionar al cliente durante la venta personal puede crear una conexión duradera con la marca.
- **Prueba física:** Hace referencia a la "evidencia" que demuestra que las afirmaciones presentadas en los materiales de marketing son verídicas. Esta prueba puede incluir testimonios de clientes, estudios de casos y opiniones que aseguren al público objetivo que otros consumidores están satisfechos con el producto o servicio. La prueba física genera confianza en los consumidores y refuerza la credibilidad de la marca.
- **Proceso:** Se refiere a la manera en que el producto es entregado al cliente. El proceso incluye no solo la logística y transporte del producto, sino también la experiencia de compra, el servicio de atención al cliente y la facilidad de las interacciones. El boca a boca sigue siendo una de las formas de publicidad más efectivas, por lo que asegurar entregas rápidas y seguras,

además de un servicio de atención al cliente excepcional, es fundamental para el éxito del marketing.

Ilustración 3. Marketing Mix



Fuente: IOMK agencia de Marketing (s.f)

Definir y medir indicadores de éxito o KPIs (Key Performance Indicator) es una habilidad importante que deben desarrollar los líderes de negocios para poder supervisar y evaluar el desempeño de sus equipos. (Laoyan, 2024)

Un **KPI** (Key Performance Indicator) es una medida cuantificable que los responsables de negocios monitorean para determinar si las estrategias implementadas están siendo efectivas. Estos indicadores clave de rendimiento son aplicables a todos los equipos dentro de una organización, ya que permiten evaluar el éxito en diferentes áreas. No existe un único KPI aplicable a todas las situaciones; cada equipo debe definir varios indicadores específicos según los objetivos y necesidades del negocio. Al hacer un seguimiento adecuado de los KPIs, estos actúan como puntos de referencia que permiten a los líderes de la empresa evaluar el desempeño y realizar ajustes en tiempo real. Es fundamental definir los KPIs antes de implementar cualquier iniciativa para garantizar que se pueda dar

seguimiento al progreso de manera constante desde el inicio hasta el final de la estrategia (Laoyan, 2024).

Existen diversos modelos de KPIs para evaluar el logro de los objetivos empresariales. Algunos de los más comunes incluyen:

- **Margen de utilidad bruta:** Este KPI se calcula restando el costo de los bienes vendidos a las ventas netas de la empresa, proporcionando una medida de la rentabilidad en función de las ventas realizadas.
- **Retorno de la inversión (ROI):** Uno de los KPIs más utilizados, el ROI mide la relación entre los ingresos obtenidos y la inversión realizada. Es esencial para determinar si vale la pena continuar con una inversión específica o si se requiere una modificación en la estrategia.
- **Productividad:** Mide la eficiencia con la que una empresa produce bienes o presta servicios. Se calcula dividiendo la producción total por los recursos utilizados, lo que ayuda a identificar áreas de mejora en la utilización de recursos.
- **Tasa de retención de clientes:** Este indicador mide la lealtad de los clientes hacia la empresa durante un periodo específico. Un alto índice de retención indica satisfacción y fidelidad del cliente, lo cual es crucial para la estabilidad a largo plazo del negocio.
- **Valor de vida del cliente (CLV o LTV):** Este KPI estima la ganancia que una empresa espera obtener de un cliente a lo largo de toda su relación con la marca. Es una métrica clave para evaluar la rentabilidad de los clientes y ajustar estrategias de fidelización.

4.3 Marco conceptual

El siguiente marco teórico-conceptual abarca temas importantes como; marketing, marketing mix, marketing digital, marketing tradicional, posicionamiento, planeación, segmentación, comportamiento del consumidor, estrategia y competencia. A continuación, se mencionan definiciones de algunos autores:

Marketing: Para Kotler & Keller (2016) El marketing es el conjunto de actividades y estrategias que una empresa utiliza para promover sus productos o servicios, comprender las necesidades del mercado y generar relaciones duraderas con los consumidores. Su objetivo es identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable, utilizando diversos enfoques y herramientas para atraer, persuadir y retener al público objetivo. El marketing involucra investigación de mercado, desarrollo de productos, publicidad, promociones, ventas y atención al cliente, buscando siempre crear valor tanto para la empresa como para el consumidor. (Pag.15).

Marketing Mix: Según Sellers & Belén (2013) El marketing mix, también conocido como las 4 P's del marketing, es un modelo estratégico que describe los elementos clave que una empresa debe gestionar para comercializar eficazmente sus productos o servicios. Las 4 P's son: Producto, Precio, Plaza y Promoción. El Producto se refiere a lo que se ofrece al mercado, asegurando que cumpla con las necesidades y expectativas de los consumidores. El Precio está relacionado con el valor que se asigna al producto, considerando factores como costos, competencia y demanda. Plaza hace referencia a los canales de distribución que facilitan que el producto llegue al consumidor. Finalmente, la Promoción abarca todas las actividades que comunican las características y beneficios del producto al mercado, como la publicidad, la venta personal y las promociones. (Pág. 17)

Marketing digital: Según Kotler & Keller (2016), El marketing digital es el uso de canales digitales, como redes sociales, sitios web, correo electrónico y motores de búsqueda, para promocionar productos o servicios. A través de herramientas como la publicidad en línea, el marketing de contenidos, la optimización de motores de búsqueda (SEO) y la analítica web, el marketing digital permite llegar a audiencias globales de manera más segmentada y precisa. Además, ofrece la posibilidad de medir y ajustar las campañas en tiempo real, lo que lo convierte en una opción altamente eficiente y rentable para las empresas que buscan fortalecer su presencia en línea y aumentar sus ventas.

Email Marketing: El email marketing es una estrategia de marketing digital que utiliza el correo electrónico como herramienta principal para comunicarse con los clientes y prospectos. Se trata de enviar mensajes personalizados y segmentados a una lista de contactos con el objetivo de promover productos, servicios, o generar acciones específicas como compras, suscripciones o interacciones. Esta técnica permite construir relaciones cercanas y directas con los consumidores, manteniéndolos informados sobre novedades, ofertas o contenido relevante. Además, el email marketing es una de las estrategias más rentables debido a su bajo costo y alta capacidad de segmentación.

Posicionamiento en buscadores: Existen estrategias relacionadas con el posicionamiento en buscadores que se podría definir como “El proceso mediante el cual se afecta la visibilidad o posicionamiento de un sitio o página web” (Shum, 2019), que se denomina de dos tipos SEM y SEO:

SEM: “Es la promoción del sitio web en motores de búsqueda, mediante el uso de métodos de pago y otros medios como la colocación de anuncios en sitios web o blogs muy visitados” (Shum, 2019).

SEO: El segundo hace referencia a “todas las estrategias y tácticas que apuntan al aumento de la exposición de un sitio web en los motores de búsqueda” como Google el cual según fuentes propia posee más de 200

factores que alteran la posición de un sitio web o información de un lugar (Shum, 2019).

Estrategias: Son la determinación y propósito fundamental a mediano y largo plazo de una empresa, en otras palabras, son los cursos de acción o alternativas y la asignación de recursos necesarios para lograrlas (Contreras, 2013).

Estrategias de Marketing Digital: Se profundiza en las estrategias que se desprenden del marketing digital para lo cual se precisa tener claro los campos en los que se desarrollan estas, como lo son las redes sociales que, en el mundo virtual, son sitios y aplicaciones que operan en niveles diversos como el profesional, de relación, entre otros, pero siempre permitiendo el intercambio de información entre personas y/o empresas, siendo estos de los métodos más usados para hacer marketing digital o a través de páginas web donde comercializan su marca y sus productos ya que estas son según un documento al cual se puede acceder desde cualquier ordenador el cual tenga servicio de internet y este puede incluir distintos formatos tanto como de texto y/o de multimedia (Santos, 2024).

Posicionamiento: El posicionamiento es la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa (Kotler & Keller, 2016),

Planeación: Es aquella que compromete los recursos importantes, también aquella que tiene efecto a largo plazo de la organización y aquella que conecta a la organización con su entorno (Hoyos, 2013).

Competencia: Se refiere a aquellos productos y marcas que proporcionan el mismo servicio o cubren las mismas necesidades a los mismos segmentos de mercados (Hoyos, 2013).

Segmentación: Hace referencia a las diferentes categorías en las que se encuentra dividida la oferta actual; conocer la manera como se segmenta la categoría permite

saber qué segmentos están saturados y en cuales hay posibilidad de entrar, e incluso descubrir nuevas oportunidades de crecimiento (Hoyos, 2013).

Consumidor: El consumidor es la esencia de toda acción de marketing, cuando se habla de consumidor es necesario hablar tanto de los consumidores actuales como de los potenciales, aquellos que podrían llegar a comprarle a una compañía pero que por alguna razón aún no lo hacen (Hoyos, 2013).

4.4 Marco contextual

Este marco contextual presenta el análisis geográfico y demográfico de la región en la que Mondragón Abogados y Asociados opera, enfocándose en el Valle del Cauca y el municipio de Tuluá. Se examinará el mapa del Valle del Cauca y su división territorial, así como los datos de población proyectada por estratos en las zonas urbanas y rurales. Además, se incluirá el estudio de la pirámide de población, proporcionando una visión clara de las características demográficas que influirán en la demanda de servicios jurídicos en la región.

Ilustración 4. Mapa del Valle del Cauca



Fuente: (Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2023)

Este mapa muestra la división territorial del Valle del Cauca, un departamento ubicado en el suroeste de Colombia, la región está dividida en varios municipios, representados en diferentes colores, que indican distintas áreas geográficas o zonas administrativas dentro del departamento. El mapa resalta a Tuluá, ubicado en la zona centro del Valle, marcado en rojo, y a otras ciudades importantes como Cali y Buenaventura, cada color refleja un agrupamiento de municipios con

características económicas, sociales y políticas similares, lo que permite una visión más clara del alcance territorial y la distribución de recursos en la región.

Por otro lado, las áreas de color azul y verde representan zonas con menor densidad de población y mayor enfoque en la agricultura y la producción primaria, este análisis geográfico es importante para comprender cómo las políticas públicas y las dinámicas sociales y económicas afectan a los diferentes municipios del Valle del Cauca, incluidos los desafíos y oportunidades que enfrentan los actores económicos en Tuluá y otras localidades de la región. En la tabla 2, se mostrará la división territorial del municipio de Tuluá:

Tabla 2. División territorial

Sector (Comunas)	Barrios	Total
1	Victoria, Panamericano, El Jazmín, El Retiro, Fátima, Villa del Rio, La Rivera, San Benito, Miraflores, Ciudad Campestre, Villa Campestre, Urbanización Lomitas	12
2	San Vicente, Franciscanos, Alvernia, Céspedes, Nuevo Alvernia, Entrerios, Urbanización Santa Lucia	7
3	Villa Nueva, Popular, Nuevo Morales, Estambul, la Inmaculada, San Antonio, El bosque, Asogrin la Santa Cruz, El Dorado, Urbanización El Cóndor, Santa Rita del Rio, La Villa, Las Brisas, Morales, Los Pinos, Ferias, Urbanización Peñaranda, Moralito, Brisas del Morales, El Cóndor 2, Urbanización San Antonio	21
4	Centro, Escobar, Las Olas, Palobonito, Tomas Uribe Uribe.	5
5	Sajonia, Salesiano, La Merced, Las Acacias, Lusitania, 12 de Octubre, El Príncipe, Nuevo príncipe, Avenida Cali, San Carlos, La Bastilla, Urbanización El Lago, Urbanización El Laguito, Conjunto Residencial Lusitania, Quintas de San Felipe, Olímpico, Urbanización El Principito	17
6	Pueblo Nuevo, La Esperanza, Las delicias, Bolívar, Playas, San Pedro Claver, Asoagrín, Progresar, La Ceiba, Marandúa, El Pinar, 350 Años, Comuneros Corazón del Valle, Primero de Mayo, Urbanización las Palmas, La Herradura, Buenos Aires.	17
7	Rojas, Rubén Cruz Vélez, El Porvenir, Departamental, La Quinta, Nuevo Farfán, La Campiña, Laureles I, Laureles II, EL Descanso, Villa del Sur, Guayacanes, Prados del Norte, Las Veraneras, José Antonio Galán, Los Olmos, Juan Lemus Aguirre, Los Tolúes, Las Nieves, El Limonar, Villa Liliana, Villa del Lago, Las Américas, Farfán, Diablos Rojos I, San Marino, Urb. Senderos de Villa Liliana I, Senderos de Villa Liliana II, Urb. Villa Margarita, Urb. Terranova, Urb. Portales de San Felipe, Urb. Portales de Juan de Dios	32

Sector (Comunas)	Barrios	Total
8	Municipal, Chiminangos, Horizonte, Urbanización Santa Isabel, La independencia, Bosques de Maracaibo, Jorge Eliecer Gaitán, San Luis, EL Refugio, Los Diablos Rojos II, Flor de la Campana, Tercer Milenio, Comfamiliar, Santa Inés de Comfamiliar, Sintra San Carlos, Santa Inés, Urb. Ciudad Jardin, Urb. Monaco	18
9	El Jardín, Maracaibo, La Graciela, Villa Colombia, El Palmar, Portales del Río, Juan XXIII, Alameda I, Alameda II, El Bosquesito, Samán del Norte, Internacional, 7 de Agosto, Urb. Riopaila, La Trinidad	15
10	Aguaclara, Casa Huertas, Urb. Acuaviva, Urb. La paz, Urb. Paraíso, Urb. San francisco	6
Total		150

Fuente: (Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2023)

El municipio de Tuluá se encuentra dividido en 10 sectores (comunas), cada uno con varios barrios que reflejan la diversidad y la distribución territorial de la ciudad. Cada comuna está compuesta por un conjunto de barrios, lo que facilita la organización administrativa y la asignación de recursos en diferentes áreas. El sector 1, por ejemplo, incluye barrios como Victoria, Panamericano, El Jazmín, entre otros, con un total de 12 barrios. Por su parte, el sector 2 abarca zonas como San Vicente, Franciscanos y Alvernia, con un total de 7 barrios.

El sector 3, con 21 barrios, es uno de los más extensos en cuanto a la cantidad de barrios, abarcando áreas como Villa Nueva, Popular, El Bosque, y El Dorado, entre otros. Esto resalta la importancia de este sector en la estructura urbana de Tuluá. En el sector 4, que incluye barrios como Centro y Escobar, se encuentran áreas clave para el comercio y la actividad social. Otros sectores como el 5 y 6 también presentan una amplia variedad de barrios, como Sajonia, Salesiano, Pueblo Nuevo, y Las Delicias, con 17 barrios cada uno.

Finalmente, el sector 7 se destaca por contar con 32 barrios, lo que lo convierte en el sector con mayor cantidad de barrios. Barrios como Rojas, Rubén Cruz Vélez, y El Porvenir forman parte de este sector, que representa un área importante para el crecimiento y el desarrollo urbano. El sector 8, por su parte, incluye barrios como

Municipal, Chiminangos, y Horizonte, con un total de 18 barrios, mientras que el sector 9 tiene 15 barrios como El Jardín, Maracaibo y La Graciela. El sector 10 es más pequeño, con solo 6 barrios, incluyendo áreas como Aguaclara y Casa Huertas. En total, Tuluá cuenta con 150 barrios distribuidos en 10 sectores, lo que refleja la complejidad y diversidad de la ciudad en términos geográficos y sociales. En la tabla 3 se muestra la población proyectada de Tuluá por zona urbana, rural, cabeceras y rural disperso:

Tabla 3. Población proyectada en Tuluá por zona urbana, rural, cabeceras y rural disperso

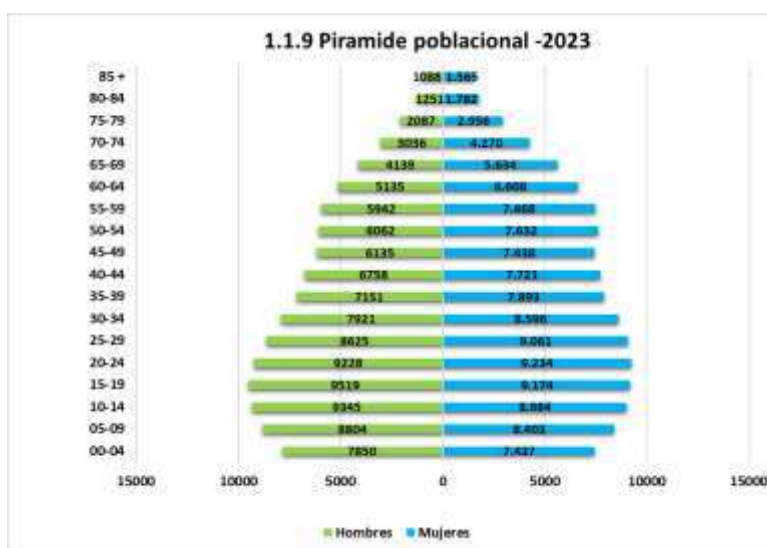
Población proyectada por estrato zona urbana				
Estrato	2019	2020	2021	2022
1	5.383	5.404	5.542	5.551
2	62.363	61.842	62.194	61.467
3	64.490	65.080	65.490	66.646
4	20.220	20.185	20.405	19.889
5	15.697	15.673	15.762	16.799
6	764	762	764	777
*Predios mixtos	7.704	9.079	9.215	17.489
Total	176.619	178.026	179.371	188.618
Población proyectada por estrato zona rural				
Estrato	2019	2020	2021	2022
1	28.827	30.895	31.572	17.804
2	6.885	6.460	5.937	13.644
3	2.764	2.609	2.400	7.891
4	515	471	433	1.506
5	355	333	307	873
6	14	13	12	495
Total	39.359	40.782	40.661	42.212
Población proyectada por cabecera y rural dispersa				
Área	2019	2020	2021	2022
Cabecera	61.171	62.595	64.018	65.575
Centros Poblados y Rural Disperso	12.010	12.636	12.797	12.953
Total	73.181	75.231	76.815	78.528

Fuente: (Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2023)

La población proyectada de Tuluá por zona urbana y rural refleja una clara distribución entre los estratos sociales y la localización geográfica. En la zona urbana, se observa una tendencia de crecimiento constante desde 2019 hasta 2022, con un aumento significativo en los estratos más altos. El estrato 1 tiene una población proyectada de 5.551 personas en 2022, mientras que los estratos 2 y 3 presentan cifras más altas, alcanzando los 61.467 y 66.646 habitantes, respectivamente. Los estratos 4 y 5 mantienen una población relativamente estable, con ligeros aumentos en 2022, y el estrato 6 se mantiene con cifras más bajas, pero con un ligero incremento en los últimos años. Además, los predios mixtos también han mostrado un aumento considerable, con 17.489 en 2022.

En cuanto a la zona rural, la población proyectada muestra fluctuaciones en los diferentes estratos. El estrato 1 ha visto un descenso significativo en la población desde 2021, con 17.804 personas en 2022, lo que podría estar relacionado con la migración hacia áreas urbanas. Los estratos 2 y 3 también experimentaron variaciones, alcanzando en 2022 poblaciones de 13.644 y 7.891 habitantes, respectivamente. Los estratos 4 y 5 muestran un crecimiento moderado, con incrementos en 2022 que podrían estar vinculados con un aumento en la población rural.

Ilustración 5. Pirámide poblacional de Tuluá



Fuente: (Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2023)

4.5 Marco legal

El marco legal del proyecto, se sustenta en lo presentado en la tabla 4:

Tabla 4. Marco Legal del Proyecto.

Ley	Explicación
Código Disciplinario del Abogado y el Código de Ética de la Ley 1123 de 2007.	Se encargan de la regulación de la publicidad de los servicios legales. Es importante establecer que las estrategias de marketing a utilizar cumplan con lo estipulado en estos códigos.
Ley 1581 de 2012	Esta ley regula la protección de datos personales en Colombia. Toda estrategia de marketing que conlleve la recolección, tratamiento o almacenamiento de datos de clientes y usuarios debe cumplir con esta legislación. El plan debe incluir medidas para garantizar la privacidad y el consentimiento de los datos.
Ley 190 de 1995	Esta se direcciona a la utilización de marcas ya registradas o el registro de marcas en proceso de consolidación.
Ley 527 de 1999	Esta ley se encarga de la regulación del comercio electrónico en el país, y es fundamental si se tiene pensado en realizar procesos como las transacciones como también de ofrecer servicios legales por medio de las diferentes plataformas digitales.

Fuente: Elaboración propia

4.6 Marco empresarial

En este apartado, se exponen los aspectos más relevantes de Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en Pensiones, contextualizando su funcionamiento dentro del entorno en el que se desarrolla:

Tabla 5. Ficha técnica de contextualización

Ficha Técnica de Contextualización	
Categoría	Descripción
<i>Razón Social</i>	Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en Pensiones
<i>Tipo de Empresa</i>	Pequeña Empresa
<i>Sector Económico</i>	Terciario, Subsector Servicios
<i>Tiempo en el Mercado</i>	Pymes
<i>Ubicación</i>	Tuluá-Valle del Cauca
<i>Producto o Servicio</i>	Firma de abogados
<i>No. de Trabajadores</i>	5
<i>Áreas</i>	Jurídica

Fuente: Elaboración propia basado en datos suministrados por la empresa.

Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en Pensiones nació como un emprendimiento familiar. Fue fundado por una pareja compuesta por un abogado graduado de la UCEVA (Unidad Central del Valle) de Tuluá, con especialización en Derecho Laboral y de la Seguridad Social de la Universidad San Buenaventura de Cali, y su pareja, también abogada de la UCEVA, con especialización en Derecho Administrativo de la Universidad Libre de Cali. Ambos contaban con experiencia en distintas empresas de Tuluá y Buga, y en 2012 decidieron materializar su sueño de servir a las PYMES del Valle del Cauca con un servicio innovador, integral y accesible, enfocado en ayudar a empresas, tanto emergentes como consolidadas, a cumplir con los estándares legales establecidos en Colombia.

A lo largo del tiempo, la empresa fue presentando su portafolio de servicios a empresarios emergentes en Tuluá, lo que permitió un crecimiento continuo. Este

desarrollo llevó a la apertura de una sede en Buga, y a medida que la base de clientes crecía, también lo hicieron las instalaciones y el equipo de trabajo. Para hacer frente a esta expansión, se incorporaron nuevos profesionales al equipo, incluyendo abogados y administradores de empresas. Estos esfuerzos ayudaron a consolidar a Mondragón Abogados y Asociados como una empresa dedicada a brindar asesoría jurídica a personas naturales y empresas, no solo en el Valle del Cauca, sino con planes de expansión a nivel nacional.

El objetivo principal de Mondragón Abogados y Asociados es ofrecer servicios de asesoría jurídica de alta calidad, desarrollados por abogados titulados de las mejores universidades del país y con experiencia en diversas ramas del derecho. Sus servicios están orientados a cumplir con los lineamientos de la legislación vigente y se especializan en áreas como seguridad social, pensiones (vejez, invalidez, sobreviviente, familiar), traslado de régimen pensional, retroactivos pensionales, indemnización por daños en accidentes de tránsito, y otros servicios jurídicos para la defensa de los intereses de los clientes.

Actualmente, la empresa cuenta con presencia en el portal web www.todosabogadosencolombia.co, donde se detallan los servicios que ofrece, su ubicación y los datos de contacto.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico de esta investigación establece las pautas y procedimientos que se seguirán para la recolección y análisis de la información. Se seleccionaron métodos y técnicas que permiten obtener una visión detallada y comprensiva sobre la empresa Mondragón Abogados y Asociados y su entorno, con el objetivo de desarrollar un plan estratégico de marketing digital para los años 2025-2026. A continuación, se detallan los componentes metodológicos de este estudio.

5.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es un componente fundamental para estructurar la recolección de datos y el análisis de la información. Para este estudio, se han seleccionado dos tipos de investigación: descriptiva y explicativa. Cada uno de estos enfoques permitirá explorar diferentes aspectos de la empresa Mondragón Abogados y Asociados, proporcionando una comprensión integral tanto del entorno como de los efectos causales de la implementación del plan de marketing digital.

La investigación **descriptiva** se centrará en ofrecer una imagen detallada y precisa del entorno en el que opera Mondragón Abogados y Asociados, ubicada en la ciudad de Tuluá. En este tipo de investigación, se busca identificar y describir las características del sector de las pensiones, la situación de la empresa, sus competidores, y el perfil de los clientes potenciales. Este enfoque será crucial para conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa en términos de marketing digital. Se recopilarán datos sobre el comportamiento del mercado y las percepciones de los consumidores, lo que proporcionará una base sólida para la formulación de las estrategias de marketing.

En cuanto a la investigación **explicativa**, el objetivo es comprender las relaciones causales entre las acciones de marketing digital y los resultados obtenidos en términos de posicionamiento de la marca, satisfacción del cliente y rentabilidad. Este enfoque se utilizará para identificar cómo las diferentes estrategias de marketing

digital pueden influir en la mejora de la competitividad y el desempeño de la empresa. A través de un análisis profundo de los factores que impactan la efectividad de las campañas de marketing digital, se podrá explicar cómo estos factores contribuyen al éxito de las iniciativas de la empresa en el periodo 2025-2026.

La combinación de enfoques descriptivos y explicativos permitirá abordar tanto el diagnóstico detallado del entorno de Mondragón Abogados y Asociados como la identificación de las relaciones causales que afectan los resultados de las estrategias de marketing digital. Este enfoque mixto garantiza un análisis completo y profundo de la situación actual de la empresa y sus perspectivas futuras.

5.2 Método de investigación

El enfoque metodológico de esta investigación se basa en dos métodos complementarios: el deductivo y el analítico. Ambos enfoques se complementan para permitir un análisis exhaustivo del contexto empresarial y de las acciones de marketing digital propuestas.

El método **deductivo** se utilizará para aplicar teorías y principios generales sobre marketing digital a la realidad específica de Mondragón Abogados y Asociados. A partir de las teorías existentes sobre marketing en el sector legal y digital, se deducirán conclusiones que serán aplicadas al caso particular de la empresa. Este método permitirá estructurar el análisis desde una perspectiva teórica que se ajustará a las características particulares del negocio y su mercado, permitiendo establecer hipótesis que serán comprobadas a lo largo de la investigación.

El método **analítico**, por otro lado, se aplicará para descomponer las estrategias de marketing digital en sus componentes más pequeños y analizarlos en detalle. Este método será crucial para evaluar cómo las diferentes tácticas y herramientas de marketing digital impactan en los resultados de la empresa. Se realizará un análisis detallado de los datos obtenidos a través de la encuesta y la revisión documental,

descomponiendo las distintas variables que afectan la efectividad de las estrategias de marketing y proporcionando un análisis más profundo de los resultados observados.

La combinación de los métodos deductivo y analítico proporcionará un enfoque robusto para analizar las estrategias de marketing digital. Mientras que el método deductivo establecerá las bases teóricas y permitirá generar hipótesis, el método analítico descompondrá estas estrategias en elementos clave para evaluarlas en profundidad, ofreciendo conclusiones prácticas y detalladas para la formulación del plan estratégico de marketing digital.

5.3 Técnica de recolección de información

Para garantizar la validez y relevancia de los datos obtenidos, se utilizarán técnicas tanto primarias como secundarias. La encuesta y la revisión documental proporcionarán los insumos necesarios para comprender las necesidades de los clientes y el contexto del mercado.

Se aplicará una **encuesta** estructurada a clientes actuales y potenciales de la empresa, así como a individuos interesados en los servicios legales de pensiones. La encuesta se centrará en conocer las preferencias y expectativas de los clientes, así como sus opiniones sobre las plataformas digitales de la empresa. La información obtenida permitirá evaluar el comportamiento de los clientes frente a las estrategias digitales actuales y servir como base para el diseño de nuevas estrategias de marketing digital.

La **revisión documental** implicará el análisis de fuentes secundarias, tales como estudios de mercado, investigaciones sobre marketing digital, análisis de la competencia, y documentos sobre la regulación del sector legal en Colombia. Este enfoque proporcionará el marco teórico y contextual necesario para formular estrategias informadas y basadas en las mejores prácticas del sector.

A continuación, se presenta la tabla que expone el resumen de las técnicas de información:

Tabla 6. Resumen de las Técnicas de la Información

Objetivos	Fuente	Técnica	Propósito	Autor
1. Diagnosticar el sector y entorno de la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en pensiones ubicada en la ciudad de Tuluá.	Secundaria	Revisión documental	Determinar el sector y su perfil organizacional.	Investigadoras
2. Aplicar un estudio de benchmarking sobre competidores directos de la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en pensiones ubicada en la ciudad de Tuluá.	Secundaria	Revisión documental	Comparar las prácticas de los competidores para identificar mejoras y estrategias efectivas.	Investigadoras
3. Conocer los factores que influyen en las necesidades y preferencias para seleccionar los servicios que oferta Mondragón Abogados y Asociados.	Primaria	Encuesta	Identificar los factores que afectan las decisiones de los clientes en la selección de servicios legales.	Investigadoras, Autores: Asana (2024), Carrer, Valor & Redondo (2015), Guerrero, Hernández y Díaz (2012), Feijoo, Guerrero & García (2018), Gutiérrez (2018).
4. Diseñar un plan de Marketing Digital para el fortalecimiento de la marca en la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en pensiones ubicada en la ciudad de Tuluá.	Secundaria	Revisión documental	Crear un plan de marketing digital que fortalezca la visibilidad y posicionamiento de la empresa.	Investigadoras
5. Determinar la relación de costo beneficio para la implementación del plan de marketing digital para la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en pensiones ubicada en la ciudad de Tuluá.	Secundaria	Revisión documental	Evaluar los costos y beneficios asociados con la implementación del plan de marketing digital para optimizar la asignación de recursos.	Investigadoras

Fuente: Elaboración propia

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Capítulo 1: Diagnosticar el sector y entorno de la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en pensiones ubicada en la ciudad de Tuluá.

En este capítulo, el lector encontrará un análisis detallado del sector jurídico y del entorno en el que opera la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en Pensiones en la ciudad de Tuluá, se presentará un diagnóstico empresarial que abarca desde el contexto nacional hasta el local, utilizando herramientas estratégicas como el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el diamante competitivo. Asimismo, se examinarán las variables clave del macroentorno y microentorno que pueden influir en la empresa, considerando aspectos demográficos, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Finalmente, se elaborará una matriz DOFA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, proporcionando así una base sólida para el desarrollo del plan estratégico de marketing digital.

6.1 Diagnóstico empresarial del sector jurídico

El sector jurídico, enmarcado dentro de las **actividades profesionales, científicas y técnicas**, comprende una variedad de servicios relacionados con la representación legal, el asesoramiento en procedimientos judiciales y la elaboración de documentos jurídicos. Específicamente, según la **Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) Revisión 4 adaptada para Colombia**, la actividad económica de **Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en Pensiones** se encuentra bajo el código **6910 - Actividades jurídicas**, el cual incluye la representación de intereses ante tribunales, asesoramiento en conflictos civiles, comerciales y laborales, así como la gestión de trámites legales como constitución de sociedades, patentes y derechos de autor. En este contexto, la presente investigación busca desarrollar un plan estratégico de marketing digital que permita fortalecer la presencia de la empresa en el entorno digital y mejorar su

posicionamiento en el mercado jurídico de la ciudad de Tuluá. A través de un análisis del sector y su entorno, se establecerán las bases para diseñar estrategias que potencien su competitividad y visibilidad. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2022)

6.1.1 A nivel nacional

La tabla de Producto Interno Bruto (PIB) por actividades económicas de las actividades profesionales, científicas y técnicas muestra un patrón claro de crecimiento a lo largo de los años, tanto en términos absolutos como en relación con otras actividades del sector. A continuación, se presenta una breve descripción de la tabla que refleja estos datos para el sector de actividades profesionales, científicas y técnicas a nivel nacional, destacando la subcategoría relacionada con las actividades jurídicas:

Tabla 7. Producto interno bruto por actividades económicas del sector jurídico a nivel nacional

AÑO	Actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos y de apoyo	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
2019	72.458	33.073	39.385
2020	69.363	31.452	37.911
2021 ^p	79.121	35.959	43.162
2022 ^p	93.208	42.275	50.933
2023 ^{pr}	102.736	46.820	55.916

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023)

En términos generales, las actividades profesionales, científicas y técnicas han mostrado un incremento en su participación dentro de la economía colombiana a lo largo de los años, pasando de 72.458 millones de pesos en 2019 a 102.736 millones de pesos en 2023, este aumento, que representa un crecimiento acumulado de

aproximadamente el 86% en una década, refleja el auge de este sector como un motor fundamental dentro de la economía nacional.

Si nos enfocamos específicamente en las actividades jurídicas (parte del subgrupo de actividades profesionales, científicas y técnicas), también observamos un crecimiento constante durante el mismo período, pasando de 26.337 millones de pesos en 2014 a 46.820 millones de pesos en 2023, este aumento, que asciende a un 80% en los últimos nueve años, indica que las actividades jurídicas están ganando cada vez más relevancia dentro de la economía del país, posicionándose como un sector de alta demanda y fundamental para el desarrollo social y económico.

Por otro lado, las actividades de servicios administrativos y de apoyo, aunque también han experimentado un aumento significativo en su contribución al PIB, han tenido una tasa de crecimiento algo más pronunciada (aproximadamente el 94%) en comparación con las actividades jurídicas. No obstante, esto no disminuye la importancia del sector jurídico, ya que las actividades jurídicas están profundamente relacionadas con los procesos administrativos y, en muchos casos, son un factor clave para el buen funcionamiento de los servicios de apoyo y asesoría legal en diferentes ámbitos.

6.1.2 A nivel regional

La tabla 8 muestra la evolución del Producto Interno Bruto (PIB) por actividades económicas del sector jurídico en Colombia, desglosado por diferentes regiones del país, este desglose permite observar cómo se distribuye la producción económica del sector jurídico a nivel nacional y regional en las principales zonas del país.

Tabla 8. Producto interno bruto por actividades económicas del sector jurídico a nivel regional

AÑO	COLOMBIA	REGIONES DE COLOMBIA					
		BOGOTÁ D.C.	CARIBE	ORIENTAL	CENTRAL	PACÍFICA	AMAZONÍA - ORINOQUÍA
2019	72.458	24.130	8.725	9.068	18.766	11.496	273
2020	69.363	22.870	8.330	8.799	18.245	10.849	271
2021 ^p	79.121	26.151	9.503	10.113	20.800	12.257	297
2022 ^p	93.208	30.796	11.312	11.734	24.523	14.494	349
2023 ^{pr}	102.736	33.764	12.377	13.069	27.066	16.075	385

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023)

La capital del país, Bogotá D.C., concentra una gran parte de la producción económica del sector jurídico, representando más del 30% del total nacional en términos de PIB. En 2019, Bogotá representaba 24.130 millones de pesos, y en 2023 alcanzó los 33.764 millones de pesos. Este crecimiento, que asciende a un 82% en casi una década, refleja la concentración de actividades legales en la ciudad, debido a la alta demanda de servicios jurídicos derivados del dinamismo económico, los sectores corporativos y la centralización de los tribunales y entidades gubernamentales en Bogotá. Esta tendencia reafirma la importancia de la capital como el principal centro económico y judicial del país, impulsando la generación de riqueza en el sector jurídico.

La región Caribe ha experimentado un crecimiento constante en el sector jurídico, pasando de 6.983 millones de pesos en 2019 a 12.377 millones de pesos en 2023, lo que representa un aumento del 77%. Ciudades como Barranquilla y Cartagena se destacan por su crecimiento en los sectores comercial e industrial, lo que ha aumentado la demanda de servicios jurídicos en áreas como el derecho comercial, laboral y contractual. La región ha sido tradicionalmente un motor de desarrollo turístico y comercial, y este impulso económico ha llevado a un mayor requerimiento de asesoría legal en diversas ramas del derecho.

La región Central, que incluye ciudades clave como Medellín y Manizales, ha mostrado un notable crecimiento en el sector jurídico, pasando de 13.606 millones de pesos en 2019 a 27.066 millones de pesos en 2023. Este aumento del 99% está asociado al crecimiento de sectores industriales, comerciales y turísticos, los cuales requieren asesoría legal constante. Además, las reformas económicas en la región han generado un mayor flujo de trámites legales, tanto para empresas como para individuos. El crecimiento en la población y el desarrollo de infraestructuras clave también han impulsado la demanda de servicios legales en diversas áreas.

La región Pacífica, que incluye ciudades como Cali, Buenaventura y Tumaco, ha visto un aumento significativo en el PIB del sector jurídico, con un crecimiento del 82% desde 2019. A pesar de los desafíos socioeconómicos, la creciente actividad comercial y las inversiones en infraestructura han generado una mayor demanda de servicios legales, especialmente en el derecho comercial y laboral. Las ciudades principales, como Cali, han experimentado un auge económico, lo que ha incrementado la necesidad de asesoría legal.

Aunque la región Amazonía - Orinoquía representa una porción menor del PIB sectorial, con 273 millones de pesos en 2019 y 385 millones de pesos en 2023, su crecimiento porcentual ha sido notable, con un incremento del 76%. Esta región, que abarca áreas menos urbanizadas y de difícil acceso, ha experimentado un aumento en la actividad económica debido a proyectos mineros, petroleros e infraestructura.

6.1.3 A nivel local

La tabla 9 muestra el Producto Interno Bruto (PIB) del sector jurídico en el Valle del Cauca desde 2019 hasta 2023, estos datos reflejan la evolución de las actividades jurídicas en la región, destacando su crecimiento sostenido y el impacto de factores como el desarrollo económico y la expansión de sectores clave en municipios como Tuluá:

Tabla 9. Producto interno bruto por actividades económicas del sector jurídico a nivel local

AÑO	COLOMBIA	VALLE DEL CAUCA
2019	72.458	9.575
2020	69.363	8.971
2021 ^p	79.121	10.215
2022 ^p	93.208	12.147
2023 ^{pr}	102.736	13.486

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023)

El Valle del Cauca ha experimentado un crecimiento constante en el Producto Interno Bruto (PIB) del sector jurídico desde 9.575 millones de pesos en 2019 hasta 13.486 millones de pesos en 2023, lo que representa un aumento del 41% en este período. Este crecimiento subraya la importancia de la región en términos de actividades jurídicas relacionadas con el derecho, especialmente en ciudades clave como Cali, que se ha consolidado como un centro neurálgico para la prestación de servicios legales en el suroccidente colombiano.

El crecimiento del sector jurídico en el Valle del Cauca refleja el dinamismo económico de la región. Las principales ciudades han experimentado un notable desarrollo en sectores como la industria, el comercio y la construcción, lo que ha generado una mayor demanda de servicios legales, particularmente en derecho comercial, laboral y civil. La competitividad de la región también ha impulsado la

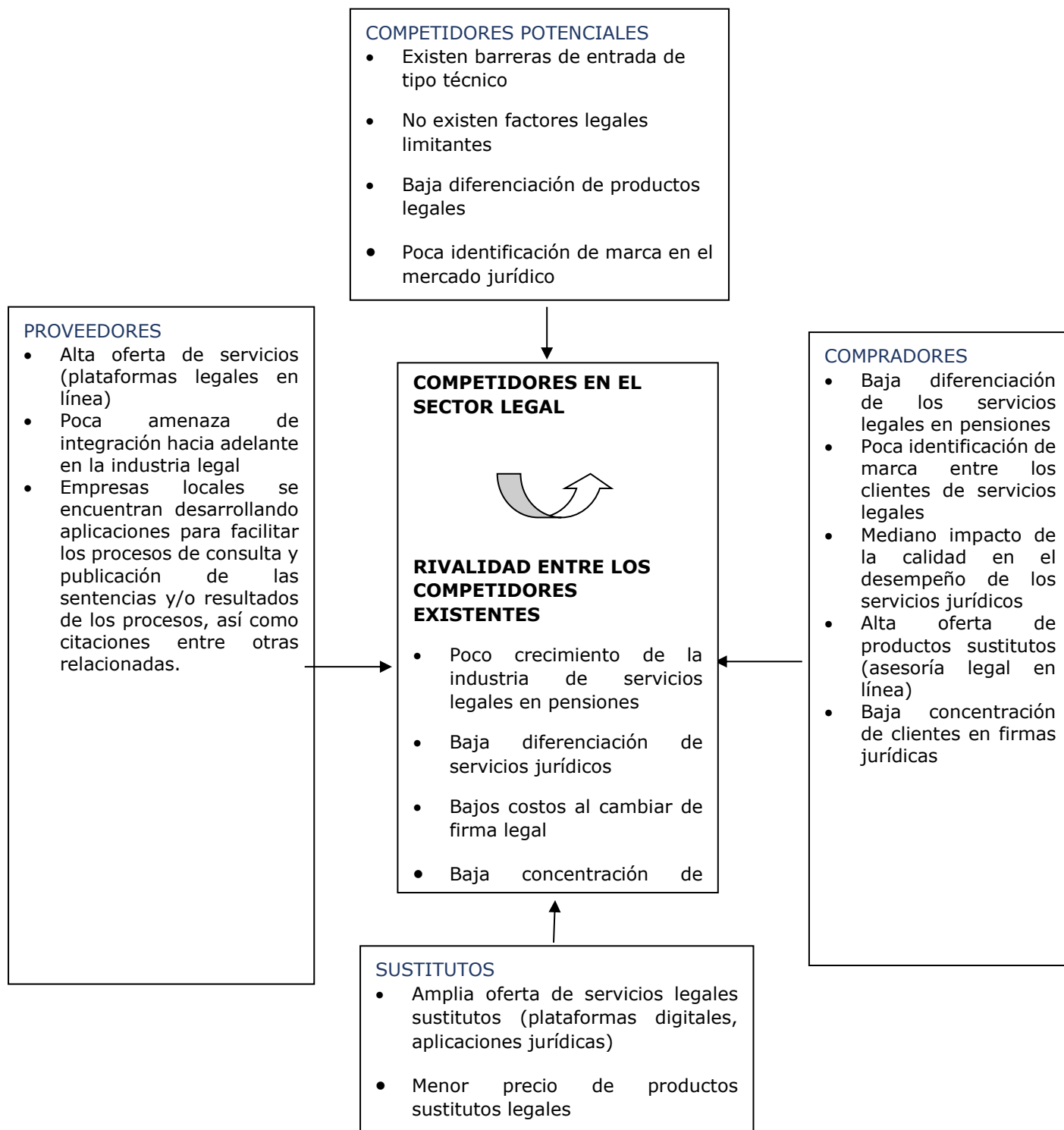
diversificación de los servicios jurídicos, adaptándose a las nuevas necesidades del mercado y a los cambios legislativos.

Aunque el Valle del Cauca experimentó una leve caída en 2020 debido a los efectos de la pandemia de COVID-19, el sector jurídico se ha recuperado rápidamente, alcanzando cifras históricas de producción en 2022 y 2023. Este repunte se debe a la reactivación económica post-pandemia, que ha incrementado la demanda de servicios legales, especialmente en la resolución de disputas comerciales, la gestión de trámites empresariales y la asesoría en el sector inmobiliario, que ha visto un auge en los últimos años.

El crecimiento sostenido del sector jurídico en el Valle del Cauca, combinado con la estabilidad económica y política, augura un futuro prometedor. La región sigue siendo un centro clave para la prestación de servicios legales en Colombia, y la continua expansión de sectores económicos cruciales contribuirá al fortalecimiento de la demanda de asesoría jurídica en diversas ramas del derecho.

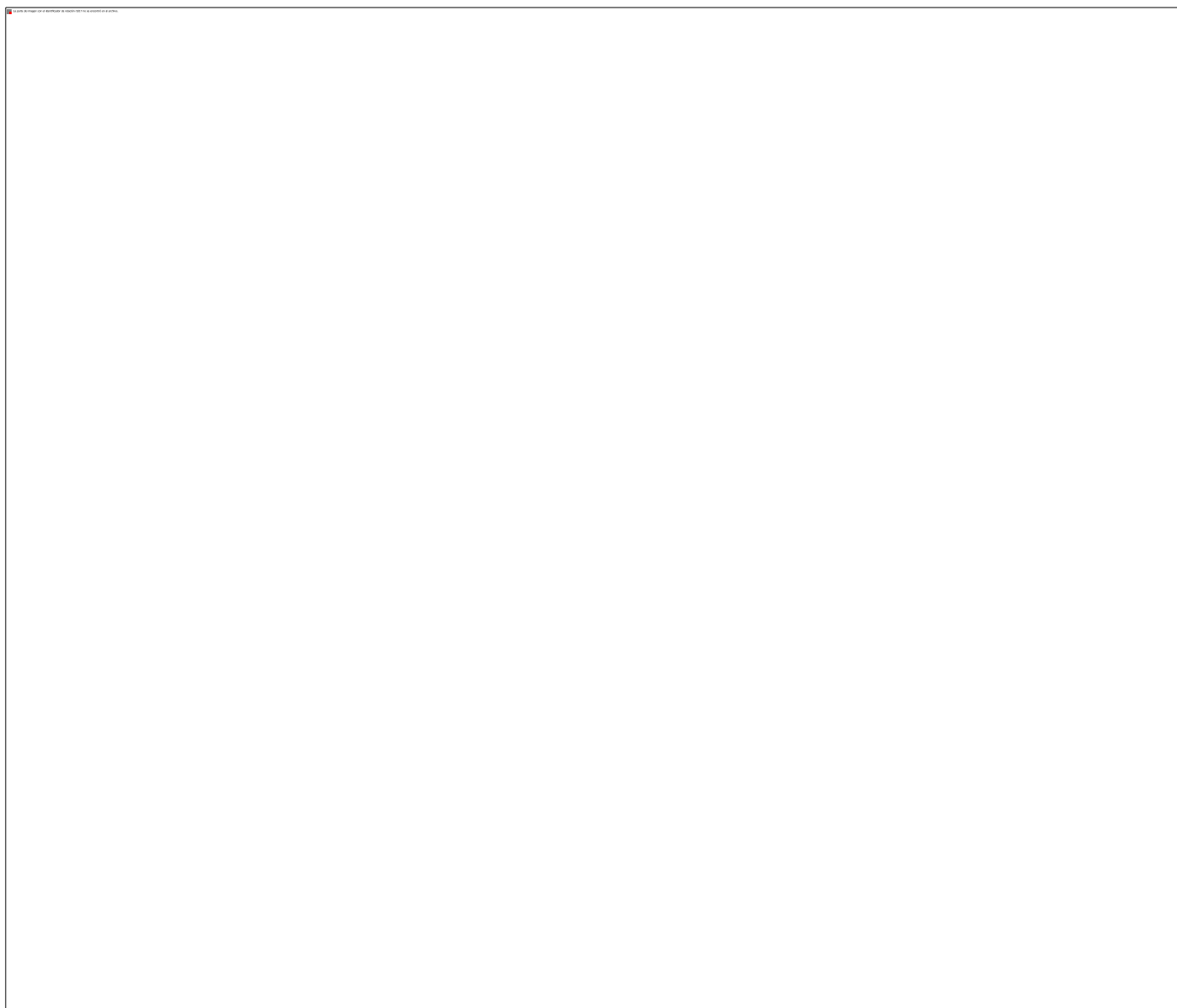
6.1.4 Cinco fuerzas de Porter

Gráfica 2. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter



6.1.5 Diamante competitivo

Gráfica 3. Diamante competitivo del sector legal



Fuente: Elaboración propia

6.2 Análisis del entorno

6.2.1 Macroentorno

6.2.1.1 Aspectos demográficos

La capacidad de análisis demográfico es esencial para entender el contexto en el que Mondragón Abogados y Asociados, Especialistas en Pensiones, opera, ya que el comportamiento y crecimiento de la población influyen directamente en la demanda de servicios legales, tales como asesoría en pensiones, conflictos laborales y otros trámites jurídicos tanto para individuos como para empresas. A continuación se muestra una tabla que habla sobre la población a nivel nacional, departamental y municipal:

Tabla 10. Datos sobre la población a nivel nacional, departamental y municipal

Año	Total población en el Municipio	Total Poblacion departamento del Valle	Participación de población Municipal en el total Departamental	Total poblacion Colombia	Participación de población Municipal en el total Nacional
2018	212.685	4.475.886	4,75%	48.258.494	0,44%
2019	215.978	4.506.768	4,79%	49.395.678	0,44%
2020	224.706	4.582.377	4,90%	50.407.647	0,45%
2021	229.900	4.613.764	4,98%	51.117.378	0,45%
2022	230.830	4.626.064	4,99%	51.682.692	0,45%
2023	231.962	4.638.029	5,00%	52.215.503	0,44%

Fuente: (Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2023)

A nivel nacional, la población de Colombia ha mostrado un crecimiento moderado, pasando de 48.26 millones en 2018 a 52.22 millones en 2023. Con una tasa de crecimiento poblacional anual promedio del 0.44% al 0.45%, esto implica que la demanda de servicios legales aumenta lentamente pero de manera constante. La expansión de la población, aunque no sea una tasa acelerada, favorece un crecimiento sostenido en las necesidades de servicios legales. Esta dinámica

refuerza la necesidad de que firmas como Mondragón Abogados y Asociados se adapten para ofrecer soluciones jurídicas diversificadas, abarcando no solo derecho civil, sino también las complejidades propias del ámbito comercial, laboral y, particularmente, del sector pensional, que cada vez es más relevante dado el envejecimiento de la población y la mayor conciencia de los derechos laborales.

En cuanto al Valle del Cauca, el crecimiento poblacional ha sido moderado pero estable, con una tasa anual del 0.4% al 0.5% en la última década. En 2023, el Valle del Cauca superó los 4.64 millones de habitantes, representando cerca del 5% de la población nacional, lo que lo convierte en un departamento clave no solo a nivel regional, sino también a nivel nacional. Este crecimiento relativamente constante refleja un desarrollo de la infraestructura y servicios en áreas urbanas como Cali, que ha atraído población de zonas rurales debido a la urbanización y el desarrollo del comercio y la industria. Este fenómeno implica que la demanda de servicios jurídicos en la región, especialmente en sectores de seguridad social y pensiones, ha ido en aumento, y las firmas deben estar preparadas para ofrecer servicios adaptados a las nuevas necesidades de una población más urbanizada y con mayores exigencias legales.

A nivel municipal, Tuluá presenta una tendencia de crecimiento poblacional notable. La población del municipio pasó de 212,685 habitantes en 2018 a 231,962 en 2023, con una tasa de crecimiento variable que ha fluctuado entre el 0.4% y el 3.9%. Este incremento, aunque más modesto que en las principales ciudades del país, refleja una aceleración en el proceso de urbanización, que podría estar relacionado con la migración interna desde otras zonas rurales hacia Tuluá en busca de mejores condiciones de vida y empleo. Este fenómeno resalta una oportunidad de crecimiento en la demanda de servicios jurídicos en áreas como el derecho laboral, civil y, especialmente, el derecho relacionado con pensiones y seguridad social, ya que el perfil demográfico de la región incluye una población cada vez más heterogénea y con diversas necesidades legales.

A continuación, se presenta una tabla que habla sobre los datos de la población del municipio de Tuluá divididos por sexo y zona:

Tabla 11. Datos de la población del municipio de Tuluá divididos por sexo y zona

Año	Total población urbana Tuluá	Porcentaje población urbana	Total población rural	Porcentaje población rural	Total población hombres	Porcentaje población hombres	Total población mujeres	Porcentaje población mujer
2018	174.951	82,26%	37.734	17,74%	100.878	47,43%	111.807	52,57%
2019	176.619	81,78%	39.359	18,22%	102.400	47,41%	113.578	52,59%
2020	182.825	81,36%	41.881	18,64%	106.740	47,50%	117.966	52,50%
2021	187.936	81,75%	42.504	18,49%	109.177	47,49%	120.723	52,51%
2022	188.618	81,71%	42.212	18,29%	109.582	47,47%	121.248	52,53%
2023	190.010	81,91%	41.952	18,09%	110.106	47,47%	121.856	52,53%

Fuente: (Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2023)

La tabla anterior muestra los datos de la población de Tuluá, desglosada por sexo y zona, de 2018 a 2023. En términos generales, la población urbana de Tuluá ha mantenido una participación predominante respecto a la población rural. En 2023, el 81.91% de la población de Tuluá vivía en zonas urbanas, lo que indica una tendencia hacia la urbanización, la población masculina y femenina también ha mantenido una distribución relativamente equilibrada, con las mujeres representando un porcentaje ligeramente superior (52.53%) respecto a los hombres (47.47%). En términos de crecimiento, tanto la población urbana como la rural han experimentado aumentos, aunque la población urbana ha tenido un incremento más notable, consolidando la tendencia de urbanización que caracteriza a Tuluá.

En conclusión, Tuluá sigue siendo una ciudad en proceso de urbanización, con un crecimiento poblacional moderado. Se espera que en los próximos años, el ritmo de crecimiento se mantenga bajo, ya que la población urbana continúa siendo mayoritaria y la expansión de la ciudad se ve cada vez más influenciada por los factores socioeconómicos y la capacidad de la infraestructura para absorber un mayor número de habitantes.

6.2.1.2 Entorno político-legal

El entorno político y legal en Colombia está estrechamente interrelacionado y afecta directamente el comportamiento de las firmas legales y las empresas en general. Las políticas públicas, las reformas legislativas y las regulaciones gubernamentales configuran el marco dentro del cual las empresas deben operar, estableciendo tanto oportunidades como desafíos para las firmas de abogados. En el sector jurídico, las leyes y normativas tienen un impacto directo en la prestación de servicios, desde los derechos laborales hasta la protección de datos personales y la ciberseguridad.

En el ámbito político, las decisiones gubernamentales influyen en el sistema jurídico y en el mercado de servicios legales. Las reformas en áreas clave como el derecho laboral, fiscal, y de seguridad social son fundamentales para el sector jurídico, ya que afectan la demanda de asesoramiento legal. Por ejemplo, las reformas al Código Sustantivo del Trabajo en los últimos años han generado una mayor necesidad de asesoría jurídica en temas como trabajo remoto, salarios mínimos y seguridad social. Del mismo modo, las reformas fiscales, como las establecidas en la Ley 1819 de 2016, crean oportunidades para las firmas legales al ofrecer servicios de planificación fiscal, optimización de impuestos y cumplimiento de nuevas regulaciones.

La reforma al sistema de pensiones en Colombia ha sido un tema clave en la agenda política, con el fin de garantizar una mayor cobertura y sostenibilidad financiera. Las modificaciones recientes buscan optimizar el acceso y la gestión de los fondos pensionales, lo que genera una nueva demanda de asesoría legal especializada para las empresas y los afiliados al sistema. En paralelo, la conformación de los ACCAI (Aseguradoras de los Capitales de los Aportes a la Integración) es una de las medidas que ha sido impulsada para fortalecer la administración de los fondos de pensiones. Esto implica nuevas responsabilidades para las entidades encargadas de gestionar los fondos y, por ende, nuevas oportunidades para las firmas legales que ofrecen servicios en áreas como el derecho administrativo, corporativo y de seguridad social. Las reformas en este ámbito han hecho que el

cumplimiento y la correcta interpretación de las nuevas normativas sean fundamentales para el sector.

La política tributaria (Ley 1819 de 2016) es otro componente clave en el entorno político y legal. Las modificaciones en las leyes fiscales pueden tener un impacto directo en las firmas jurídicas, ya que las empresas buscan asesoría para adaptarse a nuevas cargas tributarias y regulaciones. En este contexto, el gobierno ha intensificado la lucha contra la evasión fiscal, lo que obliga a las firmas legales a ofrecer soluciones cada vez más especializadas para ayudar a sus clientes a cumplir con sus obligaciones fiscales y aprovechar las deducciones y exenciones permitidas por la ley.

Además, el sistema de pensiones y la protección de los derechos de propiedad intelectual también se ven afectados por el entorno político y legal. La Ley 100 de 1993, que establece el Sistema General de Pensiones, ha sido objeto de reformas en los últimos años, lo que ha generado una mayor demanda de servicios jurídicos especializados en pensiones, salud y seguridad social. Asimismo, la legislación sobre propiedad intelectual ha sido actualizada para proteger las innovaciones tecnológicas y los derechos de autor en un mundo cada vez más digital, lo que ha generado nuevas oportunidades para las firmas jurídicas que se especializan en este campo.

En cuanto a las normativas legales, la Ley 1581 de 2012 sobre la protección de datos personales y la Ley 1273 de 2009 sobre delitos informáticos son fundamentales para las firmas legales en un entorno cada vez más digitalizado. Las reformas en estas leyes exigen que las empresas adopten medidas de seguridad para proteger los datos personales de sus clientes y empleados, lo que ha aumentado la demanda de servicios legales relacionados con la ciberseguridad y la privacidad de la información.

Por otro lado, las políticas públicas en Colombia están promoviendo cada vez más la responsabilidad social empresarial (RSE) y la sostenibilidad. Las leyes que regulan la RSE exigen que las empresas no solo busquen rentabilidad, sino que

también actúen de manera ética y responsable en relación con la sociedad y el medio ambiente. Las firmas de abogados tienen un papel clave en asesorar a las empresas sobre el cumplimiento de normativas relacionadas con la sostenibilidad, la eficiencia energética y las inversiones responsables, áreas que están ganando relevancia en la agenda política y empresarial.

Finalmente, el acceso a la justicia es otro componente clave del entorno político y legal en Colombia. Las reformas judiciales, orientadas a mejorar la transparencia (Ley 1474 de 2011), la eficiencia y la accesibilidad del sistema judicial, están impactando la forma en que las firmas de abogados prestan sus servicios. Las reformas buscan incorporar nuevas tecnologías para agilizar los procesos judiciales y mejorar la administración de justicia, lo que exige que las firmas de abogados se adapten a estas nuevas dinámicas y utilicen las herramientas digitales para facilitar el acceso de los clientes a los servicios legales.

En resumen, el entorno político y legal en Colombia presenta tanto desafíos como oportunidades para las firmas de abogados. Las reformas legislativas y las políticas públicas, en áreas como el derecho laboral, tributario, corporativo y de propiedad intelectual, están configurando el mercado de servicios jurídicos. A continuación, se presenta la matriz de resumen del entorno político-legal.

Tabla 12. Matriz de resumen del entorno político-legal

POLITICO-LEGAL	OP	AM	IMPACTO	TENDENCIA	RELACIÓN CON LA EMPRESA
Reformas Legislativas	X		Alto: Las reformas fiscales, laborales y de seguridad social impactan la demanda de servicios legales, abriendo nuevas oportunidades de negocio.	Hacia reformas periódicas que afectan áreas clave como pensiones, derecho laboral y tributario.	Las firmas deben mantenerse al tanto de los cambios legislativos para ofrecer asesoría actualizada y adaptada a las necesidades del mercado.
Acceso a la Justicia	X		Medio: Las reformas en el sistema judicial pueden aumentar la demanda de servicios legales especializados, pero también generarán desafíos en su implementación.	Hacia una modernización del sistema judicial, con énfasis en el uso de tecnología para facilitar el acceso a la justicia.	Las firmas pueden aprovechar la modernización del sistema judicial para ofrecer servicios más rápidos y eficientes, ayudando a sus clientes a navegar en un entorno digitalizado.

POLITICO-LEGAL	OP	AM	IMPACTO	TENDENCIA	RELACIÓN CON LA EMPRESA
Política de Igualdad de Género	X		Medio: Las políticas que promueven la igualdad de género generan una mayor demanda de servicios legales relacionados con derechos laborales y equidad salarial.	Hacia una mayor inclusión en las políticas laborales y sociales, favoreciendo la equidad de género y la diversidad.	Las firmas legales pueden ofrecer servicios especializados en la asesoría sobre igualdad de género y equidad salarial, ayudando a las empresas a cumplir con la normativa vigente.
Política de Seguridad y Defensa		X	Medio: Las políticas de seguridad y lucha contra el crimen organizado generan una demanda de servicios legales en defensa penal y derechos humanos.	Hacia un aumento de la demanda en servicios relacionados con la defensa de derechos humanos y la seguridad ciudadana.	Las firmas legales pueden centrarse en la defensa de los derechos humanos y en ofrecer soluciones jurídicas en el ámbito de la seguridad y el orden público.
Legislación Laboral	X		Alto: Las reformas laborales, como el trabajo remoto, la igualdad de género, y las reformas pensionales (Ley 2381), generan un gran impacto en las empresas que deben adaptarse rápidamente a estos cambios.	Enfoque creciente hacia la mejora de los derechos laborales, la igualdad de género y las reformas pensionales.	Las firmas de abogados deben mantenerse actualizadas para asesorar sobre el cumplimiento de las reformas laborales, pensionales y de igualdad de género, y evitar sanciones de las autoridades competentes. También deben brindar apoyo a las empresas en el proceso de implementación de los cambios exigidos por el ACCAI.
Propiedad Intelectual	X		Alto: La protección de patentes y derechos de autor digitales es fundamental para la innovación y la competitividad, especialmente en sectores tecnológicos.	Aumento de la protección legal para activos intangibles, lo que genera una mayor demanda de servicios de asesoría en propiedad intelectual.	Las firmas deben ofrecer asesoría especializada para proteger los activos intelectuales de las empresas y evitar infracciones legales.
Derecho Corporativo	X		Medio: Las reformas sobre la gobernanza y la estructura de las empresas impactan la operación de las firmas, pero el impacto depende de la industria.	Hacia mejorar la transparencia corporativa y fortalecer la responsabilidad de las empresas.	Las firmas jurídicas deben estar al tanto de las reformas para ayudar a las empresas a adaptarse a los cambios y evitar litigios o sanciones.
Normas Fiscales y Tributarias	X		Alto: Los cambios fiscales y la lucha contra la evasión tienen un alto impacto en las empresas, porque deben adaptarse a nuevas reglas de impuestos.	Hacia una mayor transparencia fiscal y el uso de tecnologías para combatir la evasión.	Las firmas legales deben ofrecer asesoría especializada para optimizar la carga fiscal y cumplir con las nuevas normativas tributarias.

POLITICO-LEGAL	OP	AM	IMPACTO	TENDENCIA	RELACIÓN CON LA EMPRESA
Registro Nacional de Abogados		X	Alto: El Registro Nacional de Abogados (URNA) regula el ejercicio de la profesión, asegurando que los abogados cumplan con los requisitos legales y mantengan la ética profesional.	Hacia la regulación más estricta de la práctica legal para garantizar transparencia y responsabilidad.	Las firmas deben asegurarse de que sus abogados estén registrados y cumplan con los requisitos establecidos, evitando sanciones y garantizando la confianza en sus servicios.

Fuente: Elaboración propia

En Colombia, el marco normativo que regula el sector jurídico es un conjunto complejo de leyes, acuerdos y normas que impactan la operación de las firmas de abogados y la prestación de sus servicios. A continuación, se presentan algunas de las leyes y normas clave relacionadas con el tema jurídico:

1. **Constitución Política de Colombia (1991):** La Constitución es la ley suprema del país y establece los principios fundamentales sobre derechos humanos, acceso a la justicia, la igualdad ante la ley y la garantía de un debido proceso. A través de ella, se reconoce el derecho a la defensa y a un abogado en el proceso judicial.
2. **Código Civil (1970):** Este código regula las relaciones civiles en Colombia, cubriendo áreas como contratos, bienes, familia y sucesiones. Las reformas en esta área pueden afectar los servicios legales en cuanto a sucesiones, derechos de propiedad, contratos civiles, entre otros.
3. **Código de Comercio (1971):** Regula las actividades comerciales en Colombia, estableciendo normas para las sociedades, los contratos comerciales y la resolución de disputas comerciales. Es esencial para las firmas legales que prestan servicios a empresas y corporaciones.
4. **Código Penal (2000):** Este código establece las normas sobre delitos y penas en Colombia. Es relevante para las firmas que se especializan en

derecho penal, ya que regula los procedimientos y las penas aplicables a los delitos en el país.

5. **Ley 1564 de 2012 (Código General del Proceso):** Establece las normas para los procedimientos civiles en Colombia, unificando y simplificando los procesos judiciales en el país. Es clave para las firmas que manejan litigios civiles y comerciales.
6. **Ley 100 de 1993 (Sistema de Seguridad Social Integral):** Regula el sistema de seguridad social en Colombia, abarcando pensiones, salud y riesgos laborales. Esta ley tiene un impacto directo en los servicios jurídicos relacionados con pensiones y seguridad social.
7. **Ley 30 de 1986 (Estatuto del Abogado):** Establece las normas que regulan la profesión de abogado en Colombia, incluyendo la forma en que deben operar las firmas jurídicas, sus responsabilidades y la ética profesional de los abogados.
8. **Ley 1123 de 2007 (Código Disciplinario del Abogado):** Regula las conductas de los abogados en ejercicio, determinando las faltas disciplinarias que pueden cometer y las sanciones correspondientes. Este código es esencial para asegurar la ética y la integridad en la práctica jurídica.
9. **Ley 1819 de 2016 (Reforma Tributaria):** Modifica varias normas fiscales en Colombia y tiene un impacto significativo en las firmas de abogados, especialmente aquellas que brindan asesoría en impuestos, contabilidad y planificación fiscal. Las reformas fiscales afectan tanto a empresas como a individuos.
10. **Ley 1955 de 2019 (Plan Nacional de Desarrollo):** A través de esta ley, se establecen los lineamientos del gobierno en cuanto al desarrollo económico, social y político del país. Incluye aspectos relacionados con la infraestructura, la competitividad y la inversión extranjera, lo que impacta el mercado de servicios jurídicos.

11. Acuerdos Internacionales y Tratados Comerciales: Colombia está suscrita a acuerdos y tratados internacionales que afectan el comercio y el derecho internacional, como el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y la Unión Europea. Estos acuerdos pueden generar una mayor demanda de servicios legales en áreas como comercio exterior, propiedad intelectual y resolución de disputas comerciales internacionales.

12. Normas sobre Acceso a la Justicia: El acceso a la justicia es un derecho fundamental en Colombia, garantizado por la Constitución. La Ley 194 de 1995 y otras normativas han buscado mejorar el acceso a la justicia para todos los ciudadanos, especialmente en las poblaciones vulnerables.

Agregando a lo anterior, existen varias leyes y normativas que, aunque no se enfocan exclusivamente en el marketing digital, tienen un impacto directo en el sector al regular el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), la protección de datos personales, y el comercio electrónico, aspectos fundamentales en el desarrollo de estrategias de marketing digital. A continuación, se presentan algunas de las leyes más relevantes:

1. Ley 1341 de 2009 (Ley General de las TIC)

Esta ley regula el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en Colombia. Establece las bases para el desarrollo de la infraestructura tecnológica del país y la promoción de la conectividad. Es clave para las empresas que desarrollan marketing digital, ya que fomenta el acceso y el uso de las TIC para la prestación de servicios en línea, el comercio electrónico y la innovación tecnológica.

2. Ley 1581 de 2012 (Protección de Datos Personales)

Esta ley establece las normas para la protección de los datos personales de los usuarios en Colombia, lo cual es fundamental para cualquier estrategia de marketing digital que involucre la recolección y procesamiento de datos personales, como las bases de datos de clientes. Esta ley exige el consentimiento expreso de los usuarios antes de procesar sus datos

personales y establece las responsabilidades de las empresas que manejan dicha información.

3. **Ley 1266 de 2008 (Ley de Habeas Data en el Sector Financiero)**

Aunque esta ley está más enfocada en el manejo de la información financiera de las personas, también regula el uso de los datos personales en general, por lo que tiene implicaciones importantes para las empresas que gestionan bases de datos con fines de marketing digital. La ley prohíbe la inclusión de información de los consumidores en bases de datos sin su consentimiento y regula cómo se debe gestionar la información para evitar prácticas fraudulentas.

4. **Ley 527 de 1999 (Ley de Comercio Electrónico)**

Esta ley establece el marco legal para las transacciones electrónicas en Colombia, regulando el comercio electrónico, la firma digital, la validez de los contratos electrónicos y las transacciones realizadas a través de medios digitales. Para las empresas de marketing digital, esta ley es fundamental, ya que ofrece un marco seguro para realizar negocios en línea, proteger las transacciones y garantizar la validez de los contratos digitales.

5. **Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor)**

Esta ley tiene un impacto significativo en el marketing digital, ya que establece los derechos de los consumidores en Colombia, regulando las prácticas comerciales y de marketing. Proporciona protección a los consumidores frente a la publicidad engañosa y establece normas sobre la venta de productos y servicios a través de canales electrónicos. Además, regula las compras en línea y la protección de los derechos de los consumidores en el comercio electrónico.

6. **Resolución 21200 de 2024 (Regulación de Publicidad Digital)**

La Resolución 21200 de 2024 establece las directrices sobre la recolección, tratamiento, y uso de los datos personales de los consumidores para fines comerciales y publicitarios. En este contexto, la resolución refuerza la

obligación de las empresas de obtener el consentimiento informado de los usuarios antes de recolectar sus datos para ser utilizados en campañas de marketing digital.

7. **Ley 1474 de 2011 (Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública):** Esta ley establece principios de transparencia en la gestión pública, promoviendo el derecho de los ciudadanos a acceder a la información pública. Aunque no está dirigida específicamente a la tributación, establece la necesidad de una administración pública transparente, lo que incluye la gestión de los recursos y las políticas fiscales.

Aparte de lo anterior, también existen las reformas y políticas sobre pensiones han sido una parte importante del marco legal, ya que buscan garantizar la seguridad social de los ciudadanos y adaptar el sistema a las necesidades cambiantes del país. A continuación, se mencionan algunas de las reformas y políticas clave sobre pensiones en Colombia:

1. Ley 797 de 2003 (Reforma a la Ley 100 de 1993)
Esta reforma introdujo cambios importantes en el sistema de pensiones, principalmente en relación con los requisitos para acceder a una pensión y en la forma en que se calculan las pensiones. La reforma aumentó la edad mínima de pensión y los años de cotización necesarios para acceder a una pensión en el Régimen de Prima Media. También amplió las opciones de ahorro individual y fortaleció las condiciones del régimen de ahorro privado.
2. Ley 1328 de 2009 (Protección al Consumidor Financiero)
Aunque no se centra exclusivamente en las pensiones, esta ley incluye disposiciones que afectan las pensiones privadas, regulando las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) y la relación con los afiliados, garantizando la protección de los derechos de los consumidores financieros en relación con sus fondos de pensión y ahorro.
3. Ley 1753 de 2015 (Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018)
Esta ley establece un conjunto de políticas y reformas en diversas áreas, incluida la seguridad social y las pensiones. La ley aborda la necesidad de mejorar la cobertura pensional en el país, especialmente para la población de bajos recursos y no afiliada al sistema formal de pensiones. Una de las medidas incluye la creación de un

sistema de ahorro voluntario complementario y el fomento del ahorro para pensiones en la población no cubierta.

4. Ley 1000 de 2018 (Reforma a la Seguridad Social)
Esta reforma tiene como objetivo fortalecer el sistema de pensiones en Colombia, ampliando la cobertura del régimen público y privado, además de permitir un sistema de pensiones más flexible y accesible. También se discutieron medidas para incluir a más trabajadores informales en el sistema de pensiones y mejorar la sostenibilidad financiera del sistema.
5. Reforma Pensional en el Plan de Desarrollo 2018-2022 (Ley 1955 de 2019)
En el Plan Nacional de Desarrollo del gobierno actual, se ha planteado la necesidad de una reforma pensional integral, con el objetivo de ampliar la cobertura pensional, mejorar la sostenibilidad del sistema y aumentar la equidad, con medidas orientadas a incluir a la población de menores ingresos y mejorar los beneficios para los trabajadores informales.
6. Propuesta de Reforma Pensional 2020-2021 (debate actual)
En los últimos años, ha habido un debate sobre la necesidad de una reforma pensional más profunda, que busque crear un sistema más inclusivo y sostenible. Esta propuesta ha sido promovida por el gobierno actual y propone, entre otras cosas, aumentar la cobertura del sistema de pensiones a trabajadores informales, promover la creación de un sistema de ahorro voluntario y reducir las inequidades entre los dos regímenes (público y privado). Esta reforma está siendo discutida en el Congreso de la República y aún no ha sido implementada.

6.2.1.3 Entorno económico

El análisis de la variable económica es esencial para comprender el entorno en el que Mondragón Abogados y Asociados, Especialistas en Pensiones, opera, ya que los cambios en la economía pueden afectar tanto la demanda de servicios legales como la capacidad de las personas y empresas para pagar por ellos. El comportamiento económico de un país, una región y un municipio tiene un impacto directo en la estabilidad financiera y en las decisiones legales que los individuos y las empresas deben tomar, por lo que es fundamental conocer las tendencias de crecimiento económico, las dinámicas del Producto Interno Bruto (PIB), el valor agregado por actividades económicas, así como el número de empresas presentes en un determinado sector.

Tabla 13. Datos del producto interno bruto nacional

AÑO	Valor agregado bruto	Impuestos menos subvenciones sobre los productos	Producto interno bruto
2019	959.792	100.276	1.060.068
2020	909.303	89.168	998.471
2021 ^p	1.079.574	113.060	1.192.634
2022 ^p	1.321.264	148.527	1.469.791
2023 ^{pr}	1.417.817	154.642	1.572.459

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023)

El Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia ha mostrado un crecimiento constante desde 2019, pasando de 1.060.068 millones de pesos en ese año a 1.572.459 millones de pesos en 2023. A pesar de la caída en 2020 debido a la pandemia, la economía se recuperó rápidamente en los años posteriores, con un incremento significativo en el PIB. Este crecimiento económico refleja una mayor capacidad de los consumidores y las empresas para acceder a servicios, lo que podría traducirse en una mayor demanda de servicios

legales, especialmente en áreas como pensiones, derecho laboral y seguridad social, impulsando la actividad en el sector jurídico.

Tabla 14. Datos de población y producto interno bruto per cápita

AÑO	Población	Producto interno bruto per cápita (pesos)
2019	49.395.678	21.460.744
2020	50.407.647	19.807.927
2021 ^p	51.117.378	23.331.283
2022 ^p	51.682.692	28.438.747
2023 ^{pr}	52.215.503	30.114.773

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023)

El Producto Interno Bruto (PIB) per cápita de Colombia ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, pasando de 21.460.744 pesos en 2019 a 30.114.773 pesos en 2023. Este aumento refleja una mejora en el nivel de ingresos promedio por persona, lo que indica una mayor capacidad de compra de la población. El incremento en el PIB per cápita está directamente relacionado con el crecimiento económico, lo que permite a las personas acceder a más productos y servicios.

Este aumento en el poder adquisitivo tiene implicaciones importantes para el sector legal, ya que con mayores ingresos, los individuos y empresas tienen más recursos para acceder a servicios legales. Para Mondragón Abogados y Asociados, esto puede traducirse en una mayor demanda de servicios especializados, como los relacionados con pensiones, seguridad social y derecho laboral, lo que presenta una oportunidad de crecimiento en estas áreas de alta demanda.

Tabla 15. Datos sobre el valor agregado del municipio de Tuluá

VALOR AGREGADO MUNICIPIO DE TULUÁ	
AÑO	TULUÁ
2019	3.647
2020	3.529
2021 ^p	4.047
2022 ^p	4.925

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023) y
(Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2023)

A nivel local, el valor agregado del municipio de Tuluá muestra un crecimiento positivo, pasando de 3.647 millones de pesos en 2019 a 4.925 millones de pesos en 2022. Este aumento refleja el desarrollo económico de la ciudad y su capacidad para generar riqueza a través de sus actividades productivas.

Tabla 16. Cantidad de empresas en el municipio de Tuluá por actividad económica

Actividad	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Comercio, Reparaciones	3,913	4,324	4,558	4,648	4,556	4,794	4,742	4,551	4,348
Alojamiento y Comidas	910	1,089	1,166	1,206	1,075	1,248	1,265	1,243	1,296
Industria Manufacturera	1,101	1,081	1,031	1,015	1,018	1,018	1,048	951	896
Otros Servicios	447	459	496	518	472	478	477	467	437
Construcción	180	205	275	281	315	345	346	347	349
Serv. Administrativos	225	237	268	285	341	333	341	335	333
Profesionales	227	280	303	292	299	313	303	303	299
Total	8,414	9,067	9,478	9,738	9,306	9,932	9,956	9,543	9,390

Fuente: (Cámara de Comercio de Tuluá, 2023)

Nota: Se cortaron sectores de la tabla para realizar una reducción por eso, los valores totales no coinciden con los datos de la tabla. Pero se dejaron de esta

manera con el propósito de tener en cuenta la totalidad de organizaciones en la ciudad de Tuluá.

En Tuluá, el sector Comercio y Reparaciones sigue liderando con 4,348 empresas registradas en 2024, mientras que Alojamiento y Comidas también muestra un crecimiento. Este dinamismo económico local ofrece oportunidades para Mondragón Abogados y Asociados de ofrecer sus servicios legales a un mayor número de empresas que requieren asesoría en normativas laborales y de seguridad social. Además, el crecimiento económico sostenido y las reformas legales en Colombia aumentan la demanda de servicios legales especializados.

Tabla 17. Matriz de resumen del entorno económico

ECONÓMICO	OP	AM	IMPACTO	TENDENCIA	RELACIÓN CON LA EMPRESA
Crecimiento del PIB Nacional	X		Alto: El crecimiento económico indica mayor capacidad de compra, lo que podría traducirse en una mayor demanda de servicios legales	Hacia un crecimiento económico estable, aunque con fluctuaciones debido a factores globales y nacionales	Las firmas deben aprovechar el crecimiento económico para expandir su base de clientes y ofrecer servicios legales adaptados a las nuevas necesidades del mercado
Aumento del PIB per Cápita	X		Alto: El aumento en el ingreso per cápita favorece el acceso a servicios legales, especialmente en áreas especializadas	Hacia un aumento sostenido del PIB per cápita, mejorando el poder adquisitivo de la población	Las firmas deben ofrecer servicios legales más accesibles y enfocados en la protección de derechos relacionados con pensiones y seguridad social, sectores de creciente importancia
Crecimiento Económico Local en Tuluá	X		Medio: El crecimiento económico local en Tuluá impulsa el desarrollo de nuevas empresas y sectores, lo que genera demanda de servicios legales	Hacia la diversificación de la economía local, con un crecimiento notable en sectores clave como comercio y manufacturas	Las firmas pueden aprovechar el desarrollo económico local para ofrecer servicios a empresas en expansión, enfocándose en áreas como derecho corporativo y derecho laboral
Inflación en Colombia		X	Alto: La alta inflación reduce el poder adquisitivo y puede afectar la capacidad de pago de las empresas y los individuos, limitando la demanda de ciertos servicios	Hacia un control gradual de la inflación, aunque aún se mantienen niveles elevados	Las firmas legales deben ser sensibles al impacto de la inflación en sus clientes y ofrecer soluciones accesibles, además de ajustar sus tarifas según la capacidad económica del mercado
Desaceleración en Algunos Sectores (Construcción, Actividades Profesionales)		X	Medio: La desaceleración en algunos sectores como la construcción y las actividades profesionales puede afectar la demanda de ciertos servicios legales en estos campos	Hacia la recuperación moderada, con fluctuaciones entre sectores de alta y baja demanda	Las firmas legales deben adaptarse a las fluctuaciones del mercado, diversificando sus servicios hacia sectores más dinámicos y reduciendo su exposición a los sectores en declive

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.4 Entorno social

Tabla 18. Datos de la Tasa Global de Participación, la Tasa de Ocupación y la Tasa de Desocupación desde el año 2016 al 2024



Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2024)

El análisis de la variable social en el entorno económico tiene un impacto significativo en la comprensión de las dinámicas laborales y las condiciones de vida de la población, la tasa de participación laboral, la ocupación y la desocupación son indicadores clave que permiten entender la estructura social y los desafíos que enfrenta la población en términos de empleo. En Colombia, los datos sobre la Tasa Global de Participación (TGP), la Tasa de Ocupación (TO) y la Tasa de Desocupación (TD) desde 2016 hasta 2024 reflejan la evolución del mercado laboral y las políticas que afectan el empleo y las condiciones socioeconómicas.

Desde 2016, se ha observado una fluctuación en estas tasas, lo que refleja los efectos de factores económicos internos y globales, en los primeros años de la serie, las tasas de participación y ocupación mostraron estabilidad, pero en 2020, debido a la pandemia, la tasa de desocupación aumentó significativamente, alcanzando picos altos, mientras que las tasas de participación y ocupación cayeron abruptamente, a medida que la economía comenzó a recuperarse, las tasas de participación y ocupación comenzaron a mejorar, reflejando la reactivación

económica y el regreso de la población al mercado laboral, en 2023 y 2024, la tasa de desocupación mostró una tendencia a la baja, lo que indica una mejora en las condiciones de empleo a nivel nacional, el aumento en la tasa de ocupación y la estabilización de la desocupación son indicadores de que el mercado laboral está mejorando, aunque no de manera homogénea en todos los sectores.

Tabla 19. Datos sobre la población ocupada según la actividad económica

Rama de actividad	Total nacional				
	Enero - Diciembre 2023	Enero - Diciembre 2024	Distribución % 2024	Variación absoluta	Contribución en p.p.
Población ocupada	22.788	23.036	100	248	
Industrias manufactureras	2.401	2.467	10,7	66	0,3
Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios	1.925	1.984	8,6	59	0,3
Alojamiento y servicios de comida	1.639	1.691	7,3	52	0,2
Comercio y reparación de vehículos	4.020	4.056	17,6	36	0,2
Administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana	2.738	2.771	12	33	0,1
Actividades inmobiliarias	275	305	1,3	30	0,1
Suministro de electricidad, gas, agua y gestión de desechos	589	602	2,6	13	0,1
Información y comunicaciones	403	406	1,8	3	0
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	3.280	3.283	14,3	3	0
Transporte y almacenamiento	1.706	1.708	7,4	2	0
Actividades financieras y de seguros	422	422	1,8	-1	0
Construcción	1.565	1.543	6,7	-23	-0,1
Actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos	1.822	1.797	7,8	-25	-0,1

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2024)

Los datos sobre la población ocupada según la actividad económica muestran que en sectores clave como las industrias manufactureras, el comercio y reparación de vehículos, y las actividades artísticas y recreativas, hubo una ligera expansión en la ocupación entre 2023 y 2024, lo que refleja una recuperación económica en estos

sectores, la industria manufacturera experimentó un aumento de 66,000 personas empleadas, lo que indica una tendencia positiva en la producción y el empleo en este sector, asimismo, el comercio y reparación de vehículos y las actividades artísticas también mostraron un crecimiento en la ocupación, lo que destaca la diversificación de la economía y el impacto de la reactivación en estos sectores, sin embargo, sectores como la construcción y las actividades profesionales, científicas y técnicas experimentaron una disminución en la ocupación, lo que refleja una desaceleración en algunas áreas clave, estos datos son cruciales para entender cómo las políticas públicas pueden mejorar o empeorar la situación laboral de las diferentes ramas de la economía.

Tabla 20. Datos de la población según posición ocupacional

Posición ocupacional	Total nacional				
	Enero - Diciembre 2023	Enero - Diciembre 2024	Distribución % 2024	Variación absoluta	Contribución en p.p.
Población ocupada	22.788	23.036	100	248	
Obrero, empleado particular	9.895	10.148	44,1	253	1,1
Jornalero o Peón	690	746	3,2	55	0,2
Empleado doméstico	664	705	3,1	40	0,2
Trabajador familiar sin remuneración	465	462	2	-2	0
Obrero, empleado del gobierno	914	893	3,9	-21	-0,1
Patrón o empleador	637	610	2,6	-27	-0,1
Trabajador por cuenta propia	9.511	9.461	41,1	-50	-0,2

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2024)

En cuanto a los datos sobre posición ocupacional, se observa una variación importante en la distribución de la población ocupada en las diferentes categorías,

el sector de los obreros y empleados particulares sigue siendo el mayoritario, con un crecimiento de 253,000 personas ocupadas en este sector en 2024, lo que refleja una recuperación del empleo formal, por otro lado, el empleo como trabajador por cuenta propia experimentó una ligera disminución de 50,000 personas, lo que indica que algunos trabajadores autónomos pueden haber regresado al empleo formal debido a la mejora de las condiciones laborales, la categoría de empleados domésticos también mostró un crecimiento, con 40,000 nuevos puestos de trabajo, lo que resalta la importancia de este sector en la economía del país, y la categoría de jornalero o peón también experimentó un aumento, lo que podría estar relacionado con la mayor demanda de empleo en áreas rurales y en sectores de la agricultura y la construcción.

Tabla 21. Datos sobre la inflación

2016 - 2025 (Enero)			
Años	Variación %		
	Mensual	Año corrido	Anual
2016	1,29	1,29	7,45
2017	1,02	1,02	5,47
2018	0,63	0,63	3,68
2019	0,6	0,6	3,15
2020	0,42	0,42	3,62
2021	0,41	0,41	1,6
2022	1,67	1,67	6,94
2023	1,78	1,78	13,25
2024	0,92	0,92	8,35
2025	0,94	0,94	5,22

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2025)

Por otro lado, la inflación en Colombia también ha tenido un impacto importante en las condiciones sociales del país, con una inflación anual que ha fluctuado considerablemente, en 2023, la inflación alcanzó un 13.25%, lo que afectó la capacidad adquisitiva de la población y las condiciones de vida de muchos hogares

colombianos, aunque la inflación fue más baja en 2024, con un 8.35%, todavía se encuentra en niveles elevados en comparación con años anteriores, la inflación afecta principalmente a los sectores más vulnerables de la población, porque incrementa el costo de vida y reduce el poder adquisitivo de los salarios, lo que impacta directamente en el bienestar social, especialmente en áreas de consumo básico como alimentos, vivienda y transporte.

En resumen, los datos muestran un panorama mixto en términos de la variable social en el contexto laboral, por un lado, se observa una recuperación en la tasa de ocupación y una disminución en la tasa de desocupación, lo que indica mejoras en el mercado laboral, sin embargo, las fluctuaciones en la ocupación según sector y las altas tasas de inflación siguen siendo desafíos significativos, las políticas públicas deben enfocarse en mejorar la calidad del empleo, reducir la informalidad y abordar los efectos de la inflación en los sectores más vulnerables, esto permitirá una mayor equidad social y una mejora en las condiciones laborales y sociales de la población colombiana.

Amenazas para la organización:

1. **Reducción en la demanda de servicios:** Durante períodos de alta inflación, los consumidores enfrentan un aumento en el costo de vida, lo que afecta su capacidad para adquirir servicios no esenciales, incluidos los servicios legales. Esto es particularmente cierto para las personas o empresas que ya se enfrentan a dificultades económicas debido a la alta inflación. Por ejemplo, en 2023, cuando la inflación anual alcanzó el 13,25%, los clientes podrían haber priorizado gastos más esenciales, reduciendo su disposición a invertir en servicios jurídicos.
2. **Aumento de costos operativos:** La inflación también puede elevar los costos operativos de las firmas legales, incluyendo salarios, alquileres, suministros y tecnología, lo que puede obligar a las firmas a aumentar sus tarifas. Este incremento en los costos puede hacer que los servicios sean

menos accesibles para algunos clientes, afectando la adquisición de servicios por parte de empresas más pequeñas o clientes de clase media.

3. **Incertidumbre económica:** Las altas tasas de inflación, como las observadas en 2023 y 2022 (13,25% y 6,94%, respectivamente), generan incertidumbre en el mercado, lo que puede hacer que tanto las empresas como los individuos posterguen la contratación de servicios legales, ya que priorizan la estabilidad económica y la reducción de gastos.

Beneficios para la organización:

1. **Oportunidades en áreas específicas:** Aunque la inflación puede reducir la demanda en general, algunas áreas del derecho, como el derecho laboral (en temas relacionados con despidos, pensiones y beneficios) y el derecho fiscal (por asesoramiento sobre optimización de impuestos), pueden ver un aumento en la demanda debido a las reformas o la necesidad de ajustes económicos en tiempos de inflación.
2. **Mayor demanda de planificación financiera y protección de activos:** En tiempos de inflación, las personas y las empresas buscan proteger sus activos e inversiones. Esto podría generar una mayor demanda de servicios legales relacionados con la planificación patrimonial, los fideicomisos, las inversiones extranjeras y la protección de la propiedad intelectual. Los clientes podrían buscar asegurar sus recursos frente a la devaluación de la moneda y la volatilidad económica, lo que beneficia a las firmas de abogados que ofrezcan estos servicios especializados.
3. **Ajustes de tarifas y diversificación de servicios:** Aunque la inflación podría aumentar los costos operativos, las firmas legales también pueden adaptarse diversificando sus servicios o ajustando sus precios de manera flexible para atraer a más clientes. Las nuevas tarifas y modalidades de pago (como pagos fraccionados o servicios personalizados a precios accesibles) pueden atraer a una mayor base de clientes, especialmente en un entorno económico desafiante.

Tabla 22. Matriz de resumen del entorno social

SOCIAL	OP	AM	IMPACTO	TENDENCIA	RELACIÓN CON LA EMPRESA
Tasa de Ocupación y Desocupación	X		Medio: La mejora en las tasas de ocupación y la disminución de la desocupación indican una recuperación laboral, pero existen diferencias entre sectores	Hacia la mejora gradual del empleo formal, especialmente en sectores como el comercio y las manufacturas	Las firmas deben estar atentas a los cambios en el empleo formal e informal para ajustar sus estrategias de servicios legales y de recursos humanos
Sector Informal vs Formal		X	Alto: La fluctuación entre el empleo formal e informal es una amenaza para la estabilidad laboral, especialmente en sectores vulnerables	Hacia la formalización del empleo, pero aún persisten altos niveles de informalidad en algunos sectores	Las firmas legales pueden asesorar sobre cómo las empresas pueden contribuir a la formalización laboral y mejorar sus prácticas de contratación
Aumento en la Inflación		X	Alto: La inflación elevada afecta el poder adquisitivo, especialmente en sectores de bajos ingresos, lo que impacta la demanda de servicios legales	Hacia la fluctuación de la inflación con picos altos que afectan el bienestar social	Las firmas legales deben tener en cuenta la situación económica de sus clientes y ofrecer servicios accesibles a sectores vulnerables
Crecimiento en el Empleo Formal	X		Medio: El crecimiento en el empleo formal es una oportunidad para ofrecer asesoría legal sobre contratos y derechos laborales	Hacia la estabilización y aumento gradual de la tasa de ocupación formal	Las firmas deben posicionarse como asesores en derecho laboral, aprovechando el crecimiento del empleo formal para ofrecer servicios a nuevas empresas y trabajadores
Desempleo Estructural		X	Alto: Las altas tasas de desempleo estructural afectan la estabilidad social y la demanda de servicios legales	Hacia un desempleo moderado, pero persisten desafíos en áreas de mayor informalidad laboral	Las firmas deben estar al tanto de las políticas de empleo público y privado para ayudar a las empresas a adaptarse y cumplir con las normativas laborales
Sectores con Expansión de Empleo	X		Medio: Los sectores como manufacturas y servicios muestran un crecimiento en la ocupación, lo que genera oportunidades para brindar asesoría legal	Hacia la expansión en sectores clave, como comercio y manufactura, con un enfoque en la recuperación post-pandemia	Las firmas pueden capitalizar las oportunidades en estos sectores ofreciendo asesoría en temas laborales, comerciales y contractuales

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.5 Entorno tecnológico

El análisis de la variable tecnológica es esencial para entender cómo las innovaciones impactan las empresas, especialmente en el sector jurídico. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han facilitado la digitalización de los servicios legales, mejorando la eficiencia operativa y la accesibilidad a los clientes. El uso de software especializado, automatización de procesos e inteligencia artificial (IA) en la gestión de documentos son ejemplos de cómo la tecnología está transformando el panorama legal.

En Colombia, la adopción de tecnologías ha acelerado la digitalización, permitiendo a las firmas ofrecer servicios más ágiles y personalizados, como la automatización de tareas repetitivas y la predicción de resultados legales a través de IA. La pandemia aceleró esta transición, obligando a las empresas a implementar herramientas como videoconferencias, firmas electrónicas y gestión de documentos en línea. Sin embargo, la brecha digital en zonas rurales sigue limitando el acceso a estas tecnologías.

La competencia ha aumentado con la aparición de *legaltech*, empresas tecnológicas que ofrecen soluciones específicas para el sector legal. Esto ha impulsado la necesidad de innovación en firmas tradicionales para mantenerse competitivas. Tecnologías como la IA y el *machine learning* están optimizando la revisión de documentos y la automatización de contratos, mejorando la eficiencia y reduciendo costos.

El uso de *blockchain* también está ganando terreno en áreas como la gestión de contratos y la resolución de disputas, proporcionando transparencia y seguridad en las transacciones. Además, la ciberseguridad es crucial, dado que las firmas manejan información confidencial, lo que requiere la implementación de tecnologías avanzadas para proteger los datos de los clientes.

La computación en la nube facilita el acceso remoto a documentos y la colaboración en tiempo real, lo que es especialmente beneficioso en el trabajo remoto. Los

sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) han optimizado la atención al cliente, mejorando la experiencia y la productividad de las firmas jurídicas.

La formación continua en tecnología es fundamental, ya que la rapidez de la evolución tecnológica exige que los profesionales del sector legal se mantengan actualizados para seguir siendo competitivos.

En conclusión, la variable tecnológica está transformando el sector jurídico, mejorando la eficiencia, accesibilidad e innovación, pero también presenta desafíos en términos de seguridad de los datos y la integración de nuevas tecnologías. Las firmas que logren adaptarse adecuadamente a estas innovaciones serán las que tengan mayores oportunidades de éxito en un entorno digitalizado.

Para ofrecer un servicio jurídico más eficiente y accesible, diversas plataformas y tecnologías pueden ser clave para mejorar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la interacción con los clientes. A continuación se presentan algunas de las plataformas y tecnologías que pueden beneficiar el sector jurídico, incluyendo herramientas de videoconferencia, software especializado en gestión de documentos y soluciones basadas en Inteligencia Artificial (IA):

1. Plataformas de videoconferencia y colaboración

- **Zoom / Google Meet:** Estas plataformas de videoconferencia son esenciales para mantener reuniones con clientes, realizar consultas jurídicas a distancia y llevar a cabo audiencias virtuales. **Beneficio:** Facilitan la comunicación y el acceso a los servicios legales, especialmente en tiempos de restricciones o para clientes que no pueden desplazarse.
- **Microsoft Teams:** Una opción más robusta, ideal para equipos que necesitan colaborar en documentos en tiempo real y gestionar proyectos. **Beneficio:** Centraliza la comunicación y gestión de tareas, mejorando la productividad y organización del equipo legal.

2. Software para gestión de documentos legales

- **Clio:** Un software especializado para abogados que ayuda a gestionar casos, documentos, facturación y tareas. **Beneficio:** Mejora la organización, automatiza procesos y reduce los errores humanos, incrementando la eficiencia en el trabajo diario.
- **Legal Files:** Esta plataforma está diseñada para gestionar casos, documentos y flujo de trabajo legal. **Beneficio:** Permite la centralización de toda la documentación y los procesos judiciales, mejorando la eficiencia operativa.
- **DocuSign:** Herramienta para la firma electrónica de documentos. **Beneficio:** Agiliza los trámites legales, eliminando la necesidad de que los clientes firmen de forma física, lo que garantiza seguridad y cumplimiento normativo.

3. Plataformas de Inteligencia Artificial (IA)

- **ROSS Intelligence:** Una plataforma de IA que asiste en la investigación legal mediante procesamiento de lenguaje natural (NLP). **Beneficio:** Mejora la eficiencia en la investigación, permitiendo a los abogados encontrar información relevante más rápidamente.
- **Kira Systems:** Utiliza IA para analizar y extraer información de documentos legales. **Beneficio:** Facilita la revisión de documentos de manera más rápida y precisa, detectando cláusulas clave y posibles problemas legales, reduciendo el tiempo de trabajo y mejorando la precisión.
- **Luminance:** Plataforma que usa IA para la revisión y análisis de contratos. **Beneficio:** Acelera el proceso de revisión de documentos, lo que permite a los abogados centrarse en tareas más complejas.

4. Plataformas para la gestión de relaciones con clientes (CRM)

- **Salesforce:** Plataforma CRM que permite gestionar la relación con los clientes, el seguimiento de casos y la comunicación. **Beneficio:** Mejora la experiencia del cliente y la capacidad de respuesta, asegurando que las necesidades de los clientes sean atendidas de manera efectiva.

- **Zoho CRM:** Herramienta de CRM que permite gestionar contactos, hacer un seguimiento de casos y optimizar la atención al cliente. **Beneficio:** Aumenta la productividad y mejora la experiencia del cliente mediante un servicio más personalizado.

5. Plataformas de automatización de procesos legales

- **Automated Legal Systems (ALS):** Estas plataformas permiten automatizar tareas legales repetitivas, como la creación de documentos o la gestión de contratos. **Beneficio:** Optimiza el tiempo de los abogados, mejorando la eficiencia al reducir el trabajo manual.
- **DoNotPay:** Un chatbot legal impulsado por IA que proporciona servicios legales automatizados para disputas simples. **Beneficio:** Ofrece soluciones económicas y rápidas para clientes, reduciendo costos operativos.

6. Plataformas de almacenamiento y gestión en la nube

- **Google Drive / Dropbox:** Plataformas populares para almacenar, compartir y colaborar en documentos de manera segura. **Beneficio:** Aumentan la accesibilidad y facilitan el trabajo remoto, permitiendo a los abogados acceder a los documentos de los clientes desde cualquier lugar.

7. Plataformas legales en línea

- **LegalZoom:** Ofrece una amplia gama de servicios legales, como la creación de documentos legales, asesoría en temas de propiedad intelectual, formación de empresas, y testamentos, entre otros.
- **Rocket Lawyer:** Proporciona acceso a abogados para consultas legales en línea, así como la creación de documentos legales, y servicios relacionados con la formación de empresas, contratos, y más.
- **LawDepot:** Permite a los usuarios crear una variedad de documentos legales personalizados, como contratos, acuerdos de arrendamiento, testamentos, y más, de manera fácil y accesible.

- **UpCounsel:** Conecta a empresas y particulares con abogados especializados en diversas áreas del derecho, permitiendo la contratación de abogados para proyectos o asesorías específicas.
- **Avvo:** Una plataforma que ofrece respuestas legales gratuitas, así como la posibilidad de contratar abogados para consultas o representación legal en casos específicos.
- **LegalMatch:** Ayuda a los usuarios a encontrar abogados especializados según su tipo de caso, lo que facilita el proceso de búsqueda de representación legal.
- **Lawyer.com:** Permite la búsqueda de abogados por especialidad y ubicación, y facilita la conexión directa con abogados para consultas legales.

La integración de estas plataformas tecnológicas mejora significativamente la prestación de servicios jurídicos al aumentar la eficiencia, mejorar la accesibilidad y reducir los costos operativos. La Inteligencia Artificial está transformando la forma en que los abogados gestionan tareas repetitivas, permitiéndoles centrarse en aspectos más estratégicos y personalizados del servicio. La adopción de estas herramientas no solo beneficia a las firmas de abogados, sino también a los clientes, al ofrecerles servicios más rápidos, accesibles y eficientes. Las firmas de abogados que logren integrar estas tecnologías de manera efectiva estarán mejor posicionadas en un mercado cada vez más digitalizado.

Tabla 23. Matriz de resumen del entorno tecnológico

TECNOLÓGICO	OP	AM	IMPACTO	TENDENCIA	RELACIÓN CON LA EMPRESA
Adopción de Tecnologías Digitales	X		Alto: La adopción de tecnologías digitales mejora la eficiencia operativa, pero requiere inversiones y adaptación constante	Hacia la digitalización completa de los servicios jurídicos y el uso de tecnologías como IA, automatización y blockchain	Las firmas deben integrar estas tecnologías para mejorar la eficiencia y mantenerse competitivas en un mercado digitalizado
Inteligencia Artificial (IA) y Machine Learning	X		Alto: La implementación de IA mejora la eficiencia operativa, pero también requiere que las firmas inviertan en nuevas tecnologías y capacitación	Hacia el uso de IA para tareas repetitivas como la revisión de contratos y la predicción de resultados legales	Las firmas deben adoptar IA para optimizar sus procesos y mejorar la precisión y la rapidez en la prestación de servicios legales
Ciberseguridad y Protección de Datos		X	Alto: La creciente digitalización aumenta los riesgos de ciberataques, lo que requiere fuertes inversiones en ciberseguridad	Hacia un mayor enfoque en la protección de datos y la ciberseguridad debido al aumento de servicios en línea	Las firmas legales deben invertir en ciberseguridad avanzada para proteger la información sensible y garantizar la confianza del cliente
Cloud Computing (Computación en la Nube)	X		Medio: La computación en la nube facilita el acceso remoto a documentos y la colaboración en tiempo real, pero también plantea riesgos de seguridad	Hacia el uso extendido de la nube para almacenar y acceder a datos de manera eficiente y flexible	Las firmas deben integrar soluciones de cloud computing para mejorar la flexibilidad y reducir costos operativos, manteniendo la seguridad de los datos
CRM y Gestión de Clientes	X		Medio: Los sistemas CRM mejoran la atención al cliente, pero requieren una inversión en tecnología y capacitación	Hacia una mayor personalización en la atención al cliente mediante el uso de CRM	Las firmas deben adoptar herramientas CRM para optimizar la gestión de clientes y mejorar la calidad del servicio

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el entorno tecnológico está desempeñando un papel clave en la transformación del sector jurídico, ofreciendo oportunidades significativas para mejorar la eficiencia, accesibilidad y personalización de los servicios legales. La adopción de tecnologías como la inteligencia artificial, la automatización de procesos, y la computación en la nube está optimizando tanto la gestión de casos como la atención al cliente, permitiendo a las firmas mantenerse competitivas en un mercado cada vez más digitalizado. Sin embargo, también surgen desafíos relacionados con la ciberseguridad y la necesidad de capacitación continua para aprovechar al máximo estas innovaciones.

6.2.1.6 Entorno ambiental

El análisis de la variable ambiental en el entorno es crucial para comprender cómo las cuestiones relacionadas con el medio ambiente afectan las actividades económicas, sociales y jurídicas, en particular, en sectores como el legal, donde las políticas medioambientales, la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa están cobrando una creciente importancia. La variable ambiental abarca una amplia gama de factores, desde la legislación relacionada con la protección del medio ambiente hasta los esfuerzos de las empresas por adoptar prácticas sostenibles, la conciencia creciente sobre los problemas medioambientales y las políticas gubernamentales también están influyendo significativamente en el comportamiento de las empresas y la estructura de los mercados.

En Colombia, las políticas medioambientales han evolucionado en los últimos años, impulsadas por la necesidad de cumplir con los acuerdos internacionales sobre cambio climático y la creciente preocupación por la protección de la biodiversidad, el país, con su vasta biodiversidad, enfrenta desafíos ambientales significativos, como la deforestación, la contaminación del agua y del aire, y la gestión de residuos, estos problemas no solo tienen consecuencias para la salud pública y el bienestar de la población, sino que también afectan la competitividad de las empresas y el desarrollo económico sostenible, en el contexto de la variable ambiental, las empresas están cada vez más bajo la presión de adoptar prácticas responsables que minimicen su impacto ecológico, lo que incluye la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, el uso eficiente de los recursos naturales y la gestión adecuada de los desechos.

Las regulaciones ambientales son un aspecto clave que las empresas deben tener en cuenta, en Colombia, la Ley 99 de 1993, que establece el marco legal para la protección del medio ambiente, ha sido fundamental en la creación de políticas públicas en materia de protección ambiental, esta ley ha sido complementada con otras normativas relacionadas con la gestión de residuos, el control de la contaminación y la conservación de los ecosistemas, estas leyes y regulaciones

requieren que las empresas, incluidas las firmas jurídicas, cumplan con estándares específicos para reducir su huella ambiental, como la implementación de sistemas de gestión ambiental y el cumplimiento de normativas locales e internacionales sobre emisiones y residuos, en el sector jurídico, las firmas también deben considerar la responsabilidad social empresarial (RSE), que incluye prácticas ambientalmente sostenibles como el uso de tecnologías verdes, la reducción de la huella de carbono y la adopción de políticas internas de reciclaje.

Además, la sensibilidad social hacia los problemas medioambientales ha aumentado en las últimas décadas, tanto los consumidores como los inversores están cada vez más interesados en la sostenibilidad y las prácticas responsables de las empresas, las firmas jurídicas no son ajenas a esta tendencia, por causa de que muchos de sus clientes demandan servicios que cumplan con criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés), especialmente las empresas que operan en sectores de alto impacto ambiental, como la industria minera, la agroindustria y la energía, estas empresas deben asegurarse de que sus prácticas sean compatibles con los objetivos de sostenibilidad, lo que crea una demanda de servicios legales enfocados en el cumplimiento ambiental, la asesoría en licencias ambientales y la resolución de disputas relacionadas con la protección del medio ambiente.

Por otro lado, las iniciativas de sostenibilidad están generando una nueva área de negocio para las firmas jurídicas, la protección ambiental se ha convertido en un área clave en la que los abogados brindan asesoría sobre cómo cumplir con las regulaciones ambientales, cómo llevar a cabo auditorías medioambientales y cómo gestionar la responsabilidad corporativa ambiental, las acciones legales contra la contaminación y la gestión de residuos peligrosos. A continuación, se presenta la tabla 26 que expone la matriz de resumen del entorno ambiental:

Tabla 24. Matriz de resumen del entorno ambiental

AMBIENTAL	OP	AM	IMPACTO	TENDENCIA	RELACIÓN CON LA EMPRESA
Políticas Ambientales		X	Alto: Las regulaciones ambientales estrictas pueden generar costos adicionales y requerir modificaciones operativas	Hacia un marco legal más riguroso en torno a la sostenibilidad y el control ambiental	Las firmas deben adaptarse a las regulaciones y ayudar a las empresas a cumplir con ellas para evitar sanciones y mejorar su desempeño ambiental
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	X		Medio: El enfoque en RSE puede fortalecer la imagen corporativa y aumentar la demanda de servicios legales relacionados con la sostenibilidad	Hacia la responsabilidad social empresarial como parte fundamental de las operaciones corporativas	Las firmas deben asesorar sobre la integración de prácticas sostenibles dentro de las políticas corporativas y la promoción de la ética empresarial
Tecnologías Verdes	X		Medio: Las tecnologías verdes permiten a las empresas reducir su huella ecológica, lo que mejora su competitividad	Hacia a adoptar tecnologías ecológicas para mejorar la sostenibilidad de las empresas y cumplir con las normativas ambientales	Las firmas deben estar preparadas para asesorar sobre la implementación de tecnologías sostenibles y garantizar el cumplimiento con los requisitos legales ambientales
Iniciativas Internacionales sobre Sostenibilidad	X		Medio: Los acuerdos internacionales sobre sostenibilidad presionan a las empresas a alinearse con los objetivos globales, lo que crea una demanda de servicios legales especializados	Hacia a que las empresas globales se alineen con los objetivos de sostenibilidad de la ONU y otras organizaciones internacionales	Las firmas deben asesorar sobre cómo las empresas pueden cumplir con los estándares internacionales de sostenibilidad, ayudándolas a integrarse en el mercado global

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.8 Matriz de evaluación de factores externos

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas sintetizar y evaluar información relevante sobre los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, tecnológicos y competitivos que afectan a la empresa. Para construir la Matriz EFE, se siguen una serie de pasos clave.

En primer lugar, se elabora una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito (oportunidades y amenazas) identificados durante el análisis externo de la empresa. A continuación, se asigna un peso relativo a cada uno de estos factores, lo que indica su importancia relativa para el éxito de la empresa dentro de su industria. La suma de todos los pesos asignados debe ser igual a 1.0.

Luego, a cada factor se le asigna una calificación en una escala del 1 al 4, que refleja qué tan bien las estrategias actuales de la empresa abordan ese factor. La escala es la siguiente: 4 = respuesta superior, 3 = respuesta por encima del promedio, 2 = respuesta promedio y 1 = respuesta deficiente. Estas calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias implementadas por la empresa en relación con cada factor.

Finalmente, se multiplica la calificación de cada factor por su peso relativo para obtener una calificación ponderada para cada uno. Luego, se suman todas las calificaciones ponderadas de los factores para determinar el total ponderado de la organización. Este total proporciona una visión clara de la eficacia de las estrategias de la empresa frente a los factores externos.

Tabla 25. Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Inestabilidad económica generalizada	0,05	3,5	0,18
Cambios legislativos imprevistos que impacten el mercado	0,09	4	0,36
Aumento de la competencia internacional en el sector jurídico	0,05	4	0,20
Vulnerabilidades de ciberseguridad ante el uso de tecnologías digitales	0,09	3,8	0,34
Restricciones legales y regulatorias más estrictas en sostenibilidad	0,05	3,3	0,17
Desafíos para adaptarse a la acelerada transformación digital	0,10	4	0,00
Disminución de la confianza en las firmas jurídicas tradicionales debido a la falta de innovación	0,07	3,5	0,25
AMENAZAS			
Expansión de los servicios legales digitales y accesibles	0,06	1,5	0,09
Creciente demanda por asesoría en cumplimiento normativo y regulaciones	0,06	2	0,12
Potencial de crecimiento en el mercado gracias a la mayor conciencia social	0,08	1,8	0,14
Auge del mercado de la propiedad intelectual debido a la innovación tecnológica	0,09	1,6	0,14
Expansión de la conectividad y la infraestructura tecnológica en el país	0,08	2	0,16
Oportunidades derivadas de la creciente demanda por asesoría en sostenibilidad	0,06	2	0,12
Mejoras en el acceso a la justicia y optimización de procesos legales mediante tecnologías	0,07	2	0,14
TOTAL	1,00		2,41

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Microentorno

6.2.2.1 La empresa

Área Administrativa

- La gestión administrativa de Mondragón Abogados y Asociados se caracteriza por una estructura vertical que facilita la organización de sus actividades, pero que presenta áreas de mejora en términos de eficiencia y optimización de procesos.
- El enfoque administrativo es tradicional y se ha basado principalmente en métodos manuales, lo que limita la agilidad en la toma de decisiones y la implementación de cambios rápidos.
- La falta de digitalización en muchos de sus procesos administrativos hace que la empresa dependa en exceso de la intervención humana, lo que puede generar errores operativos y aumentar los tiempos de respuesta.
- La empresa cuenta con un equipo administrativo comprometido que mantiene el orden en las operaciones diarias, pero el reto está en modernizar la gestión administrativa con herramientas tecnológicas que agilicen los procesos y mejoren la capacidad de respuesta ante el cliente y las necesidades del entorno legal.

Área Comercial

- La estructura comercial de Mondragón Abogados y Asociados, especializada en pensiones, ha sido exitosa en la construcción de una base de clientes leales, pero enfrenta una fuerte dependencia de un pequeño grupo de clientes, lo que limita el potencial de expansión del negocio.

- La falta de estrategias de marketing digital y la escasa visibilidad en plataformas online son desafíos que la empresa debe superar para diversificar su cartera de clientes.
- A pesar de contar con una reputación consolidada en el ámbito local de Tuluá, su presencia en el mercado digital y su capacidad para atraer clientes potenciales fuera de la región es limitada.
- La firma se ve obligada a invertir en la ampliación de su estrategia de marketing, adaptándose a las demandas del mercado moderno, que exige una mayor visibilidad online y mayor accesibilidad a los servicios legales.

Área Contable

- El área contable de Mondragón Abogados y Asociados es fundamental para la correcta gestión de sus finanzas, especialmente en un sector tan regulado como el legal.
- La empresa enfrenta desafíos relacionados con la obsolescencia de los sistemas contables, lo que afecta la agilidad en el registro de transacciones y la generación de reportes.
- La falta de modernización en sus sistemas contables limita la toma de decisiones en tiempo real y reduce la capacidad de la firma para planificar de manera estratégica.
- El equipo contable es limitado en recursos humanos, lo que dificulta la capacidad de atender eficazmente las crecientes demandas del sector y las complejidades fiscales.

Gestión de Talento Humano

- En el área de Gestión de Talento Humano, Mondragón Abogados y Asociados cuenta con un equipo comprometido, pero enfrenta problemas de especialización y rotación de personal, lo que afecta la estabilidad a largo plazo.
- La firma no cuenta con un programa estructurado de desarrollo profesional, lo que provoca que los empleados carezcan de las herramientas necesarias para mejorar sus habilidades y competencias.
- La falta de estrategias en capacitación continua y el limitado enfoque en el bienestar y la motivación de los empleados pueden llevar a una disminución de la satisfacción laboral y la retención del talento.
- La empresa debe invertir en la formación y el desarrollo de su equipo, creando una cultura organizacional que fomente la mejora continua y la adaptación al entorno legal dinámico.

Área Operativa

- Mondragón Abogados y Asociados presenta desafíos significativos debido a la falta de digitalización en los procesos operativos, lo que limita la eficiencia en la gestión de casos.
- La firma depende en gran medida de métodos manuales para el seguimiento y resolución de los casos, lo que incrementa el riesgo de errores y retrasa los tiempos de respuesta a los clientes.
- No existe un sistema integrado para la gestión de información legal, lo que dificulta la colaboración interna y la actualización oportuna de los datos relacionados con los casos en curso.

6.2.2.2 La competencia

Ortiz & Pérez Abogados

Ilustración 6. Logo de Ortiz & Pérez Abogados



Fuente: (Inmobiliaria y Abogados, 2024)

Ortiz & Pérez Abogados es una firma jurídica reconocida en la región, que ofrece servicios especializados en diversas áreas del derecho, incluyendo derecho civil, penal, y comercial, esta firma se ha destacado por su enfoque en brindar asesoría integral a empresas, especialmente en temas relacionados con el derecho corporativo y contratos comerciales.

A pesar de su mayor tamaño en comparación con Mondragón Abogados y Asociados, Ortiz & Pérez Abogados enfrenta un reto similar en términos de digitalización y presencia en el mercado online. No obstante, ha logrado mantener una reputación sólida en la región a través de una comunicación eficiente con sus clientes y su enfoque en la resolución rápida de conflictos, su mayor fortaleza radica en su equipo multidisciplinario, lo que les permite ofrecer una amplia gama de servicios jurídicos adaptados a las necesidades de las empresas locales y nacionales.

Grupo Consultores Especializados

Ilustración 7. Logo de Grupo Consultores Especializados



Fuente: Fotografía de las investigadoras a la empresa objetivo

Grupo Consultores Especializados es una firma que se dedica principalmente a la consultoría legal en el ámbito empresarial, con un enfoque en el asesoramiento sobre la estructura corporativa, la optimización fiscal, y la estrategia en el manejo de pensiones y seguridad social.

A diferencia de Mondragón Abogados y Asociados, esta firma tiene un enfoque más consultivo y se especializa en la asesoría preventiva. Ha logrado diferenciarse por su capacidad para trabajar con grandes empresas y multinacionales, ofreciendo soluciones personalizadas en la gestión de riesgos legales. A pesar de ser una firma consolidada, Grupo Consultores Especializados enfrenta el desafío de mantenerse a la vanguardia con las últimas tendencias tecnológicas y la creciente demanda de servicios digitales en la industria legal, su modelo de negocio se enfoca en ofrecer un servicio más estratégico que se complementa con herramientas tecnológicas avanzadas.

Pérez y Asociados

Ilustración 8. Logo de Pérez y Asociados



Fuente: (Pérez Asesores Jurídicos, 2024)

Pérez y Pérez Asociados es una firma jurídica con una fuerte presencia local en Tuluá y otras ciudades cercanas, especializada en derecho laboral y seguridad social, similar a Mondragón Abogados y Asociados. La firma ha establecido una base de clientes sólida, compuesta principalmente por trabajadores y empresas que requieren asesoría sobre pensiones, indemnizaciones laborales y temas relacionados con la seguridad social.

A pesar de su enfoque en el derecho laboral, Pérez y Pérez Asociados enfrenta dificultades en términos de innovación y competitividad frente a nuevas firmas que ofrecen soluciones digitales y automatización en los procesos legales. La firma se encuentra en una fase de transición, buscando mejorar sus capacidades tecnológicas y de marketing para poder expandir su influencia en el mercado, especialmente a nivel regional. A medida que se adapta a la transformación digital, Pérez y Pérez Asociados también tiene la oportunidad de diversificar su oferta de servicios legales.

Holguín Asociados

Ilustración 9. Logo de Holguín Asociados



Fuente: (Pensiones Holguín Abogados, 2024)

Holguín Asociados es una firma jurídica con presencia en varias ciudades de Colombia, que se especializa en asesoría jurídica en diversas ramas del derecho, incluida la propiedad intelectual, el derecho corporativo, y la seguridad social. La firma ha logrado destacarse por su enfoque en clientes de alto perfil y grandes empresas, brindando un servicio altamente especializado.

Aunque tiene una ventaja en términos de experiencia y recursos, enfrenta una competencia feroz en el ámbito digital, con la proliferación de firmas más pequeñas que están utilizando herramientas tecnológicas innovadoras para ofrecer servicios legales a precios más competitivos. Holguín Asociados ha comenzado a adaptar sus servicios a las nuevas exigencias del mercado digital, pero aún debe mejorar su presencia online y la interacción con los clientes a través de plataformas digitales para mantener su competitividad.

6.2.2.3 Los proveedores

1. Proveedores de Tecnología y Software

Los proveedores de tecnología y software son fundamentales para la digitalización de los procesos administrativos, operativos y legales de Mondragón Abogados y Asociados, estos proveedores ofrecen soluciones que automatizan tareas repetitivas, mejoran la eficiencia en la gestión de casos, y facilitan la comunicación interna, brindando plataformas de gestión de documentos legales, sistemas de gestión de clientes (CRM) y herramientas de ciberseguridad que protegen la información sensible de los clientes.

Estos proveedores pueden ser desarrolladores de software local o empresas especializadas en soluciones tecnológicas adaptadas a las necesidades de firmas legales, mejorando la productividad y agilidad en la prestación de servicios legales. Aquí se presentará el proveedor de tecnología y software con el que cuenta la compañía actualmente.

Ilustración 10. Logo de Quality S.A



Fuente: (Quality Colombia, 2024)

Quality S.A. es una empresa líder en el sector de tecnología y software en Colombia con sede en Tuluá, especializada en ofrecer soluciones digitales innovadoras para diversas industrias, incluyendo el sector legal. A través de su amplia gama de productos y servicios, Quality S.A. ayuda a las organizaciones a mejorar la eficiencia operativa mediante la automatización de procesos, la gestión de documentos y la implementación de sistemas integrados de gestión empresarial.

El enfoque en el desarrollo de software a medida y su experiencia en el diseño de plataformas tecnológicas hacen de Quality S.A. un proveedor ideal para firmas

legales como Mondragón Abogados y Asociados, que buscan digitalizar sus operaciones y optimizar su gestión de casos, clientes y documentos con un compromiso sólido con la innovación y la calidad, Quality S.A. se presenta como un aliado estratégico en la transformación digital de empresas que desean mantenerse a la vanguardia en un entorno cada vez más tecnológico.

2. Proveedores de Servicios de Marketing Digital

En la era digital, los proveedores de servicios de marketing digital son esenciales para mejorar la visibilidad online de Mondragón Abogados y Asociados, los proveedores ayudan a la firma a crear y ejecutar estrategias de marketing digital, como la optimización en motores de búsqueda (SEO), campañas de publicidad pagada (SEM), gestión de redes sociales, creación de contenido visual y desarrollo de sitios web.

El marketing digital también incluye el análisis de datos para medir la efectividad de las campañas, lo que permite a la firma ajustar sus estrategias y llegar a un público más amplio, tanto a nivel local como nacional, este tipo de proveedores será clave para que Mondragón Abogados y Asociados aumente su presencia en el mercado digital y diversifique su cartera de clientes. Aquí se presentará el proveedor de marketing digital con el que cuenta la compañía actualmente:

Ilustración 11. Logo de agencia interactiva 360



Fuente: (Agencia Interactiva 360, 2023)

Agencia Interactiva 360 es una agencia de marketing digital especializada en ofrecer soluciones integrales para mejorar la presencia online de sus clientes, con un enfoque centrado en la creatividad y la innovación, esta agencia se destaca por

diseñar estrategias personalizadas de marketing digital, que incluyen la optimización en motores de búsqueda (SEO), publicidad en redes sociales, campañas de pago por clic (PPC) y la creación de contenido digital atractivo.

Con su experiencia en el manejo de estrategias multicanal, se posiciona como un proveedor clave para Mondragón Abogados y Asociados, ayudándoles a aumentar su visibilidad en plataformas digitales y a diversificar su cartera de clientes mediante la implementación de soluciones de marketing digital efectivas y adaptadas al sector legal. Sin embargo, todavía la empresa no cuenta con una estrategia de marketing consolidada por lo que en muchas ocasiones este proveedor no les ha funcionado y el contenido que están generando no está orientado a lo que les gustaría.

3. Proveedores de Consultoría Legal

Los proveedores de consultoría legal son expertos que asesoran a Mondragón Abogados y Asociados en la mejora de sus procesos internos y en la adaptación a las nuevas tendencias del sector, estas empresas o profesionales especializados pueden ayudar en la optimización de la gestión de casos, implementación de nuevas herramientas tecnológicas aplicadas al derecho, y mejoras en la eficiencia operativa.

Asimismo, las consultorías legales pueden ofrecer formación sobre las últimas normativas y cambios en el ámbito jurídico, como la Ley 2381 relacionada con pensiones, este tipo de proveedor es clave para garantizar que la firma se mantenga competitiva y actualizada en un sector que está cada vez más influenciado por la digitalización. Aquí se presentará el proveedor de marketing digital con el que cuenta la compañía actualmente:

4. Proveedores de Servicios de Capacitación y Desarrollo

Los proveedores de servicios de capacitación y desarrollo son fundamentales para el crecimiento profesional de los abogados y el equipo administrativo de Mondragón Abogados y Asociados, las empresas ofrecen programas de formación continua que pueden incluir capacitación en nuevas tecnologías aplicadas al derecho, actualización en normativas legales y habilidades de gestión.

La formación en liderazgo y desarrollo de competencias para los equipos internos también es crucial para mejorar la calidad del servicio y aumentar la satisfacción laboral, el desarrollo profesional continuo puede contribuir a la retención del talento, reduciendo la rotación de personal y asegurando una cultura organizacional sólida.

Ilustración 12. Logo de la Escuela de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Tuluá



Fuente: (Cámara de Comercio de Tuluá, 2023)

6.2.2.4 Clientes

Actualmente, Mondragón Abogados y Asociados gestiona un total de 88 procesos activos, los cuales abarcan diversas áreas del derecho laboral y de la seguridad social, estos procesos incluyen casos relacionados con pensiones, indemnizaciones laborales, litigios con entidades de seguridad social, y asesorías preventivas para trabajadores y empleadores.

La firma se encuentra comprometida en brindar soluciones legales eficaces a sus clientes, gestionando cada uno de estos casos con atención personalizada y siguiendo un enfoque ético y profesional. A continuación se presenta a los clientes a los cuales están dirigidos:

- 1. Jóvenes profesionales (20-30 años):** Aunque menos común, este grupo puede estar interesado en recibir asesoría preventiva sobre su futuro pensionario, especialmente si están comenzando su carrera profesional y desean asegurarse de estar cumpliendo con los requisitos de cotización o buscan información sobre sus opciones de pensión.
- 2. Trabajadores activos (30-50 años):** Este grupo incluye personas en plena carrera laboral que buscan asesoría sobre cómo optimizar sus derechos de pensión a lo largo de su vida laboral y prevenir problemas futuros relacionados con la seguridad social.
- 3. Personas en edad de jubilación (50-65 años):** Aquí se encuentran individuos que están cerca de la jubilación o ya en proceso de retiro, y que necesitan asistencia para asegurar el reconocimiento de sus pensiones, resolver disputas o entender sus beneficios.
- 4. Pensionados (65+ años):** Este grupo comprende a los jubilados que, si bien ya están recibiendo sus pensiones, pueden necesitar asesoría para resolver problemas con el monto recibido, herencias, o bien, en caso de algún cambio en la normativa de pensiones.

6.2.2.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es una herramienta clave que permite a los estrategas evaluar y resumir los aspectos internos fundamentales de la empresa, como sus fortalezas y debilidades. Esta matriz es esencial para comprender cómo los recursos y capacidades internas de la organización impactan en su competitividad y en la implementación de su estrategia. Para construir la Matriz EFI, se siguieron una serie de pasos específicos.

En primer lugar, se identificaron los factores internos más relevantes para el éxito de la empresa, tanto las fortalezas como las debilidades, basándose en un análisis exhaustivo de los recursos y capacidades de la organización. Estos factores reflejan aquellos aspectos que influyen directamente en el rendimiento de la empresa y su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos.

A continuación, a cada factor se le asignó un peso relativo, que varió de 0.0 (para factores no importantes) a 1.0 (para factores muy importantes), con el objetivo de indicar la relevancia de cada aspecto para el éxito de la empresa. Es crucial que la suma de todos los pesos asignados sea igual a 1.0, para garantizar que cada factor esté ponderado de acuerdo con su impacto real en el desempeño de la empresa.

Luego, se asignó una calificación de 1 a 4 puntos a cada factor, dependiendo de la efectividad con la que la empresa responde a ese factor. La escala de calificación es la siguiente: 4 = excelente respuesta, 3 = respuesta por encima del promedio, 2 = respuesta promedio, y 1 = respuesta deficiente. Estas calificaciones se basan en la capacidad de las estrategias actuales de la empresa para abordar cada factor identificado.

Finalmente, se calculó la calificación ponderada para cada factor, multiplicando el peso asignado por la calificación obtenida. El total ponderado se obtuvo sumando las calificaciones ponderadas de todos los factores, lo que proporciona una visión clara del desempeño interno de la empresa.

Tabla 26. Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Cuenta con un equipo de abogados capacitados en derecho laboral y pensiones, ofreciendo soluciones jurídicas de calidad.	0,05	4	0,20
Mantiene relaciones sólidas con sus clientes, favoreciendo la fidelización y el crecimiento.	0,09	4	0,36
Goza de excelente reputación en Tuluá, consolidándose como un referente local.	0,05	3	0,15
Dispone de infraestructura adecuada, aunque aún hay oportunidad para mejorarla.	0,09	3	0,27
Ofrece una amplia gama de servicios legales, adaptados a las necesidades de los clientes.	0,05	3	0,15
Fomenta una cultura organizacional positiva, promoviendo el compromiso y desarrollo profesional.	0,10	3	0,30
Cuenta con una base financiera sólida, lo que le permite planificar su crecimiento.	0,07	4	0,28
DEBILIDADES			
Carece de especialización en otras áreas del derecho, limitando la diversificación de su oferta.	0,06	1	0,06
El equipo jurídico es pequeño, lo que puede restringir su capacidad de asumir más casos.	0,08	1	0,08
La tecnología está obsoleta en varios procesos, reduciendo la eficiencia operativa.	0,09	1	0,09
Falta una estrategia de marketing digital, lo que limita su visibilidad en línea.	0,08	1	0,08
Los procesos internos no están optimizados, generando retrasos y errores.	0,06	1	0,06
Depende de pocos clientes, lo que hace vulnerable su estabilidad económica.	0,07	2	0,14
La comunicación interna es deficiente, afectando la coordinación y eficiencia.	0,06		0,00
TOTAL	1,00		2,22

Fuente: Elaboración propia

6.3 Matriz DOFA

Tabla 27. Planteamiento del DOFA generalizado

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
Inestabilidad económica generalizada	Cuenta con un equipo de abogados capacitados en derecho laboral y pensiones, ofreciendo soluciones jurídicas de calidad.
Cambios legislativos imprevistos que impacten el mercado	Mantiene relaciones sólidas con sus clientes, favoreciendo la fidelización y el crecimiento.
Aumento de la competencia internacional en el sector jurídico	Goza de excelente reputación en Tuluá, consolidándose como un referente local.
Vulnerabilidades de ciberseguridad ante el uso de tecnologías digitales	Dispone de infraestructura adecuada, aunque aún hay oportunidad para mejorarla.
Restricciones legales y regulatorias más estrictas en sostenibilidad	Ofrece una amplia gama de servicios legales, adaptados a las necesidades de los clientes.
Desafíos para adaptarse a la acelerada transformación digital	Fomenta una cultura organizacional positiva, promoviendo el compromiso y desarrollo profesional.
Disminución de la confianza en las firmas jurídicas tradicionales debido a la falta de innovación	Cuenta con una base financiera sólida, lo que le permite planificar su crecimiento.
AMENAZAS	DEBILIDADES
Expansión de los servicios legales digitales y accesibles	Carece de especialización en otras áreas del derecho, limitando la diversificación de su oferta.
Creciente demanda por asesoría en cumplimiento normativo y regulaciones	El equipo jurídico es pequeño, lo que puede restringir su capacidad de asumir más casos.
Potencial de crecimiento en el mercado gracias a la mayor conciencia social	La tecnología está obsoleta en varios procesos, reduciendo la eficiencia operativa.
Auge del mercado de la propiedad intelectual debido a la innovación tecnológica	Falta una estrategia de marketing digital, lo que limita su visibilidad en línea.
Expansión de la conectividad y la infraestructura tecnológica en el país	Los procesos internos no están optimizados, generando retrasos y errores.
Oportunidades derivadas de la creciente demanda por asesoría en sostenibilidad	Depende de pocos clientes, lo que hace vulnerable su estabilidad económica.
Mejoras en el acceso a la justicia y optimización de procesos legales mediante tecnologías	La comunicación interna es deficiente, afectando la coordinación y eficiencia.

Fuente: Elaboración propia

Conclusión del Capítulo 1: Análisis del entorno de Mondragón Abogados y Asociados

El diagnóstico del sector y entorno de Mondragón Abogados y Asociados ha permitido identificar una serie de factores internos y externos que impactan tanto sus fortalezas como sus debilidades, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta en el mercado local.

Dentro de los factores internos, se destacan varias fortalezas que posicionan a la firma como un referente local en derecho laboral y pensiones. La sólida formación de su equipo jurídico, la buena reputación en la comunidad, y la fidelización de clientes son elementos que favorecen su estabilidad y crecimiento. No obstante, también se identificaron debilidades significativas, como la falta de especialización en otras áreas del derecho, la obsolescencia tecnológica, y la ausencia de una estrategia de marketing digital.

En cuanto a los factores externos, las oportunidades identificadas apuntan a un entorno dinámico que presenta tanto retos como áreas de crecimiento. La adaptación a cambios legislativos imprevistos y la creciente competencia internacional en el sector legal son factores que la firma debe considerar para mantenerse competitiva. A pesar de ello, la firma también enfrenta varias amenazas, principalmente la expansión de los servicios legales digitales y la acelerada transformación digital, que representan desafíos para las firmas jurídicas tradicionales que no han innovado sus procesos.

En resumen, el diagnóstico realizado ha revelado que Mondragón Abogados y Asociados tiene una base sólida sobre la que construir su crecimiento, pero necesita abordar con urgencia sus debilidades internas y adaptarse a las nuevas demandas del mercado digital y la competencia internacional. La firma debe aprovechar las oportunidades externas, especialmente en el ámbito digital, y mitigar las amenazas que surgen con la transformación tecnológica en el sector.

7. ANALISIS DE COMPETITIVIDAD

Capítulo 2: Aplicar un estudio de benchmarking sobre competidores directos de la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en pensiones ubicada en la ciudad de Tuluá.

Definición de los factores claves de éxito

1. Visibilidad Digital y Estrategia Online

La visibilidad digital se refiere al grado en que una empresa es percibida en el entorno online, a través de su presencia en motores de búsqueda, redes sociales, y otros canales digitales. En la actualidad, tener una estrategia online bien definida es crucial para alcanzar a un público amplio y potenciar la marca. Según Kotler & Armstrong (2008), el uso inteligente de la tecnología y las interacciones digitales con los consumidores es esencial para el éxito en la nueva economía digital, pues permite a las empresas crear relaciones sostenibles y atraer clientes de manera más eficaz.

"El manejo inteligente de la información y el uso de interacciones con el cliente, apoyadas por tecnología, se encuentra entre las reglas básicas del marketing electrónico para la nueva economía" (p. 15).

2. Diversificación de Servicios

La diversificación de servicios implica la expansión de la oferta de una empresa para atender a diferentes necesidades del mercado o para acceder a nuevos segmentos de clientes. Esta estrategia permite reducir la dependencia de un solo servicio y aumentar las oportunidades de generar ingresos. Kotler & Keller (2016) destacan que las empresas deben adaptarse y ofrecer productos o servicios diversificados que respondan a las demandas cambiantes de los consumidores, contribuyendo a su crecimiento y competitividad.

"El marketing digital surge en la era de la información basada en las tecnologías de la información, donde las empresas deben segmentar el mercado y desarrollar productos que satisfagan las necesidades de los públicos objetivos" (p. 42).

3. Capacitación y Experiencia del Equipo

La capacitación y experiencia del equipo es un factor clave de éxito que permite a la empresa adaptarse a las exigencias del mercado, mejorar su competitividad y ofrecer un servicio de calidad. La capacitación continua fortalece la capacidad del equipo para enfrentar nuevos retos y adaptarse a las tecnologías emergentes. Según Vega & González (2019), la digitalización de las pymes y la implementación de estrategias de marketing digital dependen en gran medida de la formación del personal y de la superación de barreras internas, como las culturales y tecnológicas.

"Las barreras culturales, administrativas, tecnológicas y financieras dificultan la digitalización, por lo que es necesario realizar un diagnóstico del entorno antes de implementar un plan de marketing digital" (p. 18).

4. Innovación y Uso de Tecnología

La innovación y el uso de tecnología son fundamentales para mantener la competitividad y ofrecer soluciones más eficientes a los clientes. En un mundo empresarial que cambia rápidamente, la capacidad de una empresa para innovar y adoptar nuevas tecnologías se convierte en un factor determinante de éxito. Según Amador Mercado (2022), la innovación tecnológica permite a las empresas adaptarse y anticiparse a los cambios del mercado, lo que fortalece su posición estratégica.

"La interrelación entre los factores tecnológicos, económicos y sociales exige una adaptación constante de las empresas a las nuevas tecnologías para asegurar su crecimiento" (p. 22).

5. Relación con el Cliente y Reputación Local

Una sólida relación con los clientes y una reputación local positiva son factores claves que aseguran la lealtad del cliente y una ventaja competitiva en el mercado. El mantenimiento de una buena relación con los clientes permite a la empresa conocer sus necesidades y fidelizarlos a largo plazo. Según Kotler & Keller (2016), la creación y el mantenimiento de relaciones redituables con los clientes son fundamentales para el éxito de una empresa, ya que permiten mantener una base de clientes sólida y aumentar las recomendaciones boca a boca.

"El marketing se ocupa de los clientes más que cualquier otra función de negocios. Su principal objetivo es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción" (p. 15).

Tabla 28. Matriz del perfil competitivo

Métricas	PESO		Mondragón Abogados y Asociados		Ortiz & Pérez Abogados		Grupo Consultores Especializados		Pérez y Asociados		Holguín Asociados	
			Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso
Visibilidad Digital y Estrategia Online:	20%	0,20	2	0,40	2	0,4	1	0,2	4	0,8	3	0,6
Diversificación de Servicios:	20%	0,20	3	0,60	2	0,4	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Capacitación y Experiencia del Equipo:	20%	0,20	3	0,60	3	0,6	1	0,2	2	0,4	3	0,6
Innovación y Uso de Tecnología:	20%	0,20	3	0,60	2	0,4	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Relación con el Cliente y Reputación Local:	20%	0,20	4	0,80	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8
TOTAL	100%	1,00		3,00		2,40		1,80		3,20		3,40

Fuente: Elaboración propia con base a la investigación realizada a los competidores que se encuentra en el análisis del entorno

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) presentada en la tabla 30 compara a los competidores de Mondragón Abogados y Asociados en función de diversas métricas clave. La matriz evalúa cinco factores de éxito, cada uno con un peso del 20%, sumando un total del 100%. Los factores considerados son: Visibilidad Digital y Estrategia Online, Diversificación de Servicios, Capacitación y Experiencia del Equipo, Innovación y Uso de Tecnología, y Relación con el Cliente y Reputación Local. Cada firma competidora, incluyendo Mondragón Abogados y Asociados, Ortiz & Pérez Abogados, Grupo Consultores Especializados, Pérez y Asociados, y Holguín Asociados,

recibe una puntuación del 1 al 4 para cada factor, reflejando su desempeño en cada área. Los valores ponderados se calculan multiplicando la puntuación por el peso asignado a cada factor. El puntaje total de cada competidor muestra su desempeño global, con Mondragón Abogados y Asociados alcanzando un total de 3,00, mientras que Holguín Asociados obtiene el puntaje más alto con 3,40. Esta matriz ofrece una visualización clara de las fortalezas y debilidades relativas de cada firma en el mercado.

Gráfica 4. Radar competitivo de Mondragón Abogados y Asociados



Fuente: Elaboración propia

La gráfica de radar presentada muestra el desempeño de Mondragón Abogados y Asociados en cinco factores clave que afectan su competitividad. En cuanto a Visibilidad Digital y Estrategia Online, la firma destaca con la puntuación más alta de 4, lo que indica que tiene una buena presencia digital. Sin embargo, en Diversificación de Servicios, la firma obtiene una puntuación baja de 1, lo que sugiere que su oferta de servicios es limitada en comparación con sus competidores. En Capacitación y Experiencia del Equipo y Innovación y Uso de Tecnología, Mondragón Abogados y Asociados se ubica en el punto intermedio, con puntuaciones de 2 y 3,

respectivamente, lo que refleja una necesidad de mejorar su capacitación y adoptar más innovaciones tecnológicas. Finalmente, en la Relación con el Cliente y Reputación Local, la firma obtiene una puntuación sólida de 3, lo que indica una buena relación con sus clientes locales, aunque todavía puede mejorar en algunos aspectos. Esta gráfica proporciona una visión clara de las fortalezas y áreas de mejora de Mondragón Abogados y Asociados.

Gráfica 5. Radar competitivo de Ortiz & Pérez Abogados



Fuente: Elaboración propia

La gráfica de radar muestra el desempeño de Ortiz & Pérez Abogados en varios factores clave de su competitividad. En Visibilidad Digital y Estrategia Online, la firma obtiene una puntuación de 3, lo que indica una presencia digital moderada, aunque no destacada. En Diversificación de Servicios, la firma obtiene una puntuación baja de 1, lo que sugiere que su oferta de servicios es limitada. En Capacitación y Experiencia del Equipo, Ortiz & Pérez Abogados también obtiene una puntuación de 2, lo que refleja un nivel intermedio de formación y experiencia de su equipo. En cuanto a Innovación y Uso de Tecnología, la firma obtiene una puntuación de 1, lo que indica que todavía tiene un largo camino por recorrer en la adopción de nuevas tecnologías. Finalmente, en la Relación con el Cliente y Reputación Local, la

firma obtiene una puntuación de 2, lo que refleja una relación aceptable con sus clientes locales, pero también hay espacio para mejorar.

Gráfica 6. Radar competitivo de Grupo Consultores Especializados



Fuente: Elaboración propia

La gráfica de radar muestra el desempeño de Grupo Consultores Especializados en varios factores clave. En Visibilidad Digital y Estrategia Online, la firma obtiene una puntuación de 3, lo que indica que tiene una presencia digital moderada. Sin embargo, en Diversificación de Servicios, Grupo Consultores Especializados obtiene una puntuación baja de 0, lo que sugiere que su oferta de servicios es limitada en comparación con otros competidores. En Capacitación y Experiencia del Equipo, la firma obtiene una puntuación de 1, lo que refleja que aún tiene áreas de mejora en cuanto a la capacitación de su equipo. En cuanto a Innovación y Uso de Tecnología, la firma también obtiene una puntuación baja de 0, lo que señala que no ha adoptado nuevas tecnologías en su operativa. Finalmente, en Relación con el Cliente y Reputación Local, obtiene una puntuación de 2, lo que indica que tiene una relación aceptable con sus clientes, pero aún podría mejorar. Esta gráfica resalta las áreas donde Grupo Consultores Especializados necesita enfocarse para fortalecer su competitividad.

Gráfica 7. Radar competitivo de Pérez y Asociados



Fuente: Elaboración propia

La gráfica de radar muestra el desempeño de Pérez y Asociados en los factores clave de competitividad. En Visibilidad Digital y Estrategia Online, la firma obtiene la puntuación más alta de 4, lo que refleja una excelente presencia digital y estrategia online. En Diversificación de Servicios, Pérez y Asociados también se destaca con una puntuación de 3, lo que sugiere que tienen una oferta de servicios más amplia que otras firmas competidoras. En Capacitación y Experiencia del Equipo, la firma obtiene una puntuación de 2, lo que indica que, aunque tienen experiencia, aún hay margen para mejorar en la formación continua. En Innovación y Uso de Tecnología, la firma obtiene una puntuación de 2, lo que muestra que están adoptando algunas tecnologías, pero hay espacio para avanzar más en este aspecto. Finalmente, en Relación con el Cliente y Reputación Local, obtienen una puntuación de 3, lo que refleja una buena relación con sus clientes y una reputación sólida en el mercado local. Esta gráfica resalta las fortalezas de Pérez y Asociados y las áreas en las que aún puede continuar su mejora.

Gráfica 8. Radar de competitividad de Holguín Asociados



Fuente: Elaboración propia

La gráfica de radar muestra el desempeño de Holguín Asociados en los factores clave de competitividad. En Visibilidad Digital y Estrategia Online, la firma obtiene la puntuación más alta de 4, lo que indica una excelente presencia digital y estrategia en línea. En Diversificación de Servicios, la firma recibe una puntuación de 3, lo que refleja una oferta de servicios más amplia y variada en comparación con otras firmas competidoras. En Capacitación y Experiencia del Equipo, obtiene una puntuación de 2, lo que señala que la firma tiene una base sólida, pero podría mejorar en la capacitación continua de su equipo. En Innovación y Uso de Tecnología, Holguín Asociados también obtiene una puntuación de 2, lo que indica que están adoptando ciertas tecnologías, pero aún tienen margen para avanzar en este ámbito. Finalmente, en Relación con el Cliente y Reputación Local, obtiene la puntuación de 3, lo que refleja una buena relación con los clientes y una reputación sólida en su mercado local. Esta gráfica resalta las fortalezas de Holguín Asociados y las áreas en las que pueden seguir mejorando.

Gráfica 9. Radar competitivo de la investigación



Fuente: Elaboración propia

La gráfica comparativa muestra el desempeño de las firmas Mondragón Abogados y Asociados, Ortiz & Pérez Abogados, Pérez y Asociados, Holguín Asociados, y Grupo Consultores Especializados en cinco factores clave de competitividad. Pérez y Asociados lidera en Visibilidad Digital y Estrategia Online con la mejor puntuación de 4, y también destaca en Diversificación de Servicios y Relación con el Cliente y Reputación Local. Holguín Asociados se ubica bien en varios aspectos, especialmente en la relación con los clientes y en Diversificación de Servicios, aunque aún tiene espacio para mejorar en Innovación y Uso de Tecnología. Mondragón Abogados y Asociados muestra una buena presencia digital, pero debe mejorar en áreas como Capacitación y Experiencia del Equipo. Grupo Consultores Especializados presenta debilidades, especialmente en Diversificación de Servicios e Innovación Tecnológica, lo que refleja áreas de oportunidad para fortalecer su competitividad frente a los demás competidores.

Conclusión del Capítulo 2: Estudio de Benchmarking sobre Competidores Directos de Mondragón Abogados y Asociados

El análisis comparativo realizado en este capítulo mediante el estudio de benchmarking ha permitido identificar las principales fortalezas y debilidades de Mondragón Abogados y Asociados en relación con sus competidores directos en el mercado de Tuluá.

En términos de visibilidad digital y estrategia online, Mondragón se encuentra en una posición intermedia. Aunque su presencia en línea es notable, aún se encuentra por debajo de competidores como Holguín Asociados, quienes tienen una visibilidad mucho más sólida. La diversificación de servicios es otra área donde Mondragón tiene una oportunidad de crecimiento. Si bien la firma ya ofrece una gama de servicios legales, su capacidad para diversificar y expandir su oferta de servicios a otras áreas del derecho es menor en comparación con sus competidores más avanzados, como Pérez y Asociados. Este aspecto representa una clara área de mejora para alcanzar una mayor cobertura y satisfacer las crecientes demandas del mercado.

La capacitación y experiencia del equipo muestra que Mondragón tiene un equipo bien preparado y competente, con una calificación similar a la de sus competidores más cercanos. No obstante, algunos competidores tienen una calificación inferior en este factor, lo que refleja una oportunidad para Mondragón para fortalecer aún más su equipo mediante la formación continua. En cuanto a innovación y uso de tecnología, la firma muestra una posición sólida, aunque aún hay espacio para mejorar en el aprovechamiento de nuevas tecnologías en comparación con competidores como Holguín Asociados, quienes destacan en este aspecto.

Finalmente, en relación con el cliente y reputación local, Mondragón sobresale, siendo altamente reconocida en Tuluá conforme al análisis competitivo, lo que refuerza su fidelidad y crecimiento de clientes. Esta área es uno de los puntos fuertes de la firma, que puede seguir aprovechando para construir una base de clientes aún más leal.

8. ANÁLISIS DE LOS FACTORES

Capítulo 3. Conocer los factores que influyen en las necesidades y preferencias para seleccionar los servicios que oferta Mondragón Abogados y Asociados.

Entender los factores que motivan la elección de los servicios de Mondragón Abogados y Asociados es clave para adaptar la oferta a las expectativas de los clientes. Elementos como la confianza, la claridad en los servicios y la personalización influyen directamente en la decisión de los usuarios. Este análisis permitirá a la empresa ajustar su estrategia para ofrecer soluciones que realmente respondan a las necesidades del mercado, fortaleciendo su posicionamiento y relación con los clientes.

8.1 Clientes actuales

En este segmento, se busca entender las necesidades y preferencias de los clientes que ya confían en los servicios de Mondragón Abogados y Asociados. A través de una encuesta, se recopilará información detallada sobre su experiencia, nivel de satisfacción y los aspectos que consideran más importantes a la hora de seleccionar los servicios legales. Este análisis permitirá identificar áreas de mejora y fortalecer la relación con los clientes existentes, asegurando que la empresa continúe ofreciendo soluciones relevantes y de valor.

Fórmula de Muestreo:

La fórmula usada es la siguiente:

Ilustración 13. Fórmula para desarrollar el proceso de muestreo

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Fuente: (Bernal, 2020)

Datos para Clientes Actuales:

- **Tamaño de la población (N):** 88
- **Nivel de confianza (Z):** 1.96
- **Probabilidad de éxito (p):** 0.5
- **Probabilidad de fracaso (q):** 0.5
- **Margen de error (d):** 0.1

Sustituyendo en la fórmula:

Ilustración 14.. Aplicación de la fórmula de muestreo

$$\begin{aligned}n &= \frac{88 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.1)^2 \cdot (88 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} \\n &= \frac{88 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{0.01 \cdot 87 + 3.8416 \cdot 0.25} \\n &= \frac{88 \cdot 0.9604}{0.87 + 0.9604} \\n &= \frac{84.5152}{1.8304} \\n &= 46\end{aligned}$$

Fuente: Elaboración propia

Resultados:

El tamaño de la muestra que debe realizarse para **clientes actuales** es **46 encuestas**.

Tabla 29. Cálculo de la población muestral de los clientes actuales

Parametros			
N	Tamaño de la población	88	Cientes
P	Probabilidad de éxito	0,5	
q	Probabilidad de fracaso	0,5	
d	Margen de Error	10%	
Zd	Nivel de confianza	95%	1,96

$$N = \frac{88,5152}{1,8304} = 46$$

TIPO DE CLIENTES	TOTAL	%
Cientes actuales	88	100,00
TOTAL	88	100,00

$$\frac{\text{Muestra}}{\text{Población}} = 0,524694056$$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Ficha técnica de la encuesta de clientes actuales

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Elemento	Descripción
Título de la Investigación	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DIGITAL PARA LA EMPRESA MONDRAGON ABOGADOS Y ASOCIADOS ESPECIALISTAS EN PENSIONES UBICADA EN LA CIUDAD DE TULUÁ EN LOS AÑOS 2025 - 2026
Objetivo de la Encuesta	Conocer los factores que influyen en las necesidades y preferencias para seleccionar los servicios que oferta Mondragón Abogados y Asociados de los clientes actuales
Población Objetivo	Cientes actuales de la organización
Muestra	46 participantes seleccionados aleatoriamente.
Encuestas realizadas	50 participantes seleccionados aleatoriamente
Método de Recolección de Datos	Encuesta en línea a través de Google Forms.
Proceso de Análisis	Análisis descriptivo y de frecuencia con SPSS.

Tabla 31. Pregunta 1. Autorización del tratamiento de la información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	50	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La totalidad de los encuestados (100%) indicó que ha leído y acepta las condiciones generales, así como la política de tratamiento de datos personales de la Universidad del Valle en cuanto al manejo de la información en los trabajos de grado. Este alto nivel de aceptación refleja un compromiso generalizado con las condiciones establecidas para el manejo de la información personal.

Tabla 32. Pregunta 2. ¿Con que género se identifica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	23	46,0	46,0	46,0
	Femenino	26	52,0	52,0	98,0
	Prefiero no decirlo	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

En cuanto a la identidad de género de los encuestados, la distribución es bastante equilibrada. El 52% de los participantes se identificaron como mujeres, mientras que el 46% se identificaron como hombres. Un pequeño 2% prefirió no especificar su género. Esta diversidad sugiere una amplia representación de géneros dentro de la muestra.

Tabla 33. Pregunta 3. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entre 18 y 25 años	4	8,0	8,0	8,0
	Entre 26 y 33 años	8	16,0	16,0	24,0
	Entre 34 y 41 años	23	46,0	46,0	70,0
	Entre 42 y 49 años	8	16,0	16,0	86,0
	Mayor de 50 años	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La mayoría de los encuestados se encuentran en el rango de edad de entre 34 y 41 años, representando el 46%, muy significativo dado que son edades en las cuales han acumulado semanas de cotización cambios de fondos de pensión. Los grupos de edades entre 26 y 33 años y entre 42 y 49 años también tienen una representación significativa con un 16% cada uno. El 14% de los encuestados tiene más de 50 años, mientras que solo un 8% tiene entre 18 y 25 años, lo cual es muy positivo dado que es una edad en la que aún se encuentran definiendo o aún no inician su vida laboral y no requieren de servicios.

Tabla 34. Pregunta 4. Selecciona su nivel educativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sin estudios	3	6,0	6,0	6,0
	Primaria	1	2,0	2,0	8,0
	Bachiller	10	20,0	20,0	28,0
	Técnico	4	8,0	8,0	36,0
	Tecnólogo	3	6,0	6,0	42,0
	Pregrado	25	50,0	50,0	92,0
	Posgrado	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La mayor parte de los encuestados (50%) posee un nivel educativo de pregrado, seguido de un 20% con nivel educativo de bachillerato. Un 8% tiene estudios de posgrado, lo que indica una población con un nivel educativo relativamente alto. Sin

embargo, también se observan algunos participantes con niveles educativos más bajos, como el 6% sin estudios y el 2% con solo educación primaria.

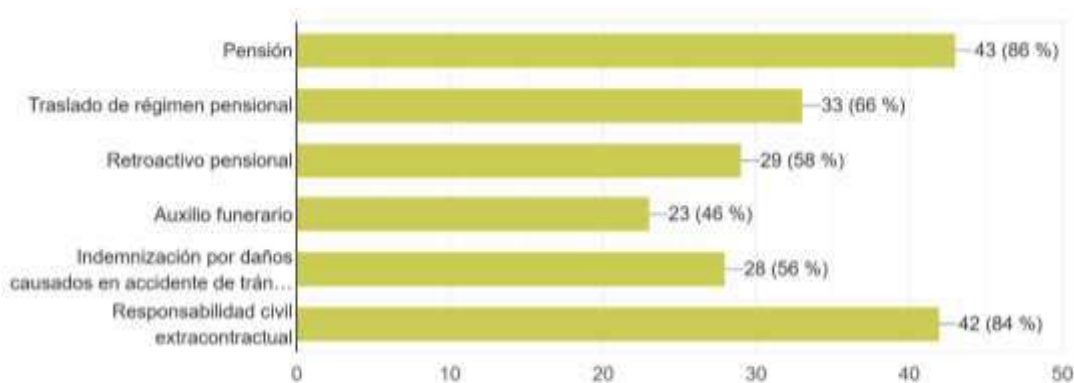
Tabla 35. Pregunta 5. ¿Cuál es su ocupación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Empleado a tiempo completo	21	42,0	42,0	42,0
	Empleado a tiempo parcial	13	26,0	26,0	68,0
	Independiente	5	10,0	10,0	78,0
	Ama de casa	3	6,0	6,0	84,0
	Estudiante	2	4,0	4,0	88,0
	Jubilado	3	6,0	6,0	94,0
	Desempleado	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La mayoría de los encuestados se encuentra empleados a tiempo completo (42%), seguidos de aquellos empleados a tiempo parcial, con un 26%. Un 10% trabaja como independiente, mientras que un 6% se dedica a labores domésticas o está jubilado. Además, un 4% es estudiante y otro 6% está desempleado, lo que refleja la realidad de una pequeña parte de la muestra que enfrenta dificultades laborales o está en búsqueda de una oportunidad de empleo.

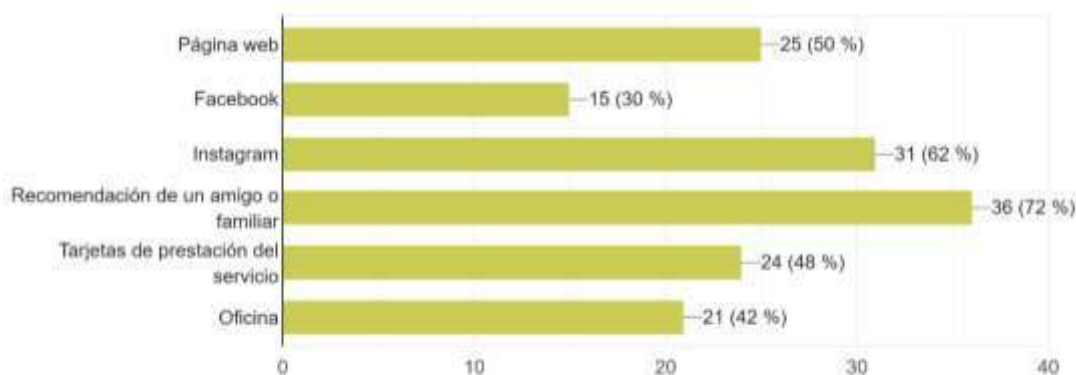
Tabla 36. Pregunta 6. ¿De los siguientes servicios jurídicos cuales ha contratado?



Fuente: Elaboración propia en el programa Google Charts

Los servicios más contratados son pensión (86%) y responsabilidad civil extracontractual (84%), seguidos por traslado de régimen pensional (66%) y retroactivo pensional (58%). Los servicios de indemnización por daños (56%) y auxilio funerario (46%) tienen menor demanda.

Gráfica 10. Pregunta 7. ¿Cómo se enteró de los servicios legales de Mondragón Abogados y Asociados?



Fuente: Elaboración propia en el programa Google Charts

La mayoría de los encuestados (72%) se enteró de los servicios legales de Mondragón Abogados y Asociados a través de recomendaciones de amigos o familiares, lo que resalta la importancia del boca a boca en la promoción de servicios legales. A continuación, Instagram (62%) y la página web (50%) se destacan como las plataformas digitales más utilizadas para conocer la firma, lo que indica una fuerte presencia online.

Otros canales de información incluyen Facebook, con un 30% de menciones, y métodos más tradicionales como las tarjetas de prestación del servicio (48%) y la oficina (42%), que muestran una menor efectividad comparada con las recomendaciones personales y las redes sociales. Esto sugiere que, para atraer nuevos clientes, las estrategias de marketing digital y el apoyo de recomendaciones son esenciales.

Pregunta 8. ¿Qué cambiaría de su experiencia anterior si tuviera la oportunidad? (Pregunta abierta)

En las respuestas obtenidas sobre qué cambiarían los clientes de su experiencia anterior con los servicios legales, se destacan diversos aspectos clave relacionados con la calidad de la atención y la gestión del proceso. A lo largo de las respuestas, los participantes han señalado áreas específicas en las que consideran que el servicio podría mejorar, abarcando desde la claridad en la información proporcionada, hasta la agilidad en los tiempos de respuesta y la personalización del trato.

1. Claridad y Transparencia en la Información

Muchos encuestados indicaron que les gustaría mejorar la claridad de la información proporcionada desde el inicio del proceso. Varias respuestas mencionaron la falta de transparencia en cuanto a los costos involucrados, lo cual les resultó confuso y desconcertante. Además, se señaló que no hubo suficiente información sobre los plazos y procedimientos desde el principio, lo que generó incertidumbre durante todo el proceso.

2. Mejorar los Tiempos de Respuesta y la Agilidad del Proceso

Una queja recurrente fue la lentitud en los tiempos de respuesta. Los encuestados expresaron que esperaban una respuesta más rápida, tanto en las consultas como en el seguimiento de su caso. En este contexto, también se mencionó que el proceso legal en general fue más lento y burocrático de lo esperado, por lo que los participantes sugirieron que se trabajara en hacerlo más ágil. Un 22% de los encuestados pidió que la toma de decisiones fuera más rápida, lo que podría mejorar la experiencia general.

3. Atención Personalizada y Empática

La falta de una atención personalizada fue una preocupación destacada. Muchos sintieron que la atención recibida fue impersonal y no ajustada a sus necesidades específicas. Los participantes mencionaron que el trato debía ser más cercano y

empático, especialmente en las primeras etapas del proceso. Varias respuestas indicaron que preferirían un enfoque más personalizado, ya que la atención estandarizada no cumplió con sus expectativas.

4. Mejoras en el Seguimiento del Caso

Un punto importante fue la falta de seguimiento adecuado después de contratar los servicios. Los encuestados desearon haber recibido más actualizaciones sobre el estado de su caso, así como información clara y oportuna sobre los avances. También se mencionó que les gustaría que se hubiera proporcionado más orientación durante las etapas iniciales del proceso, especialmente en cuanto a los riesgos involucrados y los detalles sobre los procedimientos.

5. Claridad en los Costos y Opciones de Pago

Muchos participantes expresaron que los costos del servicio fueron demasiado elevados y que preferirían más transparencia en cuanto a los precios. Se sugirió que se debían ofrecer opciones de pago más flexibles y que los costos fueran claros desde el principio para evitar malentendidos. Además, algunos mencionaron que querían más detalles sobre los costos involucrados en las diferentes etapas del proceso legal.

6. Mejoras en la Organización de Reuniones y la Asesoría

Los encuestados también mencionaron que las reuniones no estuvieron bien organizadas, lo que dificultó la comprensión de la información discutida. La falta de estructura en las reuniones fue un punto negativo en la experiencia general. Además, varios participantes destacaron la necesidad de mejorar la calidad de la asesoría en cuanto a la explicación de los derechos legales y los resultados esperados. Hubo quienes expresaron que les gustaría haber recibido más recursos adicionales para aclarar sus dudas y una mejor asesoría para tomar decisiones importantes.

7. Mejorar la Atención Telefónica y el Servicio al Cliente

La atención telefónica fue otra área mencionada para mejora, ya que varios participantes consideraron que fue poco eficiente y no resolvía sus dudas de manera clara. La atención al cliente en general fue vista como impersonal, lo que contribuyó a la sensación de que no se les estaba dando la importancia que merecían como clientes. Los encuestados pidieron un trato más profesional y un enfoque más orientado a la resolución efectiva de conflictos dentro del proceso legal.

8. Mayor Accesibilidad a la Información y Seguimiento

Varios encuestados consideraron que la accesibilidad a la información durante el proceso legal podría mejorarse. Se sugirió que la información sobre el proceso debería ser más accesible y comprensible, y que los seguimientos deberían realizarse de manera más organizada y constante. Además, algunos mencionaron que preferirían que se les informara con más antelación sobre los posibles resultados del proceso y los riesgos asociados.

9. Atención a los Detalles y en el Contrato

Algunos participantes expresaron que les hubiera gustado que se hubiera prestado más atención a los detalles en los contratos y otros documentos legales. Esto incluye aspectos como los términos legales y las condiciones del servicio que no siempre fueron claras. Hubo comentarios sobre la confusión generada por el formato de la documentación, que no era lo suficientemente comprensible para los clientes.

10. Satisfacción General y Expectativas del Servicio

Finalmente, muchos participantes sugirieron que las expectativas respecto al servicio deberían haberse manejado de manera más clara y realista. Algunos se sintieron desinformados sobre los posibles resultados del proceso y el impacto de las decisiones tomadas, lo que afectó su percepción del servicio. Se pidió que el enfoque en la resolución de conflictos fuera más efectivo y que los plazos de entrega de documentos fueran más confiables.

Tabla 37. Pregunta 9. ¿Qué tan satisfecho está con los servicios legales que recibió?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	12	24,0	24,0	24,0
	2	11	22,0	22,0	46,0
	3	10	20,0	20,0	66,0
	4	6	12,0	12,0	78,0
	5	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

En cuanto a la satisfacción con los servicios legales recibidos, los resultados revelan una distribución variada de opiniones. Un 24% de los encuestados se mostró "nada satisfecho" con los servicios, lo que indica que una parte significativa de los clientes no cumplió sus expectativas. Por otro lado, un 22% expresó estar "muy satisfecho", lo que resalta que existe un grupo considerable de clientes que quedaron completamente satisfechos con la atención y los resultados obtenidos.

Sin embargo, la mayoría de los encuestados (66%) calificó su satisfacción en niveles intermedios (puntajes 3 y 4), lo que sugiere que, aunque la experiencia fue positiva para muchos, aún hay margen de mejora. Este patrón señala que el servicio puede haber cumplido parcialmente con las expectativas de los clientes, pero también muestra áreas clave en las que la firma podría optimizar la calidad de su atención, con el fin de aumentar la satisfacción general.

Pregunta 10. ¿Hubo algún problema o inconveniente durante el proceso que le gustaría destacar? (Pregunta abierta)

Durante el proceso legal, varios encuestados experimentaron problemas e inconvenientes que afectaron su satisfacción con los servicios recibidos. Las respuestas obtenidas ofrecen una visión detallada de las dificultades encontradas, abarcando aspectos como la comunicación deficiente, la falta de seguimiento, los problemas financieros y la burocracia. Estos problemas no solo impactaron la percepción del servicio, sino que también generaron frustración, confusión y desconfianza entre los clientes. A continuación, se detallan los principales inconvenientes destacados por los participantes.

1. Falta de Comunicación y Seguimiento

Uno de los problemas más mencionados fue la falta de comunicación en varias etapas del proceso. Muchos encuestados indicaron que no recibieron la información adecuada o que las actualizaciones sobre el estado del caso fueron escasas. Esto generó confusión y ansiedad, ya que los clientes no sabían qué esperar ni cómo avanzar. A menudo, se señalaron retrasos en las respuestas a los correos electrónicos, lo que aumentó la incertidumbre sobre el progreso de sus casos. Además, varios participantes mencionaron la falta de seguimiento después de las consultas iniciales, lo que les hizo sentirse desatendidos y sin el apoyo necesario para tomar decisiones importantes.

2. Deficiencias en la Atención al Cliente

La calidad de la atención al cliente fue otro punto crítico. Muchos clientes destacaron que la atención recibida fue deficiente, ya que no siempre se resolvían sus dudas de manera clara o efectiva. Esto, combinado con un trato impersonal en algunas interacciones, generó frustración entre los encuestados. Algunos incluso expresaron que se sintieron poco valorados como clientes, lo que afectó su experiencia general con el servicio. En algunos casos, la falta de empatía por parte

del personal hizo que los clientes se sintieran incómodos durante el proceso, afectando la relación de confianza que normalmente se busca en un servicio legal.

3. Problemas con los Costos y la Transparencia Financiera

Otro inconveniente recurrente fue el costo del servicio, que en algunos casos fue mucho más alto de lo inicialmente indicado. Varios encuestados mencionaron que no se les informó adecuadamente sobre los costos adicionales que surgieron durante el proceso, lo que causó malestar y desconfianza. Este aumento inesperado en los costos generó frustración, ya que los clientes no pudieron planificar adecuadamente su situación financiera. La falta de transparencia sobre los precios y las opciones de pago también fue una preocupación, ya que algunos preferirían haber tenido opciones más flexibles para facilitar el pago de los servicios.

4. Retrasos y Burocracia en el Proceso

La lentitud y los retrasos en el proceso fueron otra queja común. Varias personas mencionaron que no se cumplieron los plazos acordados, lo que retrasó innecesariamente la resolución de su caso. Además, se señaló que el proceso legal fue demasiado burocrático, lo que lo hizo más largo y complicado de lo necesario. Este exceso de procedimientos generó incomodidad, ya que los clientes esperaban un proceso más ágil y eficiente. Las dificultades para coordinar reuniones y plazos también contribuyeron a este retraso, afectando la agenda de los clientes y prolongando la duración total del proceso.

5. Errores en la Documentación y Falta de Claridad

La documentación legal fue otro tema problemático. Varios encuestados reportaron que los documentos enviados contenían errores, lo que no solo causó retrasos adicionales, sino que también creó confusión y la necesidad de corregir estos errores por parte de los mismos clientes. Además, algunos mencionaron que los contratos y acuerdos no eran lo suficientemente claros, lo que dificultó la comprensión de los términos y las implicaciones legales de las decisiones que estaban tomando. La falta de explicaciones detalladas sobre los pasos a seguir y

los posibles riesgos involucrados en el proceso dejó a muchos clientes desinformados y con dudas no resueltas.

6. Falta de Flexibilidad y Adaptación al Cliente

La rigidez del servicio fue otro aspecto que se destacó negativamente. Varios clientes mencionaron que el proceso no se adaptó a sus necesidades específicas, lo que les causó incomodidad. Hubo quienes expresaron que esperaban un enfoque más personalizado y flexible, en lugar de un servicio estandarizado que no se ajustaba a sus circunstancias particulares. Este punto fue especialmente importante en aquellos casos donde la urgencia de la situación no fue considerada, lo que provocó más retrasos y frustración.

7. Dificultades para Entender el Lenguaje Legal

Algunos participantes mencionaron que tuvieron dificultades para entender el lenguaje legal utilizado durante el proceso. Esto complicó la toma de decisiones, ya que no siempre se les proporcionó una explicación clara y accesible de los términos legales involucrados. La falta de recursos para explicar el proceso de manera más sencilla fue un factor que aumentó la ansiedad y la incertidumbre de los clientes, ya que no se sintieron completamente informados sobre sus derechos y opciones.

8. Problemas de Coordinación y Logística

Finalmente, la coordinación entre el equipo legal y los clientes no fue siempre eficiente. Muchos encuestados mencionaron que hubo dificultades para coordinar las reuniones y los plazos con el equipo, lo que causó inconvenientes en su agenda personal. Además, algunos señalaron que no se les ofreció un espacio adecuado para expresar todas sus preocupaciones y dudas, lo que afectó la relación con los abogados y su confianza en el proceso. La falta de un sistema de seguimiento eficiente también contribuyó a la sensación de desconexión entre el cliente y el equipo legal.

Tabla 38. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un servicio jurídico [Costos del servicio]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. (Nada importante)	5	10,0	10,0	10,0
	2. (Poco importante)	8	16,0	16,0	26,0
	3. (Moderadamente importante)	13	26,0	26,0	52,0
	4. (Importante)	14	28,0	28,0	80,0
	5. (Muy importante)	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

En relación con la importancia de los costos del servicio, los resultados muestran que un 28% de los encuestados considera este factor como importante, y un 20% lo valora como muy importante. A pesar de que un 26% lo percibe como moderadamente importante, solo un pequeño porcentaje (10%) considera los costos como un factor no importante.

Tabla 39. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un servicio jurídico [Reputación de la empresa]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. (Nada importante)	8	16,0	16,0	16,0
	2. (Poco importante)	10	20,0	20,0	36,0
	3. (Moderadamente importante)	16	32,0	32,0	68,0
	4. (Importante)	7	14,0	14,0	82,0
	5. (Muy importante)	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La reputación de la empresa es vista como un aspecto de moderada a alta importancia para los encuestados. Un 32% lo calificó como moderadamente importante, y un 18% lo considera muy importante. Sin embargo, un 36% de los encuestados también expresó que no consideran la reputación como algo prioritario, al calificarlo como poco importante o nada importante.

Tabla 40. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un servicio jurídico [Experiencia de los profesionales]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. (Nada importante)	10	20,0	20,0	20,0
	2. (Poco importante)	11	22,0	22,0	42,0
	3. (Moderadamente importante)	9	18,0	18,0	60,0
	4. (Importante)	7	14,0	14,0	74,0
	5. (Muy importante)	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La experiencia de los profesionales fue valorada positivamente, con un 26% de los encuestados calificando este factor como muy importante. No obstante, un 42% de los participantes lo consideró de importancia media o baja, con un 22% destacando su escasa relevancia.

Tabla 41. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un servicio jurídico [Recomendación de conocidos]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. (Nada importante)	7	14,0	14,0	14,0
	2. (Poco importante)	15	30,0	30,0	44,0
	3. (Moderadamente importante)	8	16,0	16,0	60,0
	4. (Importante)	8	16,0	16,0	76,0
	5. (Muy importante)	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La recomendación de conocidos se percibe como un factor moderadamente importante para la elección de un servicio jurídico, con un 24% de los encuestados indicándolo como muy importante. Un 30% lo califica como poco importante, mientras que un 16% lo considera un aspecto moderadamente importante. Esto demuestra que, aunque las recomendaciones personales influyen, no son determinantes para todos los clientes.

Tabla 42. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un servicio jurídico [Comunicación clara]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. (Nada importante)	9	18,0	18,0	18,0
	2. (Poco importante)	6	12,0	12,0	30,0
	3. (Moderadamente importante)	15	30,0	30,0	60,0
	4. (Importante)	14	28,0	28,0	88,0
	5. (Muy importante)	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La comunicación clara es considerada esencial para el 28% de los encuestados, quienes la calificaron como importante. Sin embargo, también un 18% de los encuestados manifestó que este aspecto no tiene gran relevancia, al calificarlo como nada importante. A pesar de esto, la mayoría (60%) considera la comunicación clara como un factor moderadamente importante o más, reflejando su importancia en la relación con el cliente.

Tabla 43. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un servicio jurídico [Fácil acceso a los servicios]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. (Nada importante)	15	30,0	30,0	30,0
	2. (Poco importante)	9	18,0	18,0	48,0
	3. (Moderadamente importante)	13	26,0	26,0	74,0
	4. (Importante)	8	16,0	16,0	90,0
	5. (Muy importante)	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

El fácil acceso a los servicios es un aspecto que no es considerado crucial para todos los encuestados, ya que un 30% lo calificó como nada importante. Sin embargo, un 26% lo vio como moderadamente importante, y un 16% como importante.

Tabla 44. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un servicio jurídico [Confianza y compatibilidad]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. (Nada importante)	11	22,0	22,0	22,0
	2. (Poco importante)	13	26,0	26,0	48,0
	3. (Moderadamente importante)	9	18,0	18,0	66,0
	4. (Importante)	10	20,0	20,0	86,0
	5. (Muy importante)	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

El factor de confianza y compatibilidad tiene una relevancia moderada a alta. Un 20% lo calificó como importante, y un 14% lo considera muy importante. No obstante, un 48% de los encuestados consideró este factor de poca o nula importancia, lo que indica que, para algunos, la relación personal y la compatibilidad no son factores determinantes al elegir un servicio jurídico.

Tabla 45. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un servicio jurídico [Rapidez en la respuesta]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. (Nada importante)	7	14,0	14,0	14,0
	2. (Poco importante)	10	20,0	20,0	34,0
	3. (Moderadamente importante)	12	24,0	24,0	58,0
	4. (Importante)	13	26,0	26,0	84,0
	5. (Muy importante)	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La rapidez en la respuesta es valorada de manera considerable, con un 26% de los encuestados considerándolo importante. Un 24% lo calificó como moderadamente importante, mientras que un 16% indicó que este factor es muy importante. En total, un 66% de los participantes perciben la rapidez como un factor relevante en su elección de servicio jurídico.

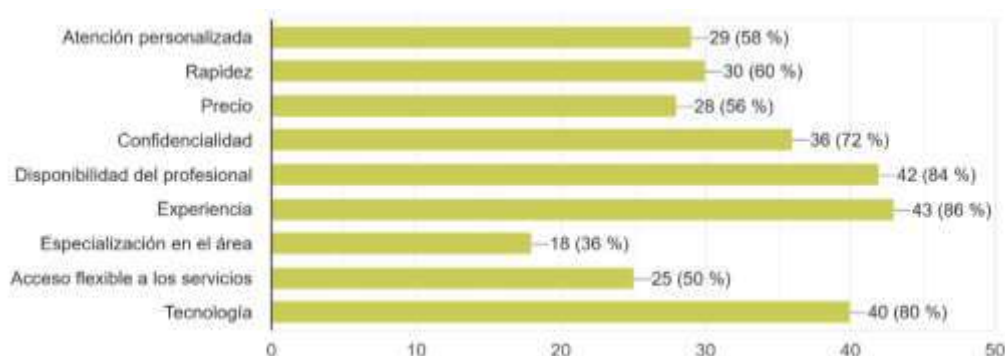
Tabla 46. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores al elegir un servicio jurídico [Servicio personalizado]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. (Nada importante)	12	24,0	24,0	24,0
	2. (Poco importante)	7	14,0	14,0	38,0
	3. (Moderadamente importante)	8	16,0	16,0	54,0
	4. (Importante)	11	22,0	22,0	76,0
	5. (Muy importante)	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

El servicio personalizado es altamente valorado por un 24% de los encuestados, quienes lo calificaron como muy importante. Sin embargo, un 38% de los participantes no lo consideró prioritario, al clasificarlo como poco importante o nada importante.

Gráfica 11. Pregunta 12. ¿Cuáles son los aspectos considera para determinar la calidad de un servicio jurídico?



Fuente: Elaboración propia en el programa Google Charts

Los aspectos más valorados para percibir un servicio jurídico de alta calidad son la experiencia (84%) y la disponibilidad del profesional (72%), seguidos por la rapidez (60%) y la atención personalizada (58%). También se destacó la importancia de ofrecer precios competitivos (56%) y acceso flexible a los servicios (50%). Aunque la tecnología (40%) y la especialización en el área (36%) fueron importantes, tienen un menor peso comparado con los otros factores clave.

Tabla 47. Pregunta 13. Según su experiencia, indique su respuesta de acuerdo con las siguientes afirmaciones: [El abogado me explicó claramente las opciones legales disponibles]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. Pésima	14	28,0	28,0	28,0
	2. Mala	9	18,0	18,0	46,0
	3. Regular	5	10,0	10,0	56,0
	4. Buena	8	16,0	16,0	72,0
	5. Excelente	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

Las respuestas a esta afirmación reflejan una amplia gama de opiniones. Un 28% de los encuestados calificaron la explicación como "pésima" o "mala", lo que sugiere que hubo una parte significativa de clientes que no recibieron la claridad esperada. Sin embargo, el 28% de los participantes calificaron la explicación como "excelente", y un 16% como "buena".

Tabla 48. Pregunta 13. Según su experiencia, indique su respuesta de acuerdo con las siguientes afirmaciones: [Me sentí seguro de que mis intereses estaban siendo representados.]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. Pésima	6	12,0	12,0	12,0
	2. Mala	15	30,0	30,0	42,0
	3. Regular	10	20,0	20,0	62,0
	4. Buena	8	16,0	16,0	78,0
	5. Excelente	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

En relación con la seguridad que los clientes sintieron respecto a la representación de sus intereses, un 30% de los encuestados expresaron que su experiencia fue "mala" o "pésima". No obstante, un 22% indicó que se sintió "excelente" o "bueno" en cuanto a la representación, mientras que un 20% la calificó como "regular". Esto

sugiere que, si bien hubo una representación satisfactoria para algunos, otros no experimentaron la confianza deseada.

Tabla 49. Pregunta 13. Según su experiencia, indique su respuesta de acuerdo con las siguientes afirmaciones: [El proceso legal fue más fácil de lo que esperaba.]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. Pésima	6	12,0	12,0	12,0
	2. Mala	12	24,0	24,0	36,0
	3. Regular	12	24,0	24,0	60,0
	4. Buena	8	16,0	16,0	76,0
	5. Excelente	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La percepción de la facilidad del proceso legal mostró opiniones divididas. Un 12% de los encuestados lo consideraron "pésimo", y un 24% lo calificaron como "malo". Sin embargo, un 24% también indicó que el proceso fue "excelente" o "bueno". La mayoría, con un 60%, lo calificó como "regular" o peor, lo que sugiere que las expectativas sobre la facilidad del proceso legal no fueron siempre satisfechas.

Tabla 50. Pregunta 14. ¿Recomendaría nuestros servicios legales a familiares o amigos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	40	80,0	80,0	80,0
	No	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

El 80% de los encuestados indicó que recomendarían los servicios legales a familiares o amigos, lo que demuestra un alto nivel de satisfacción con los servicios proporcionados. Sin embargo, un 20% no lo haría, lo que podría reflejar áreas de mejora en la oferta o experiencia del servicio legal brindado.

Tabla 51. Pregunta 15. ¿Ha contratado servicios jurídicos anteriormente en otro establecimiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	14	28,0	28,0	28,0
	No	36	72,0	72,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La mayoría de los encuestados (72%) no ha contratado servicios jurídicos en otro establecimiento, lo que podría indicar que este es su primer contacto con servicios legales o que prefieren mantener relaciones con una sola firma. Por otro lado, un 28% ha utilizado servicios jurídicos previamente, lo que podría ofrecer una perspectiva más amplia sobre sus expectativas y experiencia.

Pregunta 16. Si es el caso ¿Qué cambiaría de su experiencia anterior si tuviera la oportunidad? (Pregunta abierta)

Cuando se les pidió a los encuestados que reflexionaran sobre lo que cambiarían de su experiencia anterior con los servicios legales, muchos señalaron áreas clave de mejora que abarcan desde la comunicación hasta la gestión de documentos y costos. A través de sus respuestas, se evidencian puntos de insatisfacción recurrentes que podrían optimizarse para ofrecer un servicio más eficiente, transparente y personalizado. Los siguientes aspectos destacan las áreas donde los clientes consideran que la experiencia podría haber sido mejorada.

1. Mejorar la Comunicación y el Seguimiento

Uno de los aspectos más destacados por los encuestados fue la falta de seguimiento durante el proceso. Varios mencionaron que no recibieron actualizaciones periódicas sobre el estado de su caso, lo que les generó inseguridad y desconexión con el proceso legal. También se señaló la falta de claridad en la comunicación de los costos, lo que dio lugar a gastos inesperados. Además, muchos mencionaron la necesidad de una atención más personalizada, ya que la

comunicación fue percibida como impersonal y desorganizada. La deficiencia en la atención telefónica fue otro punto crítico, ya que varios clientes no consideraron que se resolvieran sus dudas de manera efectiva.

2. Flexibilidad en los Plazos y Gestión de Documentos

La rigidez en los plazos fue una queja recurrente entre los encuestados, quienes mencionaron que las fechas de entrega fueron poco realistas y ajustadas, lo que generó tensión y dificultades para cumplir con los requerimientos establecidos. Además, hubo comentarios sobre la mala gestión de los documentos, ya que algunos de ellos contenían errores o fueron difíciles de entender, lo que retrasó el proceso. Varios encuestados también señalaron que les gustaría haber recibido más detalles sobre los documentos que necesitaban entregar, lo que hubiera facilitado el cumplimiento de los requisitos.

3. Transparencia en los Costos y Opciones de Pago

Un tema que surgió en múltiples respuestas fue la falta de transparencia en los costos adicionales, los cuales no fueron claramente explicados desde el inicio. Muchos clientes se sorprendieron por los costos ocultos que surgieron a lo largo del proceso. Además, la gestión de los pagos fue descrita como confusa y poco clara, lo que generó frustración. También se destacó la necesidad de opciones de pago más flexibles, ya que las condiciones de pago eran consideradas estrictas y no se adaptaban a las necesidades financieras de algunos clientes.

4. Proactividad y Empatía en el Servicio

La falta de proactividad en la resolución de problemas fue otro punto comúnmente mencionado. Varios encuestados expresaron que tuvieron que insistir repetidamente para obtener respuestas a sus dudas o problemas. También se mencionó la falta de empatía por parte del personal, ya que muchos no se sintieron apoyados adecuadamente en la toma de decisiones importantes. La actitud formal del equipo fue otro aspecto criticado, ya que algunos clientes consideraron que no

se estableció una conexión emocional o profesional adecuada, lo que generó una sensación de desconexión y desinterés.

5. Falta de Opciones y Flexibilidad en el Servicio

Algunos encuestados indicaron que les gustaría haber tenido más opciones disponibles a lo largo del proceso, especialmente cuando surgieron problemas imprevistos. Se destacó que, en lugar de ofrecer soluciones alternativas, se les proporcionó solo una solución limitada, lo que afectó su experiencia. Los clientes también mencionaron que les gustaría que el servicio fuera más flexible y se adaptara mejor a sus necesidades específicas, en lugar de ofrecer un enfoque único que no se ajustaba a sus circunstancias.

6. Mejora en la Asesoría y el Enfoque Legal

Un aspecto importante señalado por los encuestados fue la falta de detalle en la asesoría legal proporcionada. Muchos mencionaron que las respuestas recibidas fueron demasiado generales y no aplicaban directamente a su situación, lo que dificultó la toma de decisiones informadas. Algunos también expresaron que les hubiera gustado recibir más explicaciones sobre las implicaciones legales de las decisiones que estaban tomando. La gestión de los problemas imprevistos también fue criticada, ya que no hubo soluciones rápidas para manejar las complicaciones que surgieron durante el proceso.

7. Claridad en los Resultados y Plazos

Varios encuestados destacaron la falta de claridad sobre el resultado del proceso, lo que les generó incertidumbre. Además, mencionaron que los plazos de entrega de documentos y la resolución del caso fueron demasiado estrictos y no se ajustaron a la realidad de sus situaciones. También se indicó que, aunque los plazos fueron inicialmente establecidos, se cambiaron varias veces sin suficiente explicación, lo que afectó la confianza y generó frustración.

Tabla 52. Pregunta 17. ¿Qué tan satisfecho quedo con los servicios legales que recibió en dicho establecimiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	10	20,0	20,0	20,0
	2	10	20,0	20,0	40,0
	3	12	24,0	24,0	64,0
	4	10	20,0	20,0	84,0
	5	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

En cuanto a la satisfacción general con los servicios legales recibidos, un 24% de los encuestados expresó estar "nada satisfecho" o "poco satisfecho". Sin embargo, un 16% calificó su experiencia como "muy satisfecha", y el 40% restante se mostró moderadamente satisfecho, con calificaciones de 3 o 4.

Tabla 53. Pregunta 18. ¿A través de qué medio digital le gustaría encontrarnos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Redes sociales	29	58,0	58,0	58,0
	Página web	14	28,0	28,0	86,0
	Publicidad a través de correo electrónico	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

El 58% de los encuestados prefieren encontrarse con los servicios jurídicos a través de redes sociales, lo que resalta la relevancia de estas plataformas para interactuar con clientes potenciales. Un 28% prefiere acceder a la página web de la firma, mientras que un 14% opta por recibir publicidad a través de correo electrónico. Este comportamiento sugiere una preferencia por medios digitales interactivos y accesibles.

Pregunta 19. ¿Qué características de nuestra firma destacaría que le diferenciaron de otras opciones que pudo haber considerado? (Pregunta abierta)

Los encuestados tuvieron la oportunidad de destacar las características que consideraron más valiosas de la firma legal con la que trabajaron, comparándola con otras opciones que pudieron haber considerado. A través de sus respuestas, se evidenciaron varios aspectos que los diferenciaron de otras firmas y que les dieron confianza y seguridad a lo largo del proceso. Las principales características mencionadas incluyen la profesionalidad, la comunicación efectiva y la adaptabilidad del equipo legal. A continuación, se detallan las características clave que más destacaron los clientes.

1. Profesionalismo y Conocimiento Específico

Una de las características más destacadas fue la profesionalidad del equipo legal, que no solo fue valorada por su conocimiento profundo de la legislación aplicable, sino también por su capacidad para explicar términos legales complejos de manera comprensible. Los clientes apreciaron especialmente la experiencia específica en el área legal que necesitaban, lo que les generó confianza en que estaban recibiendo un servicio adecuado y especializado. Además, la seriedad y solidez de la firma fueron factores clave que brindaron tranquilidad a los clientes, asegurándoles que estaban en buenas manos durante todo el proceso.

2. Comunicación Clara y Transparente

La comunicación efectiva fue otra característica muy valorada por los encuestados. Muchos mencionaron que la firma se destacó por su capacidad para mantenerlos informados sobre el avance de su caso, ofreciéndoles explicaciones claras y sin el uso de jerga legal. Esto les permitió sentirse siempre al tanto de lo que estaba ocurriendo, lo cual mejoró su confianza en el proceso. La transparencia en la

relación cliente-abogado también fue resaltada, ya que los clientes sabían qué esperar y cómo avanzaba su caso, sin sorpresas inesperadas.

3. Atención Personalizada y Empática

Los encuestados destacaron el trato personalizado recibido, mencionando que su caso fue tratado como único y específico, no simplemente como uno más dentro de un conjunto. Esta atención al detalle fue fundamental, ya que la firma no solo se enfocó en los aspectos legales, sino también en comprender y adaptarse a las necesidades particulares de cada cliente. Además, el trato humano y cercano fue un aspecto muy apreciado, ya que permitió que los clientes se sintieran cómodos y escuchados, lo cual es crucial en situaciones legales que pueden ser estresantes.

4. Rapidez y Proactividad

Varios clientes mencionaron la rapidez con la que se abordaron sus casos, destacando que no hubo demoras innecesarias y que la firma comenzó a trabajar en su situación de manera inmediata y eficiente. Además, se destacó la proactividad del equipo legal, que no solo respondió a preguntas y problemas, sino que también anticipó posibles obstáculos, buscando soluciones antes de que los problemas surgieran. Esta actitud proactiva generó una sensación de seguridad y control durante todo el proceso.

5. Flexibilidad y Adaptabilidad

La flexibilidad de la firma fue un factor muy mencionado, especialmente en cuanto a la programación de reuniones y la adaptabilidad ante cambios imprevistos. Muchos encuestados apreciaron que la firma estuviera dispuesta a ajustarse a sus horarios y que fueran capaces de adaptar su enfoque según las circunstancias cambiantes del caso. Esta disposición para ofrecer opciones como reuniones fuera del horario habitual o incluso soluciones innovadoras ante problemas imprevistos fue un diferenciador clave.

Pregunta 20. ¿Qué cambios o mejoras le gustaría ver en nuestra firma para brindarle una experiencia aún más satisfactoria? (Pregunta abierta)

Aunque los encuestados destacaron varias características positivas de la firma, también sugirieron una serie de cambios y mejoras que podrían mejorar aún más la experiencia del cliente. Estas sugerencias abordan aspectos clave como la comunicación, la personalización del servicio, la transparencia de costos y la accesibilidad. A continuación, se detallan las mejoras más solicitadas por los clientes para optimizar los servicios ofrecidos.

1. Mejorar la Comunicación y el Seguimiento

Una de las principales sugerencias fue aumentar la frecuencia de actualizaciones sobre el estado del caso, lo que permitiría a los clientes mantenerse más informados durante todo el proceso. Además, muchos pidieron que se proporcionara un seguimiento más frecuente, no solo al principio, sino a lo largo de todo el proceso, para evitar que los clientes se sintieran desinformados o desconectados. También se mencionó la necesidad de una comunicación más cercana y humana, con un trato que les hiciera sentirse más acompañados y apoyados durante todo el proceso.

2. Flexibilidad en los Servicios y Pagos

Los encuestados indicaron que les gustaría más opciones de pago flexibles o accesibles, lo que podría facilitar la gestión financiera de los servicios legales. También sugirieron la ampliación del horario de atención para permitir la comunicación fuera del horario laboral, lo que sería especialmente útil para aquellos con agendas complicadas. La flexibilidad en la programación de reuniones y la adaptabilidad a cambios imprevistos en los plazos o situaciones legales fueron otras áreas que los clientes consideraron clave para mejorar la experiencia general.

3. Claridad y Transparencia en los Costos y los Documentos

Varios clientes sugirieron que se mejore la transparencia en los costos, especialmente en relación con los gastos adicionales que podrían surgir durante el proceso. Esto incluiría proporcionar una guía más detallada al inicio del proceso, para que los clientes tengan una idea clara de lo que se espera y puedan planificar adecuadamente. Además, los encuestados pidieron que se ofrezcan explicaciones más claras sobre los términos legales en los documentos que reciben, para evitar malentendidos y confusión.

4. Tecnología y Accesibilidad de la Información

Muchos clientes sugirieron la creación de un portal en línea donde puedan consultar fácilmente los documentos legales relacionados con su caso. También pidieron la posibilidad de tener un sistema de seguimiento en tiempo real, que permita ver el progreso del caso y las actualizaciones relevantes en todo momento. Además, se destacó la necesidad de facilitar el acceso rápido a los documentos importantes, utilizando plataformas digitales seguras y eficientes.

5. Personalización y Trato Humano

Los encuestados expresaron la necesidad de recibir un servicio más personalizado, que tome en cuenta sus necesidades específicas y no trate su caso como uno más. Algunos sugirieron que los abogados deberían tomarse más tiempo para escuchar las preocupaciones del cliente y ofrecer soluciones adaptadas a su situación particular. También se destacó la importancia de ofrecer un trato cercano, con un ambiente más amigable y cómodo, tanto en las reuniones como en las interacciones diarias.

6. Información Preventiva y Asesoría Integral

Algunos clientes mencionaron que les gustaría haber recibido más información preventiva sobre los posibles obstáculos o complicaciones que podrían surgir durante el proceso. También sugirieron que la firma podría ofrecer un enfoque más

integral, brindando no solo asesoría legal, sino también estratégica en cuanto a la toma de decisiones.

Tabla 54. Pregunta 21. ¿Con qué frecuencia busca en internet soluciones legales para sus problemas o información sobre servicios jurídicos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	16,0	16,0	16,0
	Casi nunca	7	14,0	14,0	30,0
	En ocasiones	6	12,0	12,0	42,0
	Con frecuencia	24	48,0	48,0	90,0
	Casi siempre	3	6,0	6,0	96,0
	Siempre	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La mayoría de los encuestados (48%) busca soluciones legales "con frecuencia", mientras que un 24% lo hace "casi nunca". Esto refleja una disposición general de los participantes a investigar servicios legales en línea, aunque una parte de la población aún no depende en gran medida de internet.

Tabla 55. Pregunta 22. ¿Qué importancia le da a la prestación online de servicios de asesoría jurídica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	7	14,0	14,0	14,0
	2	8	16,0	16,0	30,0
	3	12	24,0	24,0	54,0
	4	13	26,0	26,0	80,0
	5	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La prestación online de servicios de asesoría jurídica es considerada muy importante para un 26% de los encuestados, y un 24% le otorgan una importancia media. Sin embargo, un 16% de los participantes no lo consideran relevante, lo que indica que, aunque la tendencia hacia la asesoría legal online está creciendo, aún

hay personas que prefieren los métodos tradicionales o que no ven el valor agregado de la prestación online.

TABLAS CRUZADAS

Tabla 56. ¿Qué tan satisfecho está con los servicios legales que recibió?
*14. ¿Recomendaría nuestros servicios legales a familiares o amigos?
(Marca solo un óvalo)

Recuento

		14. ¿Recomendaría nuestros servicios legales a familiares o amigos? (Marca solo un óvalo)		
		Sí	No	Total
9. En una escala del 1 al 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho. ¿Qué tan satisfecho está con los servicios legales que recibió?	1	8	4	12
	2	8	3	11
	3	8	2	10
	4	6	0	6
	5	10	1	11
Total		40	10	50

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,015 ^a	4	,404
Razón de verosimilitud	5,163	4	,271
Asociación lineal por lineal	3,275	1	,070
N de casos válidos	50		

a. 6 casillas (60,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,20.

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La tabla muestra la relación entre la satisfacción de los clientes (1-5) y su disposición a recomendar los servicios legales. La prueba de chi-cuadrado de Pearson arroja un valor de 4,015 con un valor p de 0,404, indicando que no hay una relación significativa entre ambas variables. Además, el 60% de las celdas tienen recuentos esperados menores a 5, lo que puede afectar la fiabilidad de los resultados.

Tabla 57. ¿Con qué frecuencia busca en internet soluciones legales para sus problemas o información sobre servicios jurídicos? *22. ¿Qué importancia le da a la prestación online de servicios de asesoría jurídica? (Califique del 1 al 5, donde 1 es poco importante)

Recuento

		22. ¿Qué importancia le da a la prestación online de servicios de asesoría jurídica? (Califique del 1 al 5, donde 1 es poco importante y 5 muy importante)					Total
		1	2	3	4	5	
21. ¿Con qué frecuencia busca en internet soluciones legales para sus problemas o información sobre servicios jurídicos?	Nunca	0	2	4	0	2	8
	Casi nunca	1	1	2	0	3	7
	En ocasiones	1	2	1	1	1	6
	Con frecuencia	4	2	5	10	3	24
	Casi siempre	1	0	0	2	0	3
	Siempre	0	1	0	0	1	2
Total		7	8	12	13	10	50

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,386 ^a	20	,270
Razón de verosimilitud	28,530	20	,097
Asociación lineal por lineal	,005	1	,946
N de casos válidos	50		

a. 28 casillas (93,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,28.

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La tabla muestra la relación entre la frecuencia con la que los clientes buscan soluciones legales en internet y la importancia que le dan a la prestación online de servicios de asesoría jurídica. La prueba de chi-cuadrado de Pearson obtiene un valor de 23,386 con un valor p de 0,270, indicando que no hay una relación significativa entre ambas variables.

8.2 Clientes potenciales

Para comprender las expectativas de aquellos que aún no han elegido a Mondragón Abogados y Asociados, se realizará una encuesta dirigida a posibles clientes. Este enfoque permitirá conocer los factores que influyen en su decisión de contratar servicios legales, las barreras que enfrentan y sus preferencias en cuanto a comunicación y oferta de servicios. Con esta información, se podrá ajustar la estrategia de marketing digital y mejorar la captación de nuevos clientes, alineando la oferta con las demandas del mercado.

Fórmula de muestreo:

La fórmula de muestreo para una población finita es:

Ilustración 15. Formula de muestreo

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Fuente: (Bernal, 2020)

Donde:

- **n:** tamaño de la muestra.
- **N:** tamaño de la población (en este caso, 197728 clientes potenciales).
- **Z:** valor correspondiente al nivel de confianza (1.96 para un 95% de confianza).
- **p:** probabilidad de éxito (0.5).
- **q:** probabilidad de fracaso (1 - p = 0.5).
- **d:** margen de error (0.1 o 10%).

Datos:

- **Tamaño de la población (N):** 197,728
- **Nivel de confianza (Z):** 1.96
- **Probabilidad de éxito (p):** 0.5
- **Probabilidad de fracaso (q):** 0.5
- **Margen de error (d):** 0.1

Sustituyendo en la fórmula:

Ilustración 16. Aplicación de la fórmula de muestreo

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{197728 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.1)^2 \cdot (197728 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} \\
 n &= \frac{197728 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{0.01 \cdot 197727 + 3.8416 \cdot 0.25} \\
 n &= \frac{197728 \cdot 0.9604}{1977.27 + 0.9604} \\
 n &= \frac{189897.9712}{1978.2304} \\
 n &= 96.0
 \end{aligned}$$

Fuente: Elaboración propia

Resultados:

El tamaño de la muestra que debe realizarse es **96 encuestas**, tal como está indicado en la imagen. Esto totaliza 96 encuestas para los clientes potenciales, distribuidas según las proporciones de la población total.

Tabla 58. Cálculo de la población muestral de los clientes potenciales

Parametros			
N	Tamaño de la población	197728	clientes potenciales
P	Probabilidad de éxito	0,5	
Q	Probabilidad de fracaso	0,5	
D	Margen de Error	10%	
Zd	Nivel de confianza	95%	1,96

$$N = \frac{189897,9712}{1978,2304} = 96$$

Rango de edad	POBLACIÓN	%
De 18 a 25 años	18466	9,34
De 26 a 33 años	17234	8,72
De 34 a 41 años	15157	7,67
De 42 a 49 años	14159	7,16
Mayor de 50 años	132712	67,12
TOTAL	197728	100,00

$$\frac{\text{Muestra}}{\text{Población}} = 0,000485484$$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59. Ficha técnica de los clientes potenciales

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Elemento	Descripción
Título de la Investigación	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DIGITAL PARA LA EMPRESA MONDRAGON ABOGADOS Y ASOCIADOS ESPECIALISTAS EN PENSIONES UBICADA EN LA CIUDAD DE TULUÁ EN LOS AÑOS 2025 – 2026
Objetivo de la Encuesta	Conocer los factores que influyen en las necesidades y preferencias para seleccionar los servicios que oferta Mondragón Abogados y Asociados de los clientes potenciales
Población Objetivo	Clientes potenciales de la organización
Muestra	96 participantes seleccionados aleatoriamente.
Encuestas realizadas	100 participantes seleccionados aleatoriamente
Método de Recolección de Datos	Encuesta en línea a través de Google Forms.
Proceso de Análisis	Análisis descriptivo y de frecuencia con SPSS.

Tabla 60. Pregunta 1. ¿Con que género se identifica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	58	58,0	58,0	58,0
	Femenino	37	37,0	37,0	95,0
	Prefiero no decirlo	5	5,0	5,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

En cuanto al género de los encuestados, el 58% se identificó como masculino, mientras que un 37% se identificó como femenino. Un pequeño 5% prefirió no especificar su género. Esta distribución muestra una representación mayoritaria de hombres en la muestra, pero con una presencia significativa de mujeres.

Tabla 61. Pregunta 2. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entre 18 y 25 años	9	9,0	9,0	9,0
	Entre 26 y 33 años	15	15,0	15,0	24,0
	Entre 34 y 41 años	37	37,0	37,0	61,0
	Entre 42 y 49 años	17	17,0	17,0	78,0
	Mayor de 50 años	22	22,0	22,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La mayor parte de los encuestados se encuentra en el rango de edad de 34 a 41 años, con un 37%. El siguiente grupo más grande es el de 42 a 49 años (17%) y mayores de 50 años (22%). Los jóvenes adultos entre 18 y 25 años representaron solo el 9%, y aquellos entre 26 y 33 años fueron un 15%. Esto sugiere que la mayoría de los clientes potenciales son adultos de mediana edad, lo que podría indicar que este grupo tiene más necesidades o experiencia con servicios jurídicos.

Tabla 62. Pregunta 3. Selecciona su nivel educativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sin estudios	7	7,0	7,0	7,0
	Primaria	7	7,0	7,0	14,0
	Bachiller	34	34,0	34,0	48,0
	Técnico	2	2,0	2,0	50,0
	Tecnólogo	8	8,0	8,0	58,0
	Pregrado	39	39,0	39,0	97,0
	Posgrado	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

En términos de nivel educativo, el 39% de los encuestados posee un grado de pregrado, seguido por un 34% con bachillerato. Un 7% no tiene estudios o solo completó la primaria, y un 8% tiene técnico o tecnólogo. Solo un 3% posee estudios de posgrado.

Tabla 63. Pregunta 4. ¿Cuál es su ocupación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Empleado a tiempo completo	52	52,0	52,0	52,0
	Empleado a tiempo parcial	17	17,0	17,0	69,0
	Independiente	11	11,0	11,0	80,0
	Ama de casa	7	7,0	7,0	87,0
	Estudiante	3	3,0	3,0	90,0
	Jubilado	4	4,0	4,0	94,0
	Desempleado	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

En cuanto a la ocupación de los encuestados, un 52% trabaja a tiempo completo, mientras que un 17% tiene empleos a tiempo parcial. Un 11% se identifica como independiente, y un 7% son amas de casa. Además, un 4% son jubilados y un 3% son estudiantes. Esto refleja una muestra de personas activas laboralmente, con una participación notable de trabajadores a tiempo completo y autónomos, pero también con un porcentaje relevante de personas fuera del mercado laboral activo.

Tabla 64. Pregunta 5. ¿Alguna vez ha utilizado servicios jurídicos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	86	86,0	86,0	86,0
	No	14	14,0	14,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

El 86% de los encuestados ha utilizado previamente servicios jurídicos, lo que sugiere una población con bastante experiencia en la contratación de este tipo de servicios. En cambio, un 14% nunca ha recurrido a servicios legales, lo que podría indicar que un segmento de la población aún no necesita o no ha considerado la posibilidad de contratar asistencia jurídica en su vida cotidiana.

Tabla 65. Pregunta 6. ¿Qué tan satisfecho quedó con los servicios legales que recibió en dicho establecimiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	9	9,0	10,5	10,5
	2	13	13,0	15,1	25,6
	3	23	23,0	26,7	52,3
	4	22	22,0	25,6	77,9
	5	19	19,0	22,1	100,0
	Total	86	86,0	100,0	
Perdidos	Sistema	14	14,0		
Total		100	100,0		

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

De aquellos que han utilizado servicios jurídicos previamente, un 23% se calificó con un 3 (moderadamente satisfecho), seguido por un 22% que se mostró muy satisfecho (5). Un 13% estuvo poco satisfecho (2), y un 9% se mostró nada satisfecho (1). Esto muestra una distribución de satisfacción variada, con una mayoría de personas estando razonablemente satisfechas (puntajes 3 y 4).

Pregunta 7. ¿Qué cambiaría de su experiencia anterior si tuviera la oportunidad? (Pregunta abierta)

La retroalimentación recibida de los encuestados refleja una serie de aspectos críticos relacionados con la calidad de los servicios legales, que incluyen la comunicación, la transparencia, el trato personalizado, y la rapidez en el proceso. Estos factores tuvieron un impacto significativo en la experiencia de los usuarios, ya sea positiva o negativa. A través de las respuestas, se observa una clara necesidad de mejorar ciertos procesos para satisfacer mejor las expectativas de los clientes. A continuación, se detallan los puntos más importantes que los encuestados cambiarían si tuvieran la oportunidad de modificar su experiencia.

Tiempo y Comunicación:

Una de las críticas más comunes fue la lentitud del proceso, especialmente en lo que respecta a los tiempos de respuesta. Un número significativo de encuestados mencionó que las respuestas tardaron más de lo esperado, lo que generó frustración y sensación de desatención. Además, varios clientes mencionaron que la comunicación con el abogado fue limitada, lo que les hizo sentirse desinformados y poco apoyados a lo largo del proceso. La falta de seguimiento en algunas etapas fue otro factor destacado, ya que los clientes se sintieron perdidos o desconectados, sin saber qué estaba ocurriendo con sus casos.

Atención Impersonal:

Otro punto de mejora señalado por los encuestados fue la atención impersonal que recibieron. Aunque el servicio cumplió con las expectativas legales, muchos sintieron que el trato no fue lo suficientemente cercano o personalizado. Esto afectó la percepción general de la calidad del servicio, ya que los clientes esperaban sentir un mayor respaldo por parte de su abogado. La falta de empatía y de una interacción más humana fue una queja frecuente, lo que sugiere que las firmas legales deben

priorizar la creación de una relación más cercana con los clientes para mejorar su experiencia.

Falta de Transparencia:

Un aspecto recurrente fue la falta de transparencia en varios aspectos del proceso. Los encuestados mencionaron que no se les explicó claramente los costos asociados desde el principio, lo que generó desconfianza. Muchos señalaron que no recibieron información suficiente sobre los avances del caso y que la transparencia en el proceso era insuficiente. Esta falta de claridad contribuyó a la incertidumbre y la frustración, ya que los clientes esperaban ser informados con mayor regularidad sobre el estado de su caso y las implicaciones de las decisiones tomadas.

Satisfacción Parcial:

Aunque muchos clientes estuvieron satisfechos con el servicio recibido, también señalaron áreas en las que el servicio podría haber sido mejor. Aunque la calidad del servicio fue buena, la mayoría mencionó que habría preferido que el proceso fuera más rápido y que se les hubiera proporcionado una información más detallada durante todas las etapas. Algunos incluso indicaron que, aunque el servicio fue útil, no se resolvieron todos los problemas de manera efectiva, lo que dejó una sensación de que el servicio no cumplió completamente con las expectativas.

Expectativas No Cumplidas:

Muchos encuestados destacaron que sus expectativas no fueron alcanzadas por completo. Algunos mencionaron que, a pesar de que el servicio legal era adecuado, las expectativas respecto a la resolución de sus problemas no fueron satisfechas. Esto se debió a factores como la falta de asesoría específica durante el proceso, la demora en las respuestas y la falta de un seguimiento constante. En general, los clientes esperaban un mayor acompañamiento durante todo el proceso y una mayor claridad en las decisiones tomadas.

Costo y Justificación:

El costo fue una de las principales preocupaciones para muchos de los encuestados. Varias personas mencionaron que el precio del servicio fue más elevado de lo esperado y que no se justificó adecuadamente por el valor recibido. La falta de explicación clara sobre los costos adicionales también fue un tema recurrente, lo que dejó a algunos clientes con la sensación de que los costos no fueron transparentes ni fácilmente comprensibles. Este aspecto es clave, ya que muchos clientes consideraron que un costo elevado debería ir acompañado de un servicio de más alto nivel.

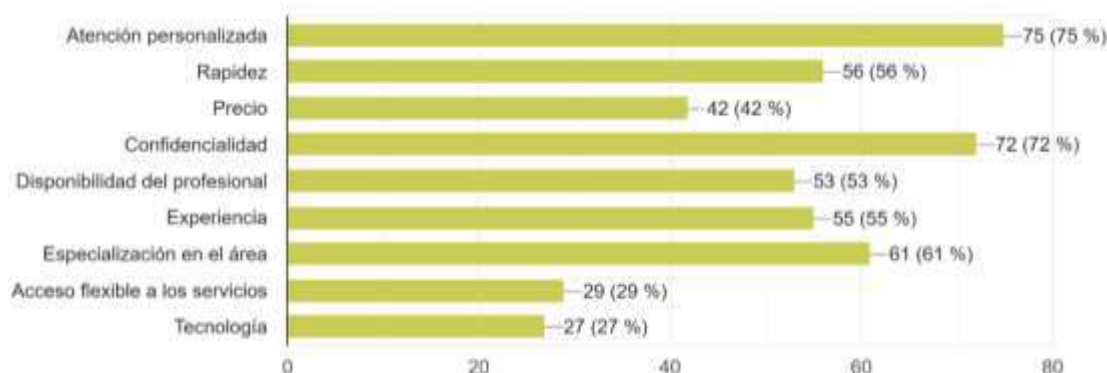
Trato Cercano y Personalizado:

Aunque algunos clientes expresaron satisfacción con el servicio, muchos destacaron que les habría gustado un trato más cercano y personalizado. A pesar de que los profesionales fueron amables, algunos participantes mencionaron que no se sintieron totalmente respaldados en todo momento. La personalización del servicio fue vista como una necesidad, especialmente cuando los casos legales son complicados o requieren un enfoque único. Los clientes valoran mucho sentirse escuchados y atendidos de manera especial, no solo como parte de un proceso estandarizado.

Satisfacción General:

En general, muchos encuestados manifestaron que estaban satisfechos con el servicio, pero también destacaron áreas donde la calidad del servicio podría haberse mejorado. La rapidez del proceso, la comunicación constante y la claridad en los costos fueron aspectos señalados para mejorar la experiencia del cliente. La satisfacción general fue positiva, pero hubo ciertos detalles que afectaron la percepción final, especialmente relacionados con la agilidad en la resolución de los problemas y la atención al detalle durante el proceso.

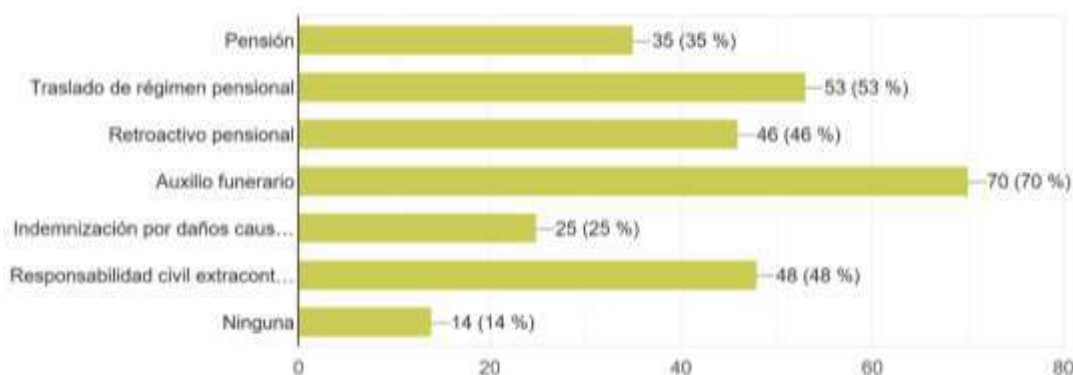
Gráfica 12. Pregunta 8. ¿Qué aspectos espera encontrar en un servicio jurídico de calidad?



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados valoran principalmente la atención personalizada (75%), seguida por la rapidez (56%) y el precio (42%). También consideran importantes la confidencialidad (72%) y la disponibilidad del profesional (53%). La especialización en el área (61%) y la tecnología (27%) tienen un peso menor, pero aún son relevantes en la elección del servicio.

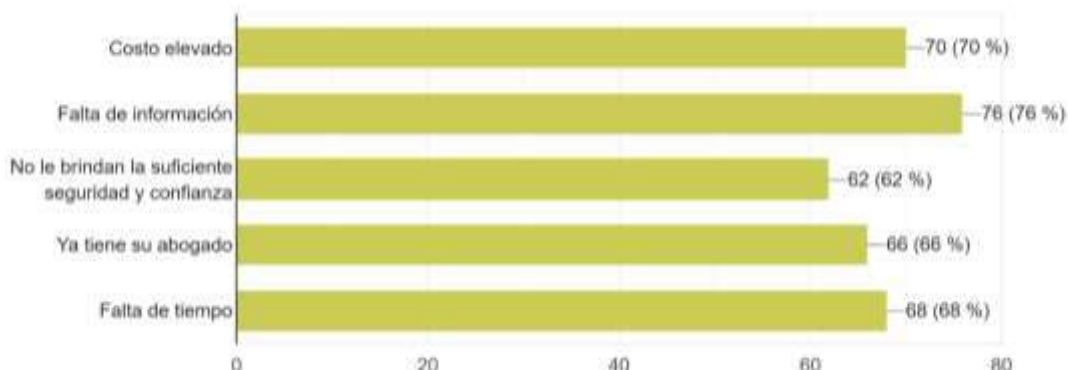
Gráfica 13. Pregunta 9. ¿En cuál de las siguientes áreas ha recibido o considera que podría requerir en algún momento asesoría legal?



Fuente: Elaboración propia

Las áreas más mencionadas para asesoría legal son pensión (35%), traslado de régimen pensional (53%) y retroactivo pensional (46%). Un 70% de los encuestados también considera relevante la asesoría en auxilio funerario.

Gráfica 14. Pregunta 10. ¿De acuerdo a su experiencia personal, ¿Cuál sería la razón por la que no contrataría servicios de asesoría legal?



Fuente: Elaboración propia

Las principales razones para no contratar un servicio legal son el costo elevado (70%) y la falta de información (76%). También influye la falta de seguridad y confianza (62%) y el hecho de que ya tienen abogado (66%). La falta de tiempo (68%) también es una razón clave para no recurrir a estos servicios.

Tabla 66. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores que consideraría al elegir un servicio jurídico, donde 1 es (Nada importante) y 5 (Extremadamente importante). (Selecciona todas las opciones que correspondan) [Costos del servicio]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. (Nada importante)	19	19,0	19,0	19,0
	2. (Poco importante)	17	17,0	17,0	36,0
	3. (Moderadamente importante)	24	24,0	24,0	60,0
	4. (Importante)	26	26,0	26,0	86,0
	5. (Muy importante)	14	14,0	14,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

En cuanto a la importancia de los costos del servicio, un 26% de los encuestados lo consideró importante, mientras que un 14% lo vio como muy importante. En general, la mayoría de los participantes (60%) lo percibió como moderadamente importante o más. Solo un pequeño porcentaje (19%) indicó que los costos no son una prioridad significativa en su decisión de elegir un servicio jurídico.

Tabla 67. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores que consideraría al elegir un servicio jurídico [Reputación de la empresa]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. (Nada importante)	15	15,0	15,0	15,0
	2. (Poco importante)	28	28,0	28,0	43,0
	3. (Moderadamente importante)	22	22,0	22,0	65,0
	4. (Importante)	14	14,0	14,0	79,0
	5. (Muy importante)	21	21,0	21,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La reputación de la empresa es un factor importante para la mayoría, con un 21% de los encuestados considerándolo muy importante. Un 28% lo vio como poco importante y el 22% lo calificó como moderadamente importante.

Tabla 68. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores que consideraría al elegir un servicio jurídico [Experiencia de los profesionales]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. (Nada importante)	22	22,0	22,0	22,0
	2. (Poco importante)	18	18,0	18,0	40,0
	3. (Moderadamente importante)	16	16,0	16,0	56,0
	4. (Importante)	18	18,0	18,0	74,0
	5. (Muy importante)	26	26,0	26,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La experiencia de los profesionales es vista como un aspecto crucial, con un 26% considerándolo muy importante. Un 18% lo calificó como importante, y un 16% como moderadamente importante. Sin embargo, un 22% de los encuestados no lo consideró determinante, lo que refleja que, si bien la experiencia es valorada, hay otros factores que pueden influir de manera más significativa.

Tabla 69. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores que consideraría al elegir un servicio jurídico [Recomendación de conocidos]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. (Nada importante)	20	20,0	20,0	20,0
	2. (Poco importante)	24	24,0	24,0	44,0
	3. (Moderadamente importante)	18	18,0	18,0	62,0
	4. (Importante)	20	20,0	20,0	82,0
	5. (Muy importante)	18	18,0	18,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La recomendación de conocidos fue un aspecto relevante para muchos, con un 18% calificando este factor como muy importante. Aunque la mayoría (62%) lo vio como moderadamente importante o más, un 44% lo percibió como poco importante. Esto sugiere que las recomendaciones tienen un impacto, pero no son determinantes para todos los encuestados.

Tabla 70. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores que consideraría al elegir un servicio jurídico [Comunicación clara]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. (Nada importante)	27	27,0	27,0	27,0
	2. (Poco importante)	16	16,0	16,0	43,0
	3. (Moderadamente importante)	20	20,0	20,0	63,0
	4. (Importante)	12	12,0	12,0	75,0
	5. (Muy importante)	25	25,0	25,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La comunicación clara fue valorada positivamente, con un 25% considerándolo muy importante y un 12% como importante. En total, el 63% lo calificó como al menos moderadamente importante, lo que resalta la importancia de una comunicación sin jerga y fácil de entender para los clientes potenciales.

Tabla 71. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores que consideraría al elegir un servicio jurídico [Fácil acceso a los servicios]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. (Nada importante)	25	25,0	25,0	25,0
	2. (Poco importante)	13	13,0	13,0	38,0
	3. (Moderadamente importante)	30	30,0	30,0	68,0
	4. (Importante)	17	17,0	17,0	85,0
	5. (Muy importante)	15	15,0	15,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

El acceso fácil a los servicios fue considerado moderadamente importante por el 30% de los encuestados, con un 17% viéndolo como importante y un 15% como muy importante. Sin embargo, un 38% lo calificó como poco importante o nada importante, lo que sugiere que, para algunos, la accesibilidad no es un factor decisivo en la elección de un servicio jurídico.

Tabla 72. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores que consideraría al elegir un servicio jurídico [Confianza y compatibilidad]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. (Nada importante)	27	27,0	27,0	27,0
	2. (Poco importante)	15	15,0	15,0	42,0
	3. (Moderadamente importante)	10	10,0	10,0	52,0
	4. (Importante)	19	19,0	19,0	71,0
	5. (Muy importante)	29	29,0	29,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La confianza y compatibilidad fueron consideradas esenciales por el 29% de los encuestados, quienes lo calificaron como muy importante. Un 19% lo vio como importante, lo que refleja que la relación personal y de confianza con el abogado o la firma es un factor determinante para una buena experiencia legal.

Tabla 73. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores que consideraría al elegir un servicio jurídico [Rapidez en la respuesta]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. (Nada importante)	18	18,0	18,0	18,0
	2. (Poco importante)	28	28,0	28,0	46,0
	3. (Moderadamente importante)	19	19,0	19,0	65,0
	4. (Importante)	18	18,0	18,0	83,0
	5. (Muy importante)	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La rapidez en la respuesta fue un aspecto importante para los encuestados, con un 17% calificándolo como muy importante y un 18% como importante. En total, un 65% de los encuestados lo vio como al menos moderadamente importante.

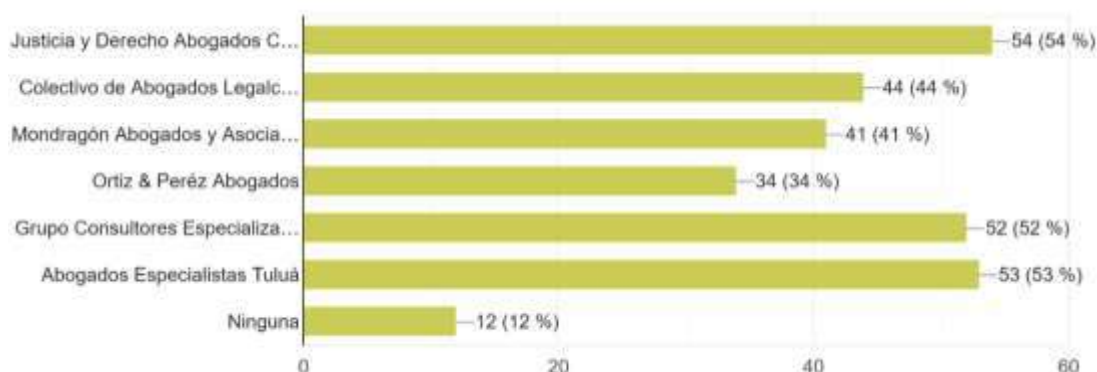
Tabla 74. Pregunta 11. Califique la importancia de los siguientes factores que consideraría al elegir un servicio jurídico [Servicio personalizado]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1. (Nada importante)	21	21,0	21,0	21,0
	2. (Poco importante)	32	32,0	32,0	53,0
	3. (Moderadamente importante)	16	16,0	16,0	69,0
	4. (Importante)	12	12,0	12,0	81,0
	5. (Muy importante)	19	19,0	19,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

El servicio personalizado fue considerado moderadamente importante por el 16% de los encuestados, con un 12% calificándolo como muy importante. La mayoría (53%) lo consideró poco importante o nada importante, lo que sugiere que la personalización es relevante, pero no es la prioridad principal para la mayoría de los clientes potenciales.

Gráfica 15. Pregunta 12. ¿Reconoce alguno de estos despachos de abogados?



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados reconocen firmas como Justicia y Derecho Abogados C. (54%) y Grupo Consultores Especializados (52%). Otras firmas como Abogados Especialistas Tuluá (53%) y Colectivo de Abogados Legalco (44%) también son conocidas, aunque un 12% no reconoció ninguna de las opciones presentadas.

Pregunta 13. ¿Actualmente usted considera que podría requerir un servicio de asesoría legal? ¿Por qué? (Pregunta abierta)

Las respuestas obtenidas sobre la necesidad de asesoría legal reflejan una amplia variedad de situaciones, desde la falta de problemas legales hasta la necesidad específica de asistencia en diversos ámbitos. Los encuestados mostraron un interés significativo en áreas como derechos laborales, contratos comerciales, disputas familiares, y planificación empresarial. Sin embargo, también hubo un número considerable de personas que no consideran que necesiten servicios legales en su situación actual. A continuación, se resumen los puntos clave extraídos de sus respuestas.

Interés en Disputas Legales y Conflictos:

Una gran parte de los encuestados mencionó que sí necesitarían asesoría legal debido a disputas contractuales o problemas con arrendadores, proveedores, o incluso en el ámbito familiar. Otros mencionaron específicamente que desean aclarar aspectos legales relacionados con contratos laborales, testamentos, y disputas comerciales.

Consideraciones de Negocios y Empresas:

Muchos encuestados indicaron que estarían interesados en servicios legales si están pensando en iniciar un negocio o si necesitan asesoría sobre contratos y leyes fiscales. También mencionaron la importancia de garantizar que sus negocios cumplan con las normativas legales y de tener una guía sobre permisos y regulaciones locales.

Consultas Relacionadas con Inversiones:

Un número significativo de personas expresó interés en recibir asesoría legal para evaluar propuestas de inversión y entender los aspectos legales relacionados con compra-venta de propiedades, préstamos o acuerdos de negocios. Esto muestra que muchos encuestados consideran la asesoría legal como una herramienta importante para proteger sus inversiones.

Derechos y Protección Personal:

Los encuestados también señalaron la necesidad de comprender mejor sus derechos como consumidores y derechos laborales. Esto incluye asesoría en casos de contratos de trabajo, compra de inmuebles y cuestiones relacionadas con la propiedad intelectual, lo que demuestra un interés general por entender sus derechos y proteger su bienestar personal.

Personas sin Necesidades Legales Actuales:

A pesar del alto interés en recibir asesoría legal, una proporción significativa de encuestados mencionó que actualmente no tienen ninguna situación legal

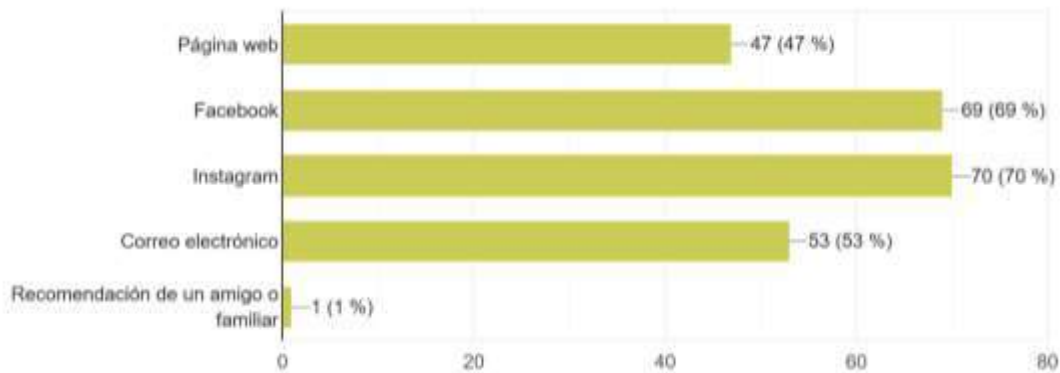
pendiente que requiera atención. Estos participantes no consideran necesario contratar un abogado ni tener asesoría legal en su situación actual.

Asesoría para Procedimientos Familiares:

También hubo quienes indicaron que, en caso de un divorcio, disputas familiares, o cuestiones relacionadas con herencias, estarían interesados en asesoría legal para entender los procedimientos legales y protección de sus derechos. Esto refleja un grupo de personas que enfrentan situaciones legales que podrían afectar su vida personal y necesitan orientación sobre cómo proceder de manera legal.

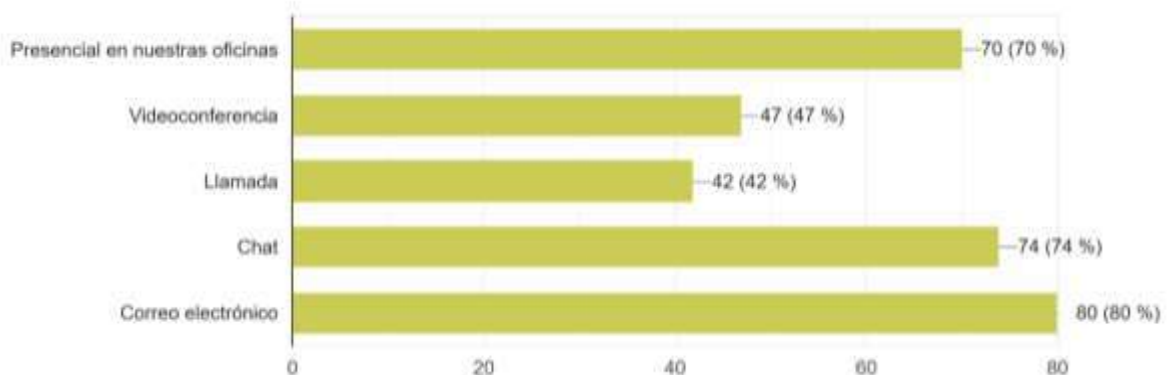
En resumen, las respuestas de los encuestados muestran un claro interés en obtener asesoría legal cuando se enfrentan a disputas legales, la creación de un negocio, la protección de inversiones, y la seguridad jurídica en contratos. La mayoría de los encuestados parece buscar asesoría para comprender sus derechos y obligaciones, ya sea en el ámbito personal o comercial. Sin embargo, también existe un grupo considerable que no siente la necesidad de servicios legales en su situación actual, lo que indica que muchos consideran que sus circunstancias legales son manejables sin intervención legal. Las firmas legales podrían aprovechar esta información para enfocar sus esfuerzos en áreas de mayor demanda y reforzar su presencia en sectores específicos, como asesoría empresarial, derechos laborales, y disputas contractuales.

Gráfica 16. Pregunta 14. ¿Por cuál medio le gustaría enterarse del servicio jurídico?



Los encuestados prefieren enterarse de servicios jurídicos a través de Instagram (70%) y Facebook (69%), seguidos por correo electrónico (53%). Solo un 47% optaría por la página web y un 1% confiaría en la recomendación de un amigo o familiar, lo que muestra una fuerte preferencia por las redes sociales y los medios digitales.

Gráfica 17. Pregunta 15. ¿Cuál de las siguientes opciones se ajusta mejor a sus preferencias para recibir servicios de asesoría legal?



Fuente: Elaboración propia

La opción más preferida para recibir servicios de asesoría legal fue el correo electrónico, con un 80% de los encuestados eligiéndolo. Le sigue la opción presencial en las oficinas con un 70%, reflejando que muchos clientes aún valoran la interacción cara a cara. El chat también fue una opción popular, elegida por un 74% de los participantes.

Tabla 75. Pregunta 16. ¿Ha buscado en internet soluciones legales para sus problemas o información sobre servicios jurídicos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	83	83,0	83,0	83,0
	No	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

Un alto porcentaje de los encuestados (83%) ha utilizado internet para buscar soluciones legales o información sobre servicios jurídicos, lo que refleja la creciente tendencia de los usuarios a informarse en línea antes de tomar decisiones legales. Solo un 17% nunca ha recurrido a internet para estos fines.

Tabla 76. Pregunta 17. ¿Qué confiabilidad le da una empresa que preste servicios jurídicos que encuentre en internet?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	29	29,0	29,0	29,0
	2	15	15,0	15,0	44,0
	3	17	17,0	17,0	61,0
	4	22	22,0	22,0	83,0
	5	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La confiabilidad de una empresa encontrada en internet fue calificada como moderadamente confiable por el 17% de los encuestados. Un 29% la vio como poco confiable y un 22% como muy confiable.

Tabla 77. Pregunta 18. ¿Qué importancia le da a la prestación online de servicios de asesoría jurídica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	18	18,0	18,2	18,2
	2	13	13,0	13,1	31,3
	3	15	15,0	15,2	46,5
	4	32	32,0	32,3	78,8
	5	21	21,0	21,2	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		100	100,0		

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La prestación online de servicios de asesoría jurídica fue considerada muy importante por el 21% de los encuestados y importante por un 32%. Sin embargo, un 18% la vio como poco importante, lo que sugiere que, aunque la oferta de

servicios legales en línea está ganando terreno, aún hay un segmento de la población que no la ve como una prioridad fundamental.

TABLAS CRUZADAS

Tabla 78. ¿Qué confiabilidad le da una empresa que preste servicios jurídicos que encuentre en internet? . *16. ¿Ha buscado en internet soluciones legales para sus problemas o informa

		16. ¿Ha buscado en internet soluciones legales para sus problemas o información sobre servicios jurídicos?		Total
		Si	No	
17. ¿Qué confiabilidad le da una empresa que preste servicios jurídicos que encuentre en internet? (califique de 1 a 5, siendo 1 poco confiable y 5 muy confiable).	1	27	2	29
	2	13	2	15
	3	11	6	17
	4	18	4	22
	5	14	3	17
Total		83	17	100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,300 ^a	4	,178
Razón de verosimilitud	6,061	4	,195
Asociación lineal por lineal	1,527	1	,217
N de casos válidos	100		

a. 5 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,55.

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La tabla muestra la relación entre la confiabilidad que los clientes potenciales asignan a una empresa de servicios jurídicos en internet y si han buscado

soluciones legales en línea. La prueba de chi-cuadrado de Pearson arroja un valor de 6,300 con un valor p de 0,178, lo que indica que no hay una relación significativa entre ambas variables. Además, el 50% de las celdas tienen recuentos esperados menores a 5, lo que puede afectar la fiabilidad de los resultados.

Tabla 79. ¿Qué importancia le da a la prestación online de servicios de asesoría jurídica? *5. ¿Alguna vez ha utilizado servicios jurídicos?

		5. ¿Alguna vez ha utilizado servicios jurídicos?		
		Sí	No	Total
18. ¿Qué importancia le da a la prestación online de servicios de asesoría jurídica? (Califique del 1 al 5, donde 1 es poco importante y 5 muy importante)	1	16	2	18
	2	11	2	13
	3	11	4	15
	4	30	2	32
	5	17	4	21
Total		85	14	99

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,148 ^a	4	,386
Razón de verosimilitud	4,159	4	,385
Asociación lineal por lineal	,009	1	,924
N de casos válidos	99		

a. 5 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,84.

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

La tabla muestra la relación entre la importancia que los clientes potenciales le dan a la prestación online de servicios de asesoría jurídica y si alguna vez han utilizado servicios jurídicos. La prueba de chi-cuadrado de Pearson arroja un valor de 4,148 con un valor p de 0,386, indicando que no hay una relación significativa entre ambas variables. Además, el 50% de las celdas tienen recuentos esperados menores a 5, lo que puede afectar la fiabilidad de los resultados.

Conclusión del Capítulo 3: Factores que influyen en las necesidades y preferencias para seleccionar los servicios de Mondragón Abogados y Asociados

Los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a los clientes actuales y potenciales de Mondragón Abogados y Asociados han permitido identificar de manera clara y precisa los factores clave que influyen en la selección de los servicios que la firma ofrece. A partir de las respuestas obtenidas, se evidenció que, para los clientes actuales, la calidad del servicio y la confianza son los factores más valorados, lo que refleja la importancia de una atención jurídica eficiente, profesional y confiable. Por otro lado, los clientes potenciales destacaron la accesibilidad y una oferta personalizada como elementos determinantes en su decisión, lo que sugiere que la firma debe trabajar en mejorar su comunicación y la disponibilidad de servicios adaptados a las necesidades individuales de los clientes.

Estos hallazgos son esenciales para la formulación del plan estratégico de marketing digital de Mondragón Abogados y Asociados, ya que proporcionan una base sólida sobre las expectativas y prioridades del público objetivo. Con esta información, se abre la oportunidad de diseñar estrategias de comunicación digital que no solo refuercen la confianza en la marca, sino que también capten la atención de nuevos clientes al ofrecer soluciones adaptadas a sus preferencias.

En resumen, este análisis proporciona una visión clara de las áreas en las que Mondragón Abogados y Asociados puede mejorar su presencia y su propuesta de valor, alineando sus servicios con las expectativas del mercado. En el siguiente capítulo, se desarrollarán acciones específicas dentro del plan de marketing digital para fortalecer la presencia online de la firma, asegurando que las soluciones ofrecidas respondan a las necesidades detectadas en ambas encuestas.

9. PLAN DE ACCIÓN

Capítulo 4: Diseñar un plan de Marketing Digital para el fortalecimiento de la marca en la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en pensiones ubicada en la ciudad de Tuluá.

En este capítulo se presenta el Plan de Acción para la implementación de los objetivos estratégicos establecidos para Mondragón Abogados y Asociados, con el propósito de fortalecer su posición en el mercado de asesoría jurídica en pensiones y seguridad social. El plan se articula a través de diversas perspectivas, tales como la financiera, la del cliente, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento. Cada una de estas áreas clave ha sido analizada y desglosada en objetivos específicos que apuntan a la optimización de los recursos, la mejora en la calidad del servicio, la expansión de la base de clientes y la implementación de tecnologías innovadoras que permitan a la firma mantenerse competitiva.

A lo largo de este capítulo, se detallan las estrategias, tácticas y acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos, así como los plazos y presupuestos asignados, lo que permitirá un seguimiento adecuado y la medición de los resultados esperados. Este plan es fundamental para guiar la evolución de la firma hacia una posición de liderazgo en el sector, con un enfoque claro en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

Los siguientes componente del direccionamiento estratégico son creados propiamente por las investigadoras del trabajo de grado a partir de los resultados obtenidos en el análisis del entorno, el análisis de competitividad y el análisis de los factores tanto de los clientes potenciales como actuales, por lo tanto, a continuación se detallan la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y plan de acción:

MISIÓN

Brindar asesoría jurídica integral y de alta calidad en el ámbito de las pensiones y la seguridad social, ofreciendo soluciones accesibles y personalizadas para personas naturales y empresas del Valle del Cauca. Nos comprometemos a defender los derechos de nuestros clientes, garantizando el cumplimiento de la legislación vigente con un equipo de profesionales altamente capacitados y especializados, que trabajan con dedicación y ética para fomentar el bienestar y la seguridad de nuestros clientes.

VISIÓN

Ser la firma de abogados líder en el Valle del Cauca, reconocida por su excelencia en asesoría jurídica en pensiones y seguridad social, con proyección de expansión a nivel nacional para el 2026. Nos visualizamos como una empresa innovadora, con una sólida presencia digital y un equipo multidisciplinario que brinda soluciones efectivas y accesibles, contribuyendo al fortalecimiento y estabilidad jurídica de las PYMES y personas naturales en Colombia.

VALORES

1. **Compromiso:** Nos dedicamos con pasión y responsabilidad a la satisfacción de nuestros clientes, buscando siempre soluciones que garanticen su bienestar y seguridad jurídica.
2. **Ética:** Actuamos con honestidad, transparencia y respeto, asegurando que nuestras decisiones y acciones estén alineadas con los principios legales y morales más altos.
3. **Excelencia:** Buscamos la perfección en cada aspecto de nuestro trabajo, garantizando una atención jurídica de calidad, a través de un equipo altamente capacitado y especializado.
4. **Innovación:** Apostamos por la innovación constante en nuestros procesos, servicios y tecnologías, para ofrecer soluciones actualizadas que respondan a las necesidades cambiantes del mercado.

5. **Responsabilidad Social:** Nos comprometemos con el desarrollo social y económico de las comunidades en las que operamos, brindando servicios jurídicos accesibles y promoviendo el bienestar colectivo.
6. **Confianza:** Generamos relaciones basadas en la confianza mutua, creando un entorno de seguridad y respeto para nuestros clientes y colaboradores.
7. **Colaboración:** Fomentamos el trabajo en equipo, tanto dentro de nuestra empresa como con nuestros clientes, buscando siempre resultados que beneficien a todas las partes involucradas.
8. **Transparencia:** Mantenemos una comunicación clara y abierta, garantizando que nuestros clientes estén siempre informados y comprendan las decisiones que tomamos en su beneficio.
9. **Cercanía:** Buscamos estar siempre cerca de nuestros clientes, entendiendo sus necesidades y proporcionando un trato personalizado que haga sentir su importancia para nosotros.
10. **Sostenibilidad:** Aceptamos nuestra responsabilidad hacia el medio ambiente y buscamos prácticas sostenibles en todos nuestros procesos y operaciones.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL PLAN DE ACCIÓN

Perspectiva Financiera

1. Incrementar los ingresos anuales en un 15% mediante la ampliación de la cartera de clientes, enfocándose en el crecimiento del sector de PYMES en el Valle del Cauca para finales de 2026.
2. Mejorar la rentabilidad operativa en un 10% optimizando los costos administrativos y operativos, manteniendo una estructura de precios competitiva para finales de 2026.
3. Diversificar las fuentes de ingresos ofreciendo nuevos servicios legales especializados, como asesoría online y consultas a distancia, generando un 20% de los ingresos totales para 2026.

Perspectiva del Cliente

1. Mejorar la satisfacción del cliente, alcanzando un puntaje promedio superior a 4.5/5 en encuestas de calidad de servicio para finales de 2026.
2. Aumentar la tasa de recomendación de los servicios, logrando que al menos el 70% de los clientes recomienden la empresa a familiares y amigos para finales de 2026.
3. Expandir la presencia de la firma en el mercado digital, aumentando los seguidores en redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn) en un 30% anual para finales de 2026.

Perspectiva de Procesos Internos

1. Optimizar los procesos internos de atención al cliente, reduciendo el tiempo de respuesta promedio a consultas y trámites legales en un 20% para finales de 2026.
2. Mejorar la eficiencia operativa del equipo legal, aumentando la productividad de los abogados en un 25% mediante la implementación de un sistema de gestión de casos para finales de 2026.
3. Aumentar la calidad de los procesos legales mediante la estandarización de procedimientos y la capacitación continua del equipo, logrando que el 100% del equipo de abogados complete anualmente al menos 20 horas de formación en nuevas leyes y procedimientos para 2026.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

1. Fomentar un ambiente de innovación y aprendizaje, logrando que el 90% de los empleados participe en sesiones de capacitación sobre nuevas tecnologías legales y cambios normativos, alcanzando 150 horas de formación total por año.
2. Retener el talento clave dentro de la firma, reduciendo la tasa de rotación de empleados por debajo del 10% anual mediante la mejora de programas de incentivos y bienestar.
3. Fortalecer la cultura organizacional y el trabajo en equipo, con la implementación de actividades de integración mensual y sesiones de retroalimentación para mejorar la colaboración interna, alcanzando un 90% de participación anual en estas actividades.
4. Desarrollar una estrategia de innovación para el área de servicios jurídicos, promoviendo el uso de herramientas digitales y técnicas de trabajo ágiles, alcanzando un 20% de aumento en la eficiencia operativa para finales de 2026.

Tabla 80. Plan de acción de la investigación

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACCIONES	FECHA LIMITE DE APLICACIÓN	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Financiero	1. Incrementar los ingresos anuales en un 15% mediante la ampliación de la cartera de clientes, enfocándose en el crecimiento del sector de PYMES en el Valle del Cauca para finales de 2026.	1. Expandir la base de clientes PYMES en la región. 2. Diversificar los servicios ofrecidos. 3. Implementar una campaña de marketing digital.	1. Crear campañas publicitarias en redes sociales. 2. Ofrecer consultas gratuitas o a precios promocionales a nuevos clientes. 3. Crear contenido específico dirigido a PYMES en redes sociales.	1. Publicar contenido sobre los servicios legales para PYMES. 2. Realizar webinars sobre temas legales para PYMES. 3. Organizar eventos de networking con PYMES locales.	31/12/2026	\$ 2.000.000	Área de mercadeo
	2. Mejorar la rentabilidad operativa en un 10% optimizando los costos administrativos y operativos, manteniendo una estructura de precios competitiva para finales de 2026.	1. Optimizar procesos internos. 2. Negociar con proveedores para obtener mejores tarifas. 3. Establecer una política de control de gastos.	1. Realizar auditorías periódicas de costos operativos. 2. Establecer un sistema de control de inventarios. 3. Capacitar al personal en la reducción de costos operativos y administrativos.	1. Implementar software de gestión administrativa. 2. Renegociar contratos con proveedores actuales. 3. Implementar un programa de ahorro de recursos dentro de la firma.	30/12/2026	\$ 1.500.000	Área administrativa
	3. Diversificar las fuentes de ingresos ofreciendo nuevos servicios legales especializados, como asesoría online y consultas a distancia, generando un 20% de los ingresos totales para 2026.	1. Crear servicios legales a distancia. 2. Ofrecer servicios especializados en asesoría legal a distancia. 3. Ampliar la oferta de servicios online.	1. Desarrollar una plataforma de consultas online. 2. Crear paquetes de servicios jurídicos a precios atractivos. 3. Ofrecer un descuento para la primera consulta online.	1. Realizar campañas de marketing para promover los servicios legales a distancia. 2. Promover los servicios en plataformas digitales. 3. Crear contenido para la promoción de los servicios online.	30/06/2026	\$ 2.500.000	Área administrativa
De Clientes	1. Mejorar la satisfacción del cliente, alcanzando un puntaje promedio superior a 4.5/5 en encuestas de calidad de servicio para finales de 2026.	1. Mejorar la calidad del servicio al cliente. 2. Establecer un sistema de medición continua de satisfacción. 3. Ofrecer incentivos para recomendación de servicios.	1. Implementar un sistema de retroalimentación. 2. Ofrecer recompensas a clientes satisfechos. 3. Establecer un sistema de "cliente preferencial" para	1. Enviar encuestas de satisfacción después de cada consulta. 2. Realizar seguimientos post-consulta para medir la satisfacción. 3. Crear un programa de fidelización con	30/06/2026	\$ 1.200.000	Área comercial

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACCIONES	FECHA LIMITE DE APLICACIÓN	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
			clientes satisfechos.	descuentos para clientes recurrentes.			
	2. Aumentar la tasa de recomendación de los servicios, logrando que al menos el 70% de los clientes recomienden la empresa a familiares y amigos para finales de 2026.	1. Crear un programa de referidos. 2. Mejorar la relación post-servicio. 3. Ofrecer descuentos a clientes referidos.	1. Ofrecer incentivos por cada recomendación exitosa. 2. Incentivar a los clientes a compartir su experiencia en redes sociales. 3. Organizar eventos de agradecimiento para clientes recomendadores.	1. Crear un programa de recompensas por referir nuevos clientes. 2. Enviar correos electrónicos solicitando recomendaciones a clientes satisfechos. 3. Ofrecer servicios exclusivos a clientes que recomienden nuevos clientes.	30/12/2026	\$ 1.800.000	Área de mercadeo
	3. Expandir la presencia de la firma en el mercado digital, aumentando los seguidores en redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn) en un 30% anual para finales de 2026.	1. Mejorar la presencia en redes sociales. 2. Realizar campañas publicitarias pagadas. 3. Generar engagement con seguidores.	1. Crear contenido relevante sobre temas legales. 2. Colaborar con influencers en el ámbito legal. 3. Realizar sorteos para aumentar la participación.	1. Establecer un calendario de publicaciones para redes sociales. 2. Realizar campañas pagadas de anuncios en Facebook e Instagram. 3. Crear concursos en redes sociales que premien la recomendación de servicios.	30/12/2026	\$ 2.000.000	Área de mercadeo
De Procesos Internos	1. Optimizar los procesos internos de atención al cliente, reduciendo el tiempo de respuesta promedio a consultas y trámites legales en un 20% para finales de 2026.	1. Implementar un sistema CRM para gestionar clientes. 2. Establecer tiempos de respuesta estándar para cada tipo de consulta. 3. Mejorar la comunicación interna entre departamentos.	1. Capacitar al personal en el uso del sistema CRM. 2. Mejorar la eficiencia mediante la automatización de procesos repetitivos. 3. Crear un protocolo para responder rápidamente a las consultas más frecuentes.	1. Establecer tiempos de respuesta estándar para consultas. 2. Crear un flujo de trabajo para agilizar la atención de consultas simples. 3. Crear un protocolo para responder rápidamente a las consultas más frecuentes.	30/12/2026	\$ 1.000.000	Área operativa
	2. Mejorar la eficiencia operativa del equipo legal, aumentando la productividad de los abogados en un 25% mediante la	1. Implementar un software de gestión de casos. 2. Establecer métricas de productividad. 3. Capacitar al equipo legal en el uso del sistema.	1. Entrenar al equipo legal en el uso del sistema. 2. Medir la productividad de los abogados mensualmente. 3. Crear un tablero de control	1. Implementar el sistema de gestión de casos. 2. Crear un tablero de control para hacer seguimiento de los casos. 3. Revisión mensual de la productividad	30/12/2026	\$ 2.000.000	Área administrativa

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACCIONES	FECHA LIMITE DE APLICACIÓN	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
	implementación de un sistema de gestión de casos para finales de 2026.		para hacer seguimiento de los casos.	de los abogados utilizando el sistema.			
	3. Aumentar la calidad de los procesos legales mediante la estandarización de procedimientos y la capacitación continua del equipo, logrando que el 100% del equipo de abogados complete anualmente al menos 20 horas de formación en nuevas leyes y procedimientos para 2026.	1. Establecer un programa de formación continua. 2. Crear un calendario de capacitaciones trimestrales. 3. Proveer incentivos para la participación activa en las capacitaciones.	1. Ofrecer acceso a plataformas de aprendizaje online. 2. Realizar sesiones de formación sobre cambios legislativos y mejores prácticas. 3. Organizar capacitaciones internas sobre procesos legales estándar.	1. Crear un plan de formación anual para todo el personal. 2. Proveer acceso a recursos educativos sobre tecnología legal. 3. Organizar sesiones de formación interna con expertos invitados.	31/12/2026	\$ 1.500.000	Área administrativa
De Aprendizaje y Crecimiento	1. Fomentar un ambiente de innovación y aprendizaje, logrando que el 90% de los empleados participe en sesiones de capacitación sobre nuevas tecnologías legales y cambios normativos, alcanzando 150 horas de formación total por año.	1. Desarrollar un plan anual de formación continua. 2. Ofrecer acceso a plataformas de aprendizaje online. 3. Organizar seminarios y cursos sobre nuevas tecnologías y normativas legales.	1. Crear un calendario de formaciones anuales. 2. Proveer acceso a plataformas de formación en línea. 3. Invitar a expertos para capacitaciones internas.	1. Organizar seminarios y cursos sobre nuevas tecnologías y normativas legales. 2. Establecer un calendario de formaciones trimestrales. 3. Ofrecer acceso a cursos online de actualización normativa.	30/12/2026	\$ 2.000.000	Área de talento humano
	2. Retener el talento clave dentro de la firma, reduciendo la tasa de rotación de empleados por debajo del 10% anual mediante la mejora de	1. Establecer un programa de bienestar integral. 2. Introducir incentivos económicos y beneficios adicionales. 3. Realizar encuestas anuales de	1. Ofrecer beneficios adicionales como tiempo libre. 2. Organizar actividades de integración para el equipo. 3. Realizar encuestas de	1. Ofrecer incentivos por desempeño. 2. Implementar un sistema de bonos de productividad. 3. Organizar eventos de integración y bienestar.	31/12/2026	\$ 1.200.000	Área de talento humano

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACCIONES	FECHA LIMITE DE APLICACIÓN	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
	programas de incentivos y bienestar.	satisfacción laboral.	satisfacción interna.				
	3. Fortalecer la cultura organizacional y el trabajo en equipo, con la implementación de actividades de integración mensual y sesiones de retroalimentación para mejorar la colaboración interna, alcanzando un 90% de participación anual en estas actividades.	1. Crear actividades de integración mensual. 2. Realizar sesiones de retroalimentación. 3. Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo.	1. Organizar eventos internos de team-building. 2. Establecer sesiones de retroalimentación trimestral. 3. Crear espacios para el intercambio de ideas dentro del equipo.	1. Realizar eventos de integración mensual. 2. Implementar una cultura de feedback continuo. 3. Realizar encuestas de satisfacción laboral para evaluar el trabajo en equipo.	30/12/2026	\$ 1.500.000	Área de talento humano
	4. Desarrollar una estrategia de innovación para el área de servicios jurídicos, promoviendo el uso de herramientas digitales y técnicas de trabajo ágiles, alcanzando un 20% de aumento en la eficiencia operativa para finales de 2026.	1. Implementar metodologías ágiles de trabajo. 2. Invertir en herramientas tecnológicas de gestión de proyectos. 3. Capacitar al personal en el uso de nuevas herramientas.	1. Adquirir herramientas digitales de última tecnología. 2. Ofrecer capacitación sobre nuevas herramientas. 3. Implementar prácticas ágiles de trabajo.	1. Capacitar al personal en el uso de nuevas herramientas tecnológicas. 2. Implementar la metodología ágil de trabajo en la firma. 3. Realizar workshops mensuales sobre nuevas herramientas digitales.	31/12/2026	\$ 2.200.000	Área administrativa
COSTO TOTAL DE LA IMPLEMENTACIÓN						\$ 22.400.000	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 81. Plantilla para creación de contenidos de acuerdo a tipo de plataforma

PLATAFORMA	Hora	Tema	Descripción / Copy	Estado	Formato	Observaciones
FACEBOOK	Mañana	CAMPAÑA	"🚀 ¡Es hora de tomar acción! Hoy tienes 50% de descuento en nuestros servicios de asesoría en pensiones. Aprovecha la oportunidad para asegurar tu futuro. ⌚ Quedan pocas horas ➡️ goo.gl/JLwCaL "	PROGRAMADO / PUBLICADO	Imagen/Link	
FACEBOOK	Tarde	CAMPAÑA	"¡Cumple tu propósito este año! 🌟 Comienza tu asesoría legal en pensiones con 50% de descuento. No dejes pasar esta oportunidad 📅👉 goo.gl/72bajF "	PROGRAMADO / PUBLICADO	Imagen/Link	
FACEBOOK	Noche	BLOG	"#Tendencias2025: Estas son algunas de las actualizaciones legales sobre pensiones que impactarán el mercado este año. Descúbrelo aquí: 📄👉 goo.gl/H2D48K "	PROGRAMADO / PUBLICADO	Enlace	
FACEBOOK	Mañana	ON AIR	"¡No dejes que el lunes te desanime! Te regalamos una sesión en vivo sobre cómo optimizar tu pensión. Agéndalo aquí 👉 goo.gl/MmutuE 📺 Hoy 11:30am co"	PROGRAMADO / PUBLICADO	Video	
FACEBOOK	Tarde	CURSO NUEVO	"Pon manos a la obra con nuestro curso online sobre gestión de pensiones ☆ Aprende a maximizar tus ahorros y pensiones, comienza hoy mismo. 👉 goo.gl/A1rpiJ "	PROGRAMADO / PUBLICADO	Imagen/Link	
FACEBOOK	Noche	LIVES	"Agenda tus preguntas para el próximo 🕒: 💎 Lunes 22: Optimización de pensiones. 💎 Miércoles 24: Estrategias fiscales para mejorar tu pensión. ¡Nos vemos en vivo! 📺"	PROGRAMADO / PUBLICADO	Enlace/Video	
LINKEDIN	Tarde	BLOG	"Las tendencias en el mundo de las pensiones para 2025. Conoce más sobre las estrategias clave para maximizar tu pensión. 📄👉 goo.gl/bCZJQB "	PROGRAMADO / PUBLICADO	Enlace	
INSTAGRAM	Mañana	LIVES	"MAÑANA! - STORY: Todo lo que necesitas saber para maximizar tu pensión. ¡Haz tus preguntas en vivo!"	PROGRAMADO / PUBLICADO	Video/Story	
INSTAGRAM	Tarde	CURSOS	"¡Nuevo curso! Aprende a gestionar tu pensión desde cero. Regístrate hoy mismo 👉 goo.gl/ALXPfn "	PROGRAMADO / PUBLICADO	Imagen/Link	
INSTAGRAM	Noche	LIVES	"¡No te lo pierdas! REMINDER - STORY: Conoce cómo mejorar tu pensión con estrategias fiscales 🕒"	PROGRAMADO / PUBLICADO	Story/Video	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17. Plantilla mensual para creación de contenido

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MARKETING																														
N°	TEMA	ACTIVIDAD ES	MES																											
			SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4						
			Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1	1																													
2	1																													
3	1																													
4	1																													
5	1																													
6	1																													
7	2																													
8	2																													
9	3						7																							
10	3																													
11	3																													
12	3																													
13	3																													
14	3																													
15	4																													
16	4																													
17	4																													
18	4																													

TIPO DE TEMA

1

2

3

4

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18. Plantilla registro nuevos clientes

REGISTRO DE CONTACTOS	
Nombre	
Apellidos	
Puesto	
Empresa	
Dirección	
Ciudad	
Teléfono	
Correo electrónico	



Fuente: Elaboración propia

Conclusión del Capítulo 4: Diseño del plan de marketing digital para el fortalecimiento de la marca de Mondragón Abogados y Asociados

El diseño del plan de marketing digital para Mondragón Abogados y Asociados se ha centrado en alcanzar objetivos estratégicos clave en diversas áreas, como el incremento de los ingresos, la optimización de los procesos internos y la mejora de la relación con los clientes. A través de un enfoque integral que abarca desde la expansión de la cartera de clientes hasta la implementación de nuevas tecnologías y metodologías ágiles, se busca posicionar a la firma como un referente en el sector legal en Tuluá, con un fuerte enfoque en la digitalización y la satisfacción del cliente.

Las estrategias propuestas incluyen la creación de campañas publicitarias digitales, la diversificación de los servicios ofrecidos mediante asesoría online, y el desarrollo de un sistema CRM para mejorar la atención al cliente. También se prioriza la mejora de la eficiencia operativa del equipo legal, así como la capacitación continua para asegurar que el personal se mantenga actualizado en las últimas tendencias y tecnologías legales. Con un presupuesto total de \$22.400.000 para la implementación de estas acciones, el plan se estructura de manera que cada acción esté claramente definida con plazos específicos para su ejecución.

En conclusión, el plan de marketing digital diseñado no solo busca aumentar la visibilidad de Mondragón Abogados y Asociados, sino también optimizar su operatividad interna, mejorar la experiencia del cliente y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo. A través de la implementación de estas estrategias, la firma podrá aprovechar las oportunidades del entorno digital y superar las limitaciones actuales, asegurando una posición competitiva sólida en el mercado.

10. ANALISIS COSTO BENEFICIO

Capítulo 5: Determinar la relación de costo beneficio para la implementación del plan de marketing digital para la empresa Mondragón Abogados y Asociados Especialistas en pensiones ubicada en la ciudad de Tuluá.

En este capítulo se realiza un análisis costo-beneficio detallado para evaluar la viabilidad económica de la implementación del plan estratégico de marketing digital para Mondragón Abogados y Asociados. El objetivo principal es comparar las proyecciones de ventas en dos escenarios: el escenario base, que contempla el comportamiento de ventas sin la intervención del plan de marketing, y el escenario con la implementación del plan propuesto.

A través de este análisis, se busca determinar el retorno económico de la inversión, considerando tanto los ingresos adicionales generados como los costos asociados a la ejecución del plan. Además, se discuten las implicaciones de los resultados obtenidos y se sugieren recomendaciones estratégicas para maximizar los beneficios a largo plazo, especialmente en el contexto de la variabilidad histórica de las ventas de la empresa.

Tabla 82. Comportamiento histórico de ventas de la organización

Año	Ventas	Variación anual	Variación Porcentual
2020	\$ 65.214.231	---	---
2021	\$ 91.544.391	\$ 26.330.160	40,37
2022	\$ 155.987.431	\$ 64.443.040	70,40
2023	\$ 122.178.978	-\$ 33.808.453	-21,67
2024	\$ 76.782.963	-\$ 45.396.015	-37,16

Fuente. Elaboración propia

La tabla muestra el comportamiento histórico de las ventas de Mondragón Abogados y Asociados desde el año 2020 hasta el 2024. En 2020, la empresa reportó ventas por \$65.214.231, sin variación respecto a años anteriores. En 2021, las ventas crecieron significativamente, alcanzando \$91.544.391, lo que representó

un aumento de \$26.330.160, equivalente al 40,37%. Este impulso se mantuvo en 2022, con un notable crecimiento de \$64.443.040, lo que resultó en una variación porcentual positiva del 70,40%, alcanzando ventas por \$155.987.431.

Sin embargo, en los dos últimos años, la empresa experimentó una disminución en sus ventas. En 2023, las ventas cayeron a \$122.178.978, lo que representó una caída de \$33.808.453, equivalente a -21,67%. En 2024, la tendencia negativa continuó, con una disminución aún más pronunciada de \$45.396.015, lo que resultó en una variación porcentual de -37,16%, alcanzando ventas de \$76.782.963. Estos resultados reflejan una variabilidad considerable en el desempeño de las ventas de la empresa Mondragón Abogados y Asociados durante este período.

Ilustración 19. Fórmula para hallar el indicador del análisis costo beneficio

$$\text{Relación costo-beneficio} = \frac{\text{Ingresos asociados de la implementación del plan}}{\text{Costos asociados a la implementación del plan}}$$

En el caso que mencionas, los valores son:

- Ingresos asociados de la implementación del plan = \$15.356.593
- Costos asociados a la implementación del plan = \$22.400.000

Sustituyendo en la fórmula:

$$\text{Relación costo-beneficio} = \frac{15.356.593}{22.400.000} = 0,69$$

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, la relación costo-beneficio es 0,69, lo que indica que por cada peso colombiano invertido en el plan de marketing, se obtendría un retorno de 0,69 pesos colombianos. Esto implica que la inversión no cubre completamente los costos a corto plazo.

Tabla 83. Comparativo escenario base vs escenario con plan estratégico de marketing

Año	Escenario Base Ventas	Escenario Base Variación %	Escenario Plan de Marketing Ventas	Escenario Plan de Marketing Variación %	Diferencia Ventas
2025	\$ 76.782.963	--	\$ 76.782.963	--	--
2026	\$ 84.461.259	10%	\$ 99.817.852	30%	\$ 15.356.593
Ingresos asociados de la implementación del plan					\$ 15.356.593
Costos asociados a la implementación del plan					\$ 22.400.000
Relación costo / beneficio					0,69

Fuente: Elaboración propia

La tabla presenta las proyecciones de ventas para los años 2025 y 2026, tanto en un escenario base propuesto por la empresa como en un escenario que incluye la implementación del plan de marketing propuesta por las investigadoras. En 2025, se mantienen las ventas en \$76.782.963 en ambos escenarios, sin variación prevista. Para 2026, el escenario base de la empresa proyecta un incremento del 10% en las ventas, alcanzando \$84.461.259. Por otro lado, el escenario con el plan de marketing de las investigadoras estima un aumento del 30%, con un total de ventas de \$99.817.852. Esto representa una diferencia en las ventas de \$15.356.593 respecto al escenario base.

En cuanto a los ingresos y costos asociados con la implementación del plan de marketing, se proyecta que los ingresos derivados de esta acción sean de \$15.356.593, exactamente la diferencia de ventas entre el escenario base y el escenario con el plan. Sin embargo, los costos asociados a la implementación del plan alcanzan los \$22.400.000. Esto da lugar a una relación costo-beneficio de 0,69, lo que indica que, aunque el plan generaría un incremento en las ventas, el retorno económico no cubriría completamente los costos asociados a su implementación.

Tabla 84. Propuesta de las investigadoras como forma de ampliar el beneficio económico

Año	Escenario Base Ventas	Escenario Base Variación %	Escenario Plan de Marketing Ventas	Escenario Plan de Marketing Variación %	Diferencia Ventas
2025	\$ 76.782.963	--	\$ 76.782.963	--	--
2026	\$ 82.925.600	8%	\$ 84.461.259	10%	\$ 1.535.659
2027	\$ 91.218.160	10%	\$ 101.353.511	20%	\$ 10.135.351
2028	\$ 102.164.339	12%	\$ 131.759.565	30%	\$ 29.595.225
Ingresos asociados de la implementación del plan					\$ 41.266.236
Costos asociados a la implementación del plan					\$ 22.400.000
Relación costo / beneficio					1,84

Fuente: Elaboración propia

Con base en los resultados de las proyecciones de ventas, las investigadoras proponen ampliar el horizonte de aplicación del plan de marketing digital para maximizar los beneficios económicos. A través de una implementación gradual y evaluada en el tiempo, se observa que la firma Mondragón Abogados y Asociados puede experimentar un crecimiento notable en las ventas a partir de 2027. En este año, se proyecta una diferencia de \$10.135.351 en ventas entre el escenario base y el escenario con el plan de marketing, lo que refleja el impacto positivo de las estrategias propuestas. Esta tendencia se acelera en 2028, con una diferencia de \$29.595.225, demostrando que la rentabilidad del plan se incrementa significativamente a medida que se consolida la presencia digital de la firma.

La relación costo-beneficio de 1,84 en 2028 resalta el éxito de la propuesta, indicando que, tras la implementación completa del plan, el retorno de la inversión será más que suficiente para cubrir los costos asociados, generando beneficios sustanciales para la empresa. Las investigadoras sugieren que, con una mayor inversión en el fortalecimiento de la presencia digital y la ampliación de la oferta de servicios en línea, Mondragón Abogados y Asociados podrá asegurar un crecimiento sostenible en el largo plazo, posicionándose como un líder en el mercado local y ampliando su base de clientes de manera significativa.

Conclusión del Capítulo 5: Análisis costo-beneficio para la implementación del plan de marketing digital

El análisis costo-beneficio realizado en este capítulo proporciona una evaluación detallada de la viabilidad económica de la implementación del plan de marketing digital para Mondragón Abogados y Asociados. Al comparar las proyecciones de ventas en los escenarios base y con la implementación del plan, se ha demostrado que, aunque la inversión inicial no cubre completamente los costos a corto plazo, los ingresos generados a partir de 2027 muestran un notable retorno económico.

En 2025 y 2026, el escenario con el plan de marketing muestra una diferencia de ventas de \$15.356.593, lo que refleja el impacto positivo inicial del plan. Sin embargo, la relación costo-beneficio para estos años es de 0,69, lo que indica que la inversión no se recupera completamente en el corto plazo. A pesar de esto, al extender el análisis hasta 2028, se observa una mejora significativa, con una diferencia de ventas de \$29.595.225 y una relación costo-beneficio de 1,84. Este valor resalta que, a largo plazo, los beneficios superan ampliamente los costos de implementación, lo que hace que el plan sea rentable y sostenible para la firma.

Las investigadoras proponen que, para maximizar los beneficios económicos, se amplíe el horizonte de implementación del plan hasta 2027 o 2028. Esta estrategia permitirá a Mondragón Abogados y Asociados consolidar su presencia digital, diversificar su oferta de servicios y aumentar su base de clientes, lo que garantizará un crecimiento sostenido y posicionará a la firma como un líder en el mercado local. Con una mayor inversión en marketing digital y la optimización de los procesos en línea, la firma podrá enfrentar los retos de la digitalización y mejorar su competitividad en el mercado de servicios legales.

11. CONCLUSIONES

El objetivo general de este trabajo ha sido proponer un plan estratégico de Marketing Digital para Mondragón Abogados y Asociados, Especialistas en pensiones, ubicada en la ciudad de Tuluá, para los años 2025-2026. A través de un análisis detallado de las circunstancias internas y externas que enfrenta la firma, así como un estudio exhaustivo de las oportunidades que presenta el entorno digital, se ha diseñado una estrategia de marketing que tiene el potencial de fortalecer la presencia y competitividad de la firma en el mercado local. La propuesta busca no solo incrementar la visibilidad de la marca, sino también diversificar la oferta de servicios, mejorar la relación con los clientes y optimizar los procesos internos a través de la tecnología. En este sentido, el plan de marketing digital tiene el propósito de llevar a Mondragón Abogados y Asociados a un nivel más alto de eficiencia y sostenibilidad, aprovechando al máximo las herramientas digitales disponibles.

El primer objetivo específico, relacionado con el diagnóstico del sector y entorno de la empresa, ha proporcionado una visión clara sobre las fortalezas y debilidades de Mondragón Abogados y Asociados en el contexto jurídico local. Se identificaron factores clave como la alta reputación de la firma en Tuluá, la capacidad de su equipo de abogados y la solidez de su relación con los clientes, que constituyen una base sólida sobre la cual construir su crecimiento. Sin embargo, también se revelaron desafíos importantes, como la obsolescencia tecnológica y la falta de especialización en otras áreas del derecho, que podrían limitar su capacidad de expansión y adaptación en un mercado cada vez más competitivo y digitalizado. Estos hallazgos subrayan la importancia de que la firma se enfoque en mejorar su infraestructura digital y en diversificar su oferta para seguir siendo competitiva en el futuro.

En cuanto al segundo objetivo, el análisis de la competitividad a través del estudio de benchmarking permitió comparar a Mondragón Abogados y Asociados con sus competidores directos en la región. Se identificaron varias áreas de oportunidad,

principalmente en la mejora de la visibilidad digital y la diversificación de los servicios legales ofrecidos. Aunque la firma muestra una solidez considerable en términos de calidad de servicio y reputación local, se encontró que algunos competidores están adoptando estrategias digitales más avanzadas, lo que les permite atraer una mayor cantidad de clientes y expandir su presencia más allá de la región. A través de este análisis, se sugirió que Mondragón debe invertir en una mayor presencia online y en la ampliación de su oferta de servicios para mantenerse competitiva en un mercado que está evolucionando rápidamente hacia la digitalización.

El tercer objetivo, relacionado con la comprensión de los factores que influyen en las necesidades y preferencias de los clientes, ha demostrado ser esencial para el diseño del plan de marketing digital. Los resultados de las encuestas realizadas a clientes actuales y potenciales revelaron que la confianza, la calidad del servicio y la accesibilidad son factores cruciales en la decisión de contratar los servicios legales. Mientras que los clientes actuales valoran la confianza y la calidad de la atención, los clientes potenciales destacaron la importancia de la oferta personalizada y la accesibilidad a través de canales digitales. Esta información permitió identificar la necesidad de crear una estrategia de comunicación digital que refuerce la confianza en la firma y ofrezca soluciones adaptadas a las expectativas del mercado. Así, se estableció que Mondragón debe mejorar su presencia en redes sociales, proporcionar consultas online y personalizar su oferta para captar un mayor número de clientes.

El cuarto objetivo, que consistió en diseñar un plan de Marketing Digital para fortalecer la marca de Mondragón Abogados y Asociados, ha dado como resultado un conjunto de acciones específicas orientadas a mejorar la visibilidad y eficiencia operativa de la firma. Las estrategias propuestas incluyen la creación de campañas publicitarias en redes sociales, la implementación de un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM), la diversificación de los servicios mediante la oferta de asesoría online y la organización de webinars y eventos de networking para aumentar la interacción con las PYMES locales. El plan también propone la

mejora de la infraestructura tecnológica para optimizar los procesos internos y la capacitación continua del personal para asegurar que se mantengan actualizados con las últimas tendencias del sector. Este enfoque integral no solo busca incrementar las ventas, sino también mejorar la experiencia del cliente y la competitividad de la firma a largo plazo.

El quinto objetivo, relacionado con la relación costo-beneficio de la implementación del plan de marketing digital, reveló que aunque la inversión inicial en marketing digital no cubriría completamente los costos en el corto plazo, los beneficios a largo plazo son significativos. El análisis mostró que, para los años 2025 y 2026, la relación costo-beneficio es de 0,69, lo que indica que el retorno de inversión no sería suficiente para cubrir los costos de la implementación del plan. Sin embargo, a medida que se extiende el horizonte hasta 2027 y 2028, la relación costo-beneficio mejora notablemente, alcanzando 1,84 en 2028. Esto demuestra que el plan de marketing digital tiene el potencial de generar ingresos adicionales y superar los costos de inversión si se aplica de manera gradual y evaluada en el tiempo. A través de esta estrategia, Mondragón Abogados y Asociados podrá consolidar su presencia en el mercado y asegurar un crecimiento sostenible.

En conclusión, este trabajo ha permitido identificar las áreas clave de mejora para Mondragón Abogados y Asociados y ha propuesto un plan estratégico de marketing digital adaptado a las necesidades y expectativas del mercado. Si bien el plan requiere una inversión significativa en el corto plazo, los resultados proyectados a largo plazo muestran un retorno positivo que permitirá a la firma no solo mejorar su eficiencia operativa, sino también fortalecer su posicionamiento en el mercado de pensiones y servicios legales. Con una implementación gradual y un enfoque en la innovación digital, Mondragón Abogados y Asociados tiene el potencial de convertirse en un líder en el sector jurídico local, expandiendo su base de clientes y consolidando su reputación como una firma moderna y eficiente.

12. RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos a lo largo de este trabajo de investigación y el análisis realizado, se presentan a continuación varias recomendaciones estratégicas que permitirán a Mondragón Abogados y Asociados fortalecer su posición en el mercado de asesoría jurídica en pensiones y seguridad social, aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno digital y superando los retos identificados durante el estudio. Estas recomendaciones están orientadas a maximizar los beneficios del plan de marketing digital y asegurar un crecimiento sostenible para la firma en los próximos años.

1. Fortalecer la presencia digital de la firma:

Se recomienda que Mondragón Abogados y Asociados invierta de manera prioritaria en la mejora de su presencia en línea. Esto incluye la optimización de su página web para que sea más interactiva y accesible, la creación de contenido educativo y de valor en redes sociales, y la implementación de estrategias SEO para mejorar la visibilidad en buscadores. Estas acciones permitirán que la firma se destaque frente a la competencia y aumente su alcance, atrayendo tanto a clientes actuales como potenciales.

2. Ampliar la oferta de servicios digitales:

Dado que los clientes valoran la accesibilidad remota, es crucial que Mondragón Abogados y Asociados amplíe sus servicios a través de plataformas digitales, como consultas online y asesorías virtuales. Esto permitirá a la firma captar nuevos segmentos de mercado, especialmente aquellos que prefieren la comodidad y flexibilidad de los servicios legales a distancia. La implementación de estas opciones digitales también contribuirá a mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

3. Extender el horizonte de evaluación del plan de marketing digital:

Aunque los resultados iniciales de la relación costo-beneficio sugieren que el retorno no cubrirá completamente la inversión en el corto plazo, se

recomienda ampliar el horizonte de evaluación del plan hasta 2027 o 2028. Esto permitirá que los efectos a largo plazo de las acciones digitales se materialicen, optimizando el retorno de la inversión y consolidando la presencia de la firma en el mercado.

4. Desarrollar una estrategia de fidelización de clientes:

Una vez que la firma haya logrado atraer nuevos clientes, es esencial implementar estrategias de fidelización, tales como programas de recomendación o descuentos para clientes recurrentes. La creación de un sistema de "clientes preferenciales" y el establecimiento de encuestas periódicas de satisfacción permitirá a Mondragón Abogados y Asociados mantener relaciones duraderas con sus clientes, fomentando su lealtad y aumentando la tasa de recomendación de los servicios.

5. Monitorear y ajustar el plan de marketing digital de forma continua:

Se recomienda que la firma implemente un sistema de monitoreo constante para evaluar la efectividad de las acciones de marketing digital. Esto incluye el seguimiento de métricas clave, como el tráfico web, la tasa de conversión, la interacción en redes sociales y el retorno de inversión. Además, el plan debe ser flexible y ajustable, permitiendo realizar modificaciones en función de los resultados obtenidos y las tendencias del mercado.

En conclusión, las recomendaciones propuestas tienen como objetivo garantizar que Mondragón Abogados y Asociados pueda aprovechar las oportunidades del marketing digital y adaptarse a las nuevas demandas del mercado de servicios legales. Si bien los costos iniciales pueden ser elevados, la implementación de estas estrategias ofrecerá un retorno sustancial a largo plazo, permitiendo a la firma fortalecer su presencia online, atraer a más clientes y consolidar su posición en el sector de pensiones y seguridad social.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Marketing Digital. (2023). Informe sobre el impacto del marketing de contenidos en la demanda y fidelización de clientes. Obtenido de <http://www.agenciademarketingdigital.com/>
- Agencia Interactiva 360. (2023). Logo de la organización. Tuluá, Valle del Cauca, Colombia. Obtenido de <https://agenciainteractiva360.com/>
- Asana. (2024). Marketing Mix (7P). *Artículo de investigación* . Obtenido de <http://www.asana.com/>
- Bernal, C. (2020). *Metodología de investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Cámara de Comercio de Tuluá. (31 de Enero de 2020). *Informe socioeconómico Regional*. Obtenido de <https://camaratulua.org/es/informe-socioeconomico-regional>
- Cámara de Comercio de Tuluá. (2023). Logo de la Escuela de Fortalecimiento Empresarial. Tuluá, Valle del Cauca, Colombia. Obtenido de <https://camaratulua.org/es/escuela-de-fortalecimiento-empresarial-virtual-EV45>
- Cámara de Comercio de Tuluá. (2023). *Stock de empresas por actividad económica*. Tuluá: Gobierno de Tuluá. Obtenido de <https://camaratulua.org/es/informe-socioeconomico-regional>
- Carrer, A., Valor, A., & Redondo, M. (2015). Marketing: Un enfoque estratégico. Ciudad de Mexico, Mexico: Editorial McGraw-Hill.
- Collin, S. (2003). Marketing en Internet: Estrategias de Marketing Digital. Ciudad de Mexico, Mexico: Editorial McGraw-Hill.
- Departamento Administrativo de Planeación Municipal. (28 de 09 de 2023). *Informe Estadístico del Municipio de Tuluá*. Obtenido de Tuluá datos: <https://camaratulua.org/es/ipaginas/ver/G2/23/tulua-datos/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (31 de Diciembre de 2022). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas*. Obtenido de

https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2022.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (30 de Mayo de 2023). *Cuentas nacionales anuales - Información preliminar*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anuales>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (15 de Marzo de 2023). *Estadísticas por tema*. Obtenido de Información técnica del índice de precios al consumidor: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (30 de Mayo de 2023). *PIB por departamento - Información preliminar*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Tasa global de participación (TGP), Tasa de ocupación (TO) y Tasa de desocupación (TD)*. Bogotá: Gobierno de Colombia. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-dic2024.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). *Índice de Precios al Consumidor (IPC) - Datos sobre inflación*. Bogotá: Gobierno de Colombia. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

- Dominguez, R. (2000). *Marketing Jurídico: Estrategias de promoción y diferenciación*. Bogotá, Colombia: MJC Marketing Jurídico Consultores.
- FRED, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México: Pearson Education.
- Galván, L., Hernández, E., & López, F. (2018). Uso y impacto de las redes sociales y nuevas tecnologías en las estrategias de marketing digital. *Trabajo de grado*. Ciudad de México, Mexico: Universidad Autónoma de México.
- Guerrero, H., Hernández, M., & Díaz, F. (2012). *Fijación de precios y estrategias competitivas en el marketing*. Puebla, Mexico: Editorial McGraw-Hill.
- Gutiérrez, S., Guerrero, A., & García, E. (2018). *Estrategias de promoción en el marketing digital*. Bogota, Colombia: Editorial Alfaomega.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación 4ta Edición*. Ciudad de Mexico, Mexico: McGraw-Hill.
- Hoyos, L. (2013). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Herramientas*. Ciudad de Mexico, Mexico: Editorial McGraw-Hill.
- Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona. (2013). Estudio sobre las perspectivas de los despachos de abogados en relación a su crecimiento y la promoción de su marca. Barcelona, España. Obtenido de <http://www.icab.cat/>
- Inmobiliaria y Abogados. (2024). Logo de la organización. Tuluá, Valle del Cauca, Colombia. Obtenido de <https://www.facebook.com/Inmobiliariayabogados/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing 8va Edición*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. New York: Pearson Education .
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Berkley, Estados Unidos: Wiley.

- Kottler, P., & Connor, R. (s.f.). *Marketing para Profesionales*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Lalaleo, J., Bonilla, L., & Robles, M. (2021). *Marketing Jurídico Digital: Innovación y Transformación en el sector legal*. Puebla, Mexico: Editorial Gestión Jurídica.
- Laoyan, M. (2024). *Indicadores Clave de Desempeño (KPI) en el marketing digital*. New York, Estados Unidos. Obtenido de <http://www.kpiperformance.com/>
- Mendez, A. (2008). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Ciudad de México: Editorial Limusa.
- Narayanan, V., & Fahey, L. (1968). *Análisis macro-ambiental de gestión estrategica*. New Orleans: Cengage Learning.
- Núñez, A., & Miranda, J. (2020). *El marketing digital como apoyo estratégico en las empresas*. Madrid, España: Dialnet.
- Pensiones Holguín Abogados. (2024). Logo de la organización. Tuluá, Valle del Cauca, Colombia. Obtenido de <https://pensionesholguinabogados.com/>
- Perdigón Llanes, P., Viltres Sala, R., & Madrigal Leiva, C. (2018). *Desarrollo del comercio electrónico y marketing digital en pequeñas y medianas empresas. Artículo científico*. Sevilla, España: Dialnet.
- Pérez Asesores Jurídicos. (2024). Logo de la organización. Tuluá, Valle del Cauca, Colombia. Obtenido de <https://www.facebook.com/perez.asesoresjuridicos>
- Politécnico Gran Colombiano. (2024). Estadísticas sobre el sector jurídico en Colombia. Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://www.poligran.edu.co/>
- PORTER, M. E. (1979). *Estretegia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Princeton, New Yersey, Estados Unidos: The free press, a division of Mcmillan Publishing Co.
- Quality Colombia. (2024). Logo de la organización. Tuluá, Valle del Cauca, Colombia. Obtenido de <https://qualitycolombia.com/>

- Revista Semana. (2024). Análisis del sector jurídico en Colombia en 2023. Bogotá, Distrito capital, Colombia. Obtenido de <http://www.semana.com/>
- Sellers, D., & Belén, R. (2013). Fundamentos de Marketing. Cambridge, Estados Unidos: Editorial Pearson.
- Shum, R. (2019). Posicionamiento en buscadores: Estrategias SEM y SEO. Harvard, Estados Unidos. Obtenido de <http://www.searchenginejournal.com/>
- Susskind, R. (2020). El futuro del trabajo en el sector jurídico: La transformación digital en los despachos de abogados. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.
- Tenesaca, G. (2016). Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA). Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Tulua, C. d. (2020). *Informe de comportamiento empresarial*. Tulua Valle del Cauca.
- Vega, J., & González, P. (2019). Desafíos y oportunidades de las tecnologías disruptivas en el marketing. Barcelona, España: Scielo.