



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

ESTUDIO EXPLORATORIO DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS EN UNA EMPRESA DE ASESORIA LEGAL: ANÁLISIS DE VARIABLES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO CONCEPTUAL

FABIÁN ENRIQUE AZÚA HERRERA
CLAUDIA ANDREA HENRÍQUEZ PINCHEIRA

PROFESOR(ES) GUÍA: ALFREDO SERPELL. PHD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

SANTIAGO – CHILE
2023



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

ESTUDIO EXPLORATORIO DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS EN UNA EMPRESA DE ASESORIA LEGAL: ANÁLISIS DE VARIABLES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO CONCEPTUAL

POR: FABIÁN ENRIQUE AZÚA HERRERA
CLAUDIA ANDREA HENRÍQUEZ PINCHEIRA

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: Alfredo Serpell Bley. PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: Lorenzo Reyes-Bozo. PhD

PROFESOR INTEGRANTE 2: José Luis Salazar Navarrete. PhD

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de
Sistemas

Diciembre, 2023

Santiago, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **ESTUDIO EXPLORATORIO DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS EN UNA EMPRESA DE ASESORIA LEGAL: ANÁLISIS DE VARIABLES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO CONCEPTUAL**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



FABIÁN ENRIQUE AZÚA HERRERA

Firma



CLAUDIA ANDREA HENRÍQUEZ

PINCHEIRA

Firma

Este trabajo está dedicado con mucho amor a todas las personas que han contribuido a nuestro crecimiento personal y profesional, especialmente a nuestra familia, quienes nos impulsan y motivan cada día a ser mejores personas.

Espero que Dios los recompense, nos permita compartir por largos años y los llene de bendiciones.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, deseamos expresar nuestra profunda gratitud a Dios por su presencia constante en cada fase de nuestras vidas, por la salud que nos ha brindado, por iluminar nuestro camino académico y por permitirnos alcanzar este sueño de completar nuestro magíster MIIS. El esfuerzo y dedicación que hemos invertido en este proyecto de grado y en el programa de magíster han sido considerables, pero reconocemos que no habríamos llegado tan lejos sin el apoyo generoso y la confianza de personas que creyeron en nosotros.

Como Fabián, deseo expresar mi profundo agradecimiento a la firma de asesoría legal y a todos sus integrantes, participantes en este estudio. Su confianza y apoyo en diversas formas han sido fundamentales, reflejando su compromiso con mi desarrollo personal y profesional. Extiendo un agradecimiento especial a Cristián Quezada, cuya orientación invaluable, confianza y generosidad en compartir su tiempo y sabiduría han sido cruciales para mi progreso en este proyecto y para mantener un balance entre el trabajo y los estudios. En el ámbito personal, la familia constituye el pilar central de mi vida. Mi más sincera gratitud a mi esposa, compañera de clases y colaboradora en este proyecto de grado, Claudia. Su amor, consejos y apoyo constante han sido una fuente de inspiración y motivación incalculable. Su comprensión respecto al tiempo y dedicación requeridos por este programa nos ha permitido proyectar un futuro más prometedor para nuestra familia.

Como Claudia, agradezco a mi esposo Fabián por ser mi compañero en esta aventura de volver a estudiar, por su apoyo incondicional y palabras de aliento cuando el camino se complica. También agradezco a mi madre por su voluntad inquebrantable y apoyo moral para dedicar tiempo a este desafío de estudiar. Un agradecimiento especial a mis compañeros perrunos Benito y Teodoro, quienes me acompañaron mientras redactaba este proyecto, haciendo los días más amenos y agradables.

Para finalizar, queremos agradecer especialmente a dos figuras clave en este proceso. En primer lugar, al profesor Héctor Valdés, cuya guía en cada clase no solo ha sido fundamental en la elaboración de este proyecto de grado, sino también a lo largo de todo el programa. Por otra parte, extendemos nuestro agradecimiento a nuestro profesor guía, Alfredo Serpell, por su dedicación y retroalimentación constante. Ambos han sido cruciales para permitirnos desarrollar este trabajo en un ambiente de colaboración, confianza y respeto.

ESTUDIO EXPLORATORIO DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS EN UNA EMPRESA DE ASESORIA LEGAL: ANÁLISIS DE VARIABLES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO CONCEPTUAL

FABIÁN ENRIQUE AZÚA HERRERA
CLAUDIA ANDREA HENRÍQUEZ PINCHEIRA

Bajo la supervisión del Profesor Alfredo Serpell, PhD, en The University of Texas at Austin,
EEUU.

Resumen

Este trabajo presenta un análisis de los principales factores que los abogados consideran en el proceso de estimación de precios a servicios legales especializados ofrecidos a los clientes, en una empresa de consultoría legal chilena. El objetivo de este trabajo es proponer un modelo conceptual tarifario de servicios legales para el apoyo de la estrategia comercial de una firma de abogados. Para lograrlo, se propone una aproximación cualitativa, basada en la aplicación de entrevistas semi estructuradas para conocer las opiniones de 1 gerente general y 10 socios/as de una empresa de asesoría legal en Chile, con el objeto de entender cómo y porqué se generan diferencias en la definición de precios en el proceso de elaboración de propuestas de servicios legales. Los datos muestran que los abogados consideran una serie de criterios que se evidencian en 34 variables clave, distribuidas en 6 criterios fundamentales como lo son: el valor del cliente, el estudio tarifario, los componentes base, la estrategia de tarificación, el cumplimiento financiero y la estrategia de cliente. Se concluye que los estimadores no cuentan con un proceso formalizado para la estimación de precios, consideran necesario contar con una referencia que facilite la valorización, para lo cual se propone un modelo conceptual de fijación de precios para servicios legales tomando como base las variables detectadas. Para trabajos futuros ampliar la muestra y realizar un análisis cuantitativo que complemente los datos obtenidos de este estudio.

Palabras clave: Pricing; Honorarios; Derecho; Asesoría jurídica; Justipreciar.

HIGHLIGHTS

ESTUDIO EXPLORATORIO DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS EN UNA EMPRESA DE ASESORIA LEGAL: ANÁLISIS DE VARIABLES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO CONCEPTUAL

FABIÁN ENRIQUE AZÚA HERRERA
CLAUDIA ANDREA HENRÍQUEZ PINCHEIRA

- Propone modelo conceptual tarifario que apoye la tarificación de servicios legales
- Utiliza aproximación cualitativa por medio entrevistas semi estructuradas
- Se entrevistó 11 profesionales de una empresa de asesoría legal en Chile
- Se evidencian en 34 variables clave distribuidas en 6 etapas
- Es una necesidad contar con un modelo conceptual con las variables clave incluidas

ÍNDICE GENERAL

1	INTRODUCCIÓN	9
1.1	ELEMENTOS ESENCIALES EN LA VALORACIÓN DE SERVICIOS LEGALES.....	11
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA	11
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	16
1.4	OBJETIVO GENERAL	16
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i>	16
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA	17
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO.....	20
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS.....	22
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS.....	22
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	25
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS:	25
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	28
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	42
2.6	PROPUESTA DE MODELO TARIFARIO	51
3	ARTÍCULO	57
4	CONCLUSIONES GENERALES.....	84
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS.....	87
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	90
6	ANEXO: REPORTE DE PLAGIO.....	94

1 INTRODUCCIÓN

En el dinámico entorno actual, las organizaciones deben asegurar su estabilidad y crecimiento a largo plazo, enfrentando el desafío de mantener su posición actual mientras se preparan para el futuro. La adaptación y la evolución son esenciales, lo que lleva a las empresas a optimizar continuamente sus operaciones y revisar sus estrategias. Esta revisión considera factores internos y externos como las condiciones del mercado, el entorno socioeconómico, la competencia y las expectativas de los clientes. Dentro de este marco, la estrategia de fijación de precios es crucial para el éxito empresarial, requiriendo un enfoque que va más allá de simples cálculos para incluir análisis detallados, investigación y una comprensión profunda del mercado, junto con una capacidad notable para gestionar riesgos. La distinción entre las entidades enfocadas en la comercialización de bienes tangibles y aquellas dedicadas a la oferta de servicios especializados y profesionales es notable en cuanto a sus enfoques estratégicos de fijación de precios. Las primeras tienden a enfocarse en aspectos relacionados con los costos de producción, distribución y almacenaje, permitiendo estimaciones más directas del margen de beneficio y, a menudo, implementan economías de escala para optimizar costos. Por otro lado, las organizaciones que proveen servicios profesionales basan su estrategia de precios en el valor percibido por el cliente y en aspectos más intangibles como la experiencia, el tiempo y el conocimiento especializado requeridos. Esta aproximación subjetiva al valor añade una capa de complejidad a la fijación de precios, contemplando la personalización del servicio y posibilitando estructuras tarifarias diversificadas. Independientemente del sector, la transparencia en la política de precios y la fidelización de clientes se consolidan como pilares esenciales. La claridad en la definición de expectativas es crucial, especialmente en servicios donde la intangibilidad y personalización elevan el riesgo de malentendidos o certezas. Por tanto, el diseño de estrategias de precios eficaces demanda un entendimiento exhaustivo del mercado, la competencia y las expectativas de los consumidores, considerando siempre la experiencia del cliente como un elemento central del valor ofrecido.

El sector de las asesorías legales se caracteriza por una complejidad distintiva al momento de establecer un modelo tarifario que se alinee adecuadamente con la naturaleza de los servicios ofrecidos y las expectativas de los clientes. La especialización y la naturaleza altamente personalizada de estos servicios, combinadas con una percepción de valor

subjetiva y variable por parte de los clientes, exigen un enfoque en la estrategia de precios que sea a la vez sofisticado y flexible, capaz de adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado y a las necesidades específicas de cada cliente. Las estrategias de precios en este ámbito pueden variar significativamente, dependiendo no solo de la estructura y los objetivos de la firma de asesoría legal, sino también de las condiciones prevalentes en el mercado y las tendencias del mercado. En algunos casos, el mercado mismo puede desempeñar un papel crucial en la definición de las tarifas, estableciendo de facto un rango de precios aceptables tanto para los proveedores de servicios como para sus clientes. Esta variabilidad se ve influida por la amplia gama y tamaño de clientes que requieren servicios legales.

La diversidad en los requisitos y expectativas de los clientes introduce un nivel adicional de complejidad en la estimación de precios para servicios legales. La singularidad de cada caso o proyecto legal implica que no exista una solución "talla única" en la fijación de precios, lo que puede resultar en desafíos significativos al tratar de establecer tarifas precisas y justas para servicios actuales y futuros. Esta complejidad no solo tiene el potencial de afectar la relación con el cliente, debido a la necesidad de una comunicación clara y expectativas bien definidas, sino que también puede impactar la continuidad y la sostenibilidad del negocio legal a largo plazo. De manera similar a las empresas que comercializan productos físicos y que deben considerar cuidadosamente todos los elementos relevantes para una definición de precios efectiva, las firmas de servicios legales deben ser igualmente conscientes de los múltiples factores que inciden en la fijación de tarifas. Esto incluye no solo los costos directos asociados con la prestación del servicio, como el tiempo y la experiencia del personal, sino también aspectos más intangibles como el valor agregado, la reputación de la firma y la complejidad del trabajo legal realizado. Al adoptar un enfoque holístico y estratégicamente informado para la estrategia de precios, las firmas de asesoría legal buscan mejorar su capacidad para gestionar la incertidumbre y minimizar los riesgos potenciales asociados con la prestación de servicios legales. Esto no solo ayuda a asegurar la viabilidad financiera de la firma, sino que también contribuye a construir y mantener relaciones sólidas con los clientes, basadas en la transparencia, la confianza y el valor mutuo. En última instancia, una estrategia de precios bien concebida es fundamental para la sostenibilidad de las firmas de asesoría legal en un mercado cada vez más competitivo y exigente.

1.1 Elementos esenciales en la valoración de servicios legales.

Dado esta realidad, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables clave que propician la definición de un modelo referencial tarifario para servicios en una empresa de asesoría legal?

En efecto, se identifica una notable carencia de visibilidad respecto a los factores y el contexto que influyen en los estimadores al elaborar propuestas de servicios legales. Esta situación se ve agravada por la ausencia de un modelo de precios de referencia que integre todos los elementos relevantes. Esta limitación conlleva dificultades significativas en la gestión de riesgos asociados a estimaciones inexactas. Tales desafíos no solo afectan las proyecciones financieras del área y de la empresa en su conjunto, sino que también pueden llevar a una sobrecarga del personal, una comprensión insuficiente de la complejidad de las demandas, una falta de transparencia en las estrategias de marketing para el resto de los socios de interés y una carencia de visibilidad para determinar si las propuestas son competitivas en el mercado.

1.2 Breve discusión de la literatura

En el escenario actual, las empresas de asesorías legales representan una industria que se encuentra en constante evolución y, a medida que la globalización y la tecnología avanzan, estas empresas se enfrentan a desafíos significativos y oportunidades únicas. Siendo responsables de proveer una amplia gama de servicios, desde consultoría sobre cuestiones de cumplimiento normativo hasta en la defensa de litigios complejos de personas jurídicas y naturales. Sin embargo, con los avances tecnológicos, la forma de prestar servicios está evolucionando con rapidez debido al avance de la transformación digital, presentando un mayor énfasis en la eficiencia, la precisión, la capacidad para trabajar a distancia y la presencialidad. En Chile, el rubro de las asesorías legales es un punto que impacta en la economía. Siendo parte del 9,78% del PIB nacional dentro del ámbito de los servicios profesionales empresariales (Banco Central, 2023). Actualmente, las empresas se ven desafiadas significativamente por las nuevas tendencias en la economía nacional y los cambios emergentes en sus sectores específicos. La intensa competencia en diversos servicios legales especializados ha convertido a este segmento de mercado en un ámbito

extremadamente competitivo. Cada participante en este sector está inmerso en una búsqueda frenética para ofrecer los precios más atractivos con el objetivo de captar o retener clientes. La ausencia de un modelo de estandarización para estimar el valor de los servicios jurídicos destaca la complejidad inherente en la determinación de precios en este sector, donde los servicios, por su naturaleza intangible y basada en la experiencia, no pueden ser valorados como bienes palpables. Esto se refleja en una evaluación dificultosa y ambigua, lo que demanda una estrategia de tarificación bien definida y personalizada para cada propuesta de servicio a los clientes actuales y potenciales. Para implementar una efectiva estrategia de pricing, es fundamental considerar una serie de variables que pueden influir en la determinación de un precio final adecuado. Dentro de los modelos de pricing con los que las empresas de asesorías legales han operado destacan modelos de facturación por horas, el cual se considera poco claro e incierto, y desconectado del valor que los clientes perciben. Esta discrepancia ha impulsado la necesidad de desarrollar propuestas de valor innovadoras y métodos de cobro alternativos o suplementarios que se armonicen mejor con las expectativas y requerimientos del cliente. Entre estos se incluyen la facturación basada en proyectos o hitos, la facturación de tipo CAP, termino en inglés de tope, el cual comprende un máximo de honorarios, cobro por bolsa de horas o la facturación por contingencia.

Pricing: Mercado y tendencias

La estrategia de precios se refiere a métodos de fijación de precios de forma rigurosa y profesional. Este enfoque considera todas las perspectivas relevantes al determinar los precios: mercado, costos, competencia, estrategia de la empresa y lo que es más importante, a los clientes. Una estrategia no es solamente la fijación de precios desde un punto de vista contable, sino una estrategia multifactorial que permite a los profesionales de negocios y otros establecer un mecanismo de fijación de precios armonioso. Esto permite a los gerentes administrar definiciones de precios basadas en costos más ganancias, precios relacionados con la competencia, fluctuaciones de precios altas y bajas basadas en tendencias legítimas del mercado y precios basados en el valor percibido. Un plan de pricing facilita la administración de diversas facetas de la fijación de precios, incluyendo la investigación de mercado y el establecimiento de objetivos. Esto cubre desde las estrategias operativas y análisis de costos hasta el seguimiento y ajuste continuo de políticas de precios y descuentos (Vásquez et al., 2023).

Pricing en empresas de asesoría legal

La fijación de precios es una de las decisiones importantes que debe tomar una empresa y que afecta sus ingresos y rentabilidad (Waiganjo, 2022). La fijación de precios en el sector legal es una tarea compleja que requiere tener en cuenta una serie de factores, como los costos, la efectividad, la asequibilidad, la experiencia del cliente y los efectos de terceros (Eierle et al., 2021). Otros factores que pueden influir en los precios incluyen cambios regulatorios, factores políticos, económicos y sociales (Semple, 2018). Además, la calidad de los servicios prestados por los abogados es un factor clave en el mercado de servicios jurídicos, y la competencia se relaciona más con la calidad que con los precios (Bessis et al., 2019). El precio de los servicios legales está influenciado por el nivel de competencia y la oferta de los abogados (Fellmeth, 2019). Aquellos que practican la fijación de precios basada en costos o competencia, sin embargo, muestran un pobre entendimiento de la fijación de precios basada en valor, lo que podría explicar por qué sus empresas adoptan enfoques basados en costos o competencia (Liozu et al., 2012). Las empresas de asesoría legal pueden optar por diversas alternativas de fijación de precios, incluyendo: facturación por hora, precio fijo, precio contingente, precio basado en el valor, precio por proyecto, precio por suscripción, precio alternativo y pricing mixto (Wagner et al., 2023).

Las dificultades de la fijación de precios

Los resultados demuestran que el pricing es un tema complejo y multifacético que involucra mucho más que simplemente establecer precios, y que los encargados de determinar los precios enfrentan desafíos significativos (Mattos et al., 2021). La implementación de modelos de pricing en el sector legal puede enfrentar varias dificultades. Entre ellas se encuentran la resistencia cultural de los abogados y bufetes de abogados, la falta de transparencia en la fijación de precios, la complejidad de los casos y la competencia en un mercado legal cada vez más competitivo. A pesar de estas dificultades, se sugiere que los modelos de pricing alternativos pueden ser beneficiosos tanto para los clientes como para los bufetes de abogados, y que su implementación exitosa puede ser clave para el éxito a largo plazo en el sector legal (Wagner et al., 2023). La volatilidad de costos y demanda puede presentar dificultades significativas para la fijación de precios en las empresas. En particular, la incertidumbre en torno a los costos de producción y la demanda del mercado puede llevar a

una estrategia reactiva de aumento de precios que disminuye la satisfacción del cliente y empeora las estrategias de precios y márgenes sistemáticas de la empresa (Abdelnour et al., 2021).

En Estados Unidos, los consumidores y las empresas gastan alrededor de US\$200 mil millones anualmente en servicios legales, pero se sabe poco sobre los factores que influyen en los precios de los abogados para estos servicios. Lo que sugiere que los precios pueden estar más influenciados por la competencia entre abogados que por las barreras de entrada (Maheshri et al., 2014).

Las estrategias gerenciales para determinar precios se centran en métodos internos ligados a costos. La falta de enfoques que consideren el valor percibido por el cliente plantea un reto importante. Los expertos deben guiar a los gerentes hacia estrategias de fijación de precios más alineadas con las expectativas del cliente (Cressman, 1999). Para tener éxito en el competitivo mundo empresarial actual, los proveedores de servicios deben definir sus estrategias de fijación de precios teniendo en cuenta el valor percibido por el cliente del servicio que reciben, en lugar de utilizar las tradicionales estrategias de fijación de precios basadas en los costos (Harmon et al., 2009).

¿Cómo lo abordan en otras industrias?

En Rusia, se llevó a cabo un estudio con 15 empresas que ofrecen servicios bajo la modalidad Software as a service (SaaS), compañías de software que proporcionan aplicaciones a través de Internet como servicio. Resaltaron los retos que enfrentan estas empresas en relación con los procesos y estructuras de tarificación, tales como la falta de una clara división de responsabilidades en la fijación de precios entre los gerentes involucrados, las decisiones tomadas prematuramente y objetivos que cambian constantemente. Es crucial subrayar que una tarificación eficaz exige estructuras multicapa sofisticadas con numerosos mecanismos y opciones. Estas deben tener en cuenta las compensaciones, objetivos y resultados que los precios deben alcanzar. Tomar decisiones informadas sobre la tarificación de SaaS implica la colaboración de diversas partes interesadas y el análisis de múltiples factores, como las características del mercado, detalles del producto y tecnología, y las necesidades y expectativas de los clientes. Se concluye que no hay una solución única para establecer precios en servicios SaaS. Se recomienda que estas empresas consideren cómo se

interconectan los diferentes componentes de la tarificación de SaaS, y que exploren tipologías generales de prácticas de tarificación o principios organizativos para la toma de decisiones (Saltan et al., 2021).

En el sector salud de Estados Unidos, los sistemas de pago tradicionales no motivan a los proveedores de salud a reducir sus precios, ni a los pacientes a elegir opciones más económicas. Esta dinámica resulta en costos elevados para las empresas aseguradoras. Como respuesta, se ha implementado el modelo de pricing de referencia. En este sistema, el asegurador establece un límite máximo que reembolsará por cada procedimiento. Si un paciente opta por un proveedor que cobra más que este precio de referencia, deberá cubrir la diferencia. Este enfoque tiene como objetivo alinear los incentivos entre proveedores y pacientes, controlando así los costos crecientes en la atención médica y gestionando de manera efectiva los riesgos para ambas partes (Nassiri et al. 2022).

¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?

Un estudio realizado en los Países Bajos se centra en las decisiones contractuales de los clientes en subastas en las que bufetes de abogados compiten por casos estándar. Se examinan los diferentes modelos de tarifas propuestas por los abogados: tarifas por hora, tarifas fijas y tarifas mixtas, para determinar cuál es la opción más ventajosa para los clientes. Contrariamente al argumento frecuentemente sostenido por los abogados, que sugiere que las tarifas por hora son lo más beneficioso para los clientes, los resultados indican que las subastas pueden ser especialmente beneficiosas para aquellos clientes que enfrentan un problema legal esporádico. Se sugiere que los bufetes deberían ampliar sus opciones y considerar ofrecer tarifas fijas y mixtas, en vez de enfocarse únicamente en tarifas por hora. Asimismo, hay que enfatizar que las autoridades regulatorias neerlandesas deberían incentivar la competencia en el mercado de servicios legales con el objetivo de potenciar la eficiencia y minimizar los costos para los clientes (Felsó et al., 2022).

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de empresas de asesoría legal en Chile, información suficiente o certeza, respecto de un modelo conceptual tarifario. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

Tras haber explorado las bases teóricas esenciales para este estudio, es importante destacar que la motivación principal detrás de su realización ha sido contribuir a las propuestas de valor entregadas por empresas de servicios legales. Este aporte se enfoca en optimizar la eficiencia profesional y financiera, buscando un equilibrio en las tarifas actuales y futuras de asesorías, así como en el manejo efectivo de los ingresos de estas organizaciones. Proponiendo un análisis que facilite la visibilidad de las variables necesarias en apoyo a la construcción de un esquema tarifario integral que evidencie y apoye la toma de decisiones aplicada por el abogado estimador a las propuestas de servicios legales. En este sentido, este trabajo contribuye a la comprensión de las variables determinantes en la creación de ofertas por servicios en el ámbito legal. Mediante una detallada exploración, este estudio logra descubrir aspectos cruciales que influyen en la formulación de estas ofertas. Se realiza un proceso de identificación y correlación de variables clave, proporcionando una visión integral del proceso de creación de ofertas. Además, se identifican los obstáculos y brechas existentes en las prácticas actuales, lo que posibilita el diseño de estrategias más visibles y comparables. Con el fin de facilitar significativamente la generación de propuestas de servicios, permitiendo una mejor adaptación a las necesidades y desafíos del entorno legal contemporáneo.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

1.4 Objetivo general

Proponer un modelo conceptual tarifario de servicios legales para el apoyo de la estrategia comercial de una firma de abogados.

1.4.1 Objetivos específicos

- Recopilar la percepción de los abogados, de manera individual y colectiva, respecto a las acciones, diferencias y consideraciones que se presentan en el proceso obtención de precios, en el contexto de elaboración de propuestas de servicios legales dentro de un estudio jurídico chileno.

- Evaluar meticulosamente las variables clave que impactan directamente en la tarificación de servicios legales. Ayudando a clarificar las diferencias entre las variables relevantes en distintos escenarios y a entender cómo estas variables se interrelacionan entre sí.
- Diseñar un modelo conceptual de una estrategia de tarificación que sirva de referencia en el proceso de elaboración de propuestas de servicio, la cual tome en cuenta todos los focos, etapas y variables descritos como relevantes por los abogados estimadores.

1.5 Propuesta metodológica

Paradigma y Diseño: El estudio utiliza una aproximación cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas (Díaz-Bravo et al., 2013). Considerando una muestra por conveniencia a personal clave como gerente general, socios de la compañía con área a cargo de las disciplinas de asesoría legal. El objetivo de esta metodología aplicada es determinar cuáles son las variables que ayudan a construir una propuesta de modelo conceptual tarifario. Contar con la participación de actores claves permite establecer con claridad las interacciones entre las áreas de estudio, complejidad de los casos, tipo de connotación pública o social, acciones relevantes, hitos, plan frente a los cambios, responsabilidades y actividades que influyen para determinar la tarificación de servicios de asesoría legal.

Población sobre la que se efectuará el estudio: Para el análisis cualitativo de este estudio, se selecciona una muestra no probabilística por conveniencia de 11 profesionales integrantes de la junta directiva de una empresa de servicios legales, que incluye 1 gerente general y 10 abogados en posición de socios. Estos profesionales cuentan con una experiencia promedio de 17 años en el campo legal, con edades que varían entre 36 y 52 años, los cuales poseen experiencia en sus cargos actuales que oscila entre 2 y 20 años, representando a un total de 7 áreas de especialidad diferentes dentro de la compañía. De ellos, 7 poseen estudios de postgrado. Esta diversidad en formación y especialización proporciona una perspectiva rica y multifacética para el estudio, permitiendo una comprensión profunda de las dinámicas internas en una empresa de servicios legales.

Entorno: El estudio es realizado en Santiago de Chile. Se tomó en consideración una empresa de servicios legales corporativos chilena que opera desde finales del siglo XX y que ha sido un referente en el sector legal, expandiendo su experticia gradualmente en distintas áreas de

especialidad. Actualmente son uno de los proveedores de servicios legales corporativos más reconocidos en Chile, por la calidad de sus servicios y propuesta de valor, sus galardones nacionales e internacionales obtenidos tanto por sus abogados como por el bufete. La compañía cuenta con más de 100 colaboradores y con centenares de contratos realizados y activos a su haber.

Intervenciones e instrumentos: Se aplicaron entrevistas semiestructuradas analizando la mirada de estos actores clave, los cuales participan de una reunión presencial con los socios disponibles de esta forma y vía online mediante herramientas digitales colaborativas de videollamada. Para las entrevistas presenciales se toma nota de los puntos relevantes y se realizan grabaciones de la entrevista, así como para las entrevistas por videollamada. El software utilizado permite recoger las grabaciones que funcionan como respaldo en la recolección de datos. El empleo de esta intervención promueve la comprensión del estado actual, las restricciones, necesidades y los posibles cambios del proceso de la definición tarifaria por servicios. Para este grupo de participantes se elabora un documento estándar en formato planilla Excel, de la cual, posterior a la finalización de cada reunión, se declaran las definiciones, puntos claves y el detalle de los datos levantados. El instrumento propuesto consta de 17 preguntas, todas ellas de respuesta abierta, tal y como se aprecia en las siguientes etapas:

Etapa 1: Elementos de estimación de precios y tipo cobro.

1. ¿Hace cuánto tiempo realizó la última propuesta de servicios?
2. Describa el proceso que usted utiliza para estimar el precio por los servicios que prestará.
3. Para tomar una decisión del precio de los servicios, también debe establecer el tipo de cobro, con ello nos referimos si estos serán cobrados en modalidad bolsa de horas, CAP, por hito, mixto u otro ¿Qué elementos, o variables, considera para decidir cuál es el tipo de cobro más adecuado para cada tipo de servicio?
4. ¿Qué acciones concretas realiza para mejorar la precisión y adaptabilidad de sus estimaciones de precios en futuros servicios?

5. ¿Cuáles son las principales razones o factores que justifican la implementación de tarifas diferenciadas en ciertas áreas?
6. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que usted toma en cuenta al momento de estimar el precio de un servicio legal?
7. ¿Qué situaciones específicas identifica, en las que los costos internos no desempeñan un papel significativo en la determinación del valor o el tipo de cobro de un servicio?
8. Mencione las acciones que realiza para validar una propuesta de servicios antes de presentarla al cliente.
9. En el caso de que usted dispusiera de un modelo conceptual de fijación de precios ¿Que uso le daría?

Etapas 2: Recopilación de datos y mirada del cliente.

10. ¿Qué otros aspectos se deben incluir al estimar precios por servicios?
11. Describa los escenarios en los que el cliente no juega un papel determinante en la definición del tipo de cobro y el precio establecido para el servicio.
12. ¿En qué circunstancias aplica descuentos por servicios?
13. ¿Por qué es valiosa la opinión del cliente al estimar los precios por servicios legales o para sugerir el tipo de cobro?

Etapas 3: Consideraciones de mercado y apoyo con datos externos.

14. ¿Cómo se diferencia de la competencia en términos de servicios ofrecidos y precios?
15. Teniendo en cuenta el mercado local, ¿cómo establece un equilibrio entre ser competitivo en precios y ofrecer servicios de calidad?
16. ¿De qué manera una posición destacada del abogado, el área de práctica o la firma en los rankings internacionales, aporta beneficios concretos?
17. ¿Cuáles son las variables externas que considera serían más útiles para mejorar sus estimaciones?

Plan de análisis de los datos: En base a la información recolectada, se definieron categorías clave para las respuestas. Luego se analizaron los datos con el propósito de entender qué

variables se consideran como críticas para la definición tarifaria en determinadas áreas de especialidad y consideradas para una propuesta de valor para el cliente. De esta manera se cuenta con una aproximación a la realidad de forma transversal de las propuestas de servicios legales, que a su vez permiten recoger las variables necesarias para proponer un modelo conceptual tarifario para integrarlo a los contratos actuales y propuestas futuras de servicios.

Ética: El presente trabajo es realizado tomando todas las garantías de confidencialidad, ya que se consideraron datos internos e información personal y operativa real como material de análisis para el estudio, la cual no fue alterada o modificada, a modo de evidenciar la realidad presente relacionada a la elaboración de propuestas de servicios legales. Las reuniones se realizaron con la participación voluntaria de los actores claves, a quienes no se influyó ni ejerció ningún tipo de imposición de ideas o presión alguna, quienes participaron en plena libertad de acción, sin influir en sus opiniones y respuestas, y sin realizar ofrecimientos de beneficios por su participación en el proyecto.

1.6 Organización y presentación de este trabajo

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
 - a. Pricing: Mercado y tendencias
 - b. Pricing en empresas de asesoría legal
 - c. Las dificultades de la fijación de precios

- d. ¿Cómo lo abordan otras industrias?
 - e. ¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?
4. Metodología
 - a. Paradigma y diseño
 - b. Población sobre la que se efectuará el estudio
 - c. Entorno
 - d. Intervenciones e instrumentos
 - e. Plan de análisis de los datos
 - f. Ética
 5. Resultados
 - a. Análisis Cualitativo
 - b. Discusión de resultados
 - c. Propuesta de modelo tarifario
 6. Conclusiones
 7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

Anexos

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación analiza dentro de una empresa de asesoría legal chilena la estimación de precios y el proceso que siguen los abogados para llegar un valor óptimo dentro de una propuesta de servicios. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2023 entrevistas semi estructuradas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entrevistas entre el 29 de noviembre y el 15 de diciembre del 2023.

Coherencia con lo planificado:

La entrevista inicialmente diseñada requirió ajustes tras su fase de pilotaje. Se llevaron a cabo dos pruebas piloto para validar las preguntas y asegurar que las respuestas fueran abiertas y relevantes. Durante este proceso, fue esencial agregar y revisar las preguntas en diferentes etapas para aumentar la precisión y coherencia del instrumento. Además, la agenda de las entrevistas se planificó inicialmente para una semana, pero tuvieron que ser ajustadas para adaptarse a la disponibilidad de los entrevistados. Esto implicó modificar el horario de al menos seis entrevistas y extender la disponibilidad más allá del horario laboral habitual. A pesar de estos cambios, se aplicó el mismo instrumento a todos los participantes para mantener la consistencia en la recolección de datos.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Valorado por los socios de la compañía.
- Proceso no estudiado anteriormente, con alto interés.
- Buena disposición de los entrevistados para responder.
- Con consentimiento informado y transparencia.
- Proceso ético.
- Permitió dar respuesta a la pregunta de investigación.

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor, incluyendo otros abogados que en ocasiones realizan estas estimaciones, como los directores.
- Crear un modelo matemático.
- Presentar un algoritmo que incorpore las variables recogidas en el estudio y aplicar instrucciones sistemáticas que permitan entregar un valor referencial por servicio.
- Considerar otras empresas del rubro
- Considerar la opinión y valoraciones de los clientes.
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como métodos matemáticos-estadísticos.

Población y muestras

Adicionalmente a lo descrito en el marco metodológico, específicamente en la sección dedicada a la población objetivo del estudio donde se define la muestra, es importante destacar que la elección de los participantes se basó en una muestra no probabilística. Esta decisión se tomó al seleccionar intencionalmente a 11 abogados y abogadas dentro de la organización que desempeñan funciones como estimadores y están involucrados en la elaboración de propuestas de servicios. La selección se fundamentó en la premisa de que estos profesionales poseen un conocimiento más profundo y relevante sobre el tema en cuestión.

Instrumento.

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre los elementos fundamentales que consideran en la estimación de precios, se utilizó el cuestionario con base en tres etapas y una encuesta. Este cuestionario que sirve en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado sobre la elaboración de propuesta de servicios y su percepción respecto al tema. Este instrumento consta de diecisiete preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente.

1. ¿Hace cuánto tiempo realizó la última propuesta de servicios?
2. Describa el proceso que usted utiliza para estimar el precio por los servicios que prestará.
3. Para tomar una decisión del precio de los servicios, también debe establecer el tipo de cobro, con ello nos referimos si estos serán cobrados en modalidad bolsa de horas, CAP, por hito, mixto u otro ¿Qué elementos, o variables, considera para decidir cuál es el tipo de cobro más adecuado para cada tipo de servicio?
4. ¿Qué acciones concretas realiza para mejorar la precisión y adaptabilidad de sus estimaciones de precios en futuros servicios?
5. ¿Cuáles son las principales razones o factores que justifican la implementación de tarifas diferenciadas en ciertas áreas?
6. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que usted toma en cuenta al momento de estimar el precio de un servicio legal?
7. ¿Qué situaciones específicas identifica, en las que los costos internos no desempeñan un papel significativo en la determinación del valor o el tipo de cobro de un servicio?
8. Mencione las acciones que realiza para validar una propuesta de servicios antes de presentarla al cliente.
9. En el caso de que usted dispusiera de un modelo conceptual de fijación de precios ¿Que uso le daría?
10. ¿Qué otros aspectos se deben incluir al estimar precios por servicios?

11. Describa los escenarios en los que el cliente no juega un papel determinante en la definición del tipo de cobro y el precio establecido para el servicio.
12. ¿En qué circunstancias aplica descuentos por servicios?
13. ¿Por qué es valiosa la opinión del cliente al estimar los precios por servicios legales o para sugerir el tipo de cobro?
14. ¿Cómo se diferencia de la competencia en términos de servicios ofrecidos y precios?
15. Teniendo en cuenta el mercado local, ¿cómo establece un equilibrio entre ser competitivo en precios y ofrecer servicios de calidad?
16. ¿De qué manera una posición destacada del abogado, el área de práctica o la firma en los rankings internacionales, aporta beneficios concretos?
17. ¿Cuáles son las variables externas que considera serían más útiles para mejorar sus estimaciones?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con la preparación que tiene la organización respecto a la definición de un modelo conceptual para la estimación de precios por servicios legales, además de conocer los elementos que se toman en cuenta para lograr una estimación equilibrada y que represente, lo más cercano posible, lo que el cliente espera recibir.

2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semiestructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

Ítems	Categorías
1. ¿Hace cuánto tiempo realizó la última propuesta de servicios?	Menos de una semana Más de 1 semana Más de 1 mes
2. Describa el proceso que usted utiliza para estimar el precio por los servicios que prestará.	Sin proceso formal. Reutiliza parte proceso externo. Con base en experiencia.
3. Para tomar una decisión del precio de los servicios, también debe establecer el tipo de cobro, con ello nos referimos si estos serán cobrados en modalidad bolsa de horas, CAP, por hito, mixto u otro ¿Qué ELEMENTOS, o variables, considera para decidir cuál es el tipo de cobro más adecuado para cada tipo de servicio?	Definido por cliente Tipo de servicio. Cobro por hora
4. ¿Qué acciones concretas realiza para mejorar la precisión y adaptabilidad de sus estimaciones de precios en futuros servicios?	Historial de propuestas anteriores Pedir feedback al cliente No hago nada
5. ¿Cuáles son las principales razones o factores que justifican la implementación de tarifas diferenciadas en ciertas áreas?	Valoración de mercado Valoración profesional
6. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que usted toma en cuenta al momento de estimar el precio de un servicio legal?	Historial de propuestas Costos Complejidad del servicio o materia Fidelización del cliente Plazos

- | | |
|--|--|
| 7. ¿Qué situaciones específicas identifica, en las que los costos internos no desempeñan un papel significativo en la determinación del valor o el tipo de cobro de un servicio? | Considero los costos en todos los servicios
Fidelizar
Costo de oportunidad |
| 8. Mencione las acciones que realiza para validar una propuesta de servicios antes de presentarla al cliente. | Valido con otros socios
No valido |
| 9. En el caso de que usted dispusiera de un modelo conceptual de fijación de precios ¿Que uso le daría? | Para uso referencial
Revisar históricos de propuesta
Como check-list |
| 10. ¿Qué otros aspectos se deben incluir al estimar precios por servicios? | Calidad
Fidelización
Expectativas del cliente |
| 11. Describa los escenarios en los que el cliente no juega un papel determinante en la definición del tipo de cobro y el precio establecido para el servicio. | El cliente siempre es importante |
| 12. ¿En qué circunstancias aplica descuentos por servicios? | Cuando los clientes lo piden
Aplico cuando busco fidelizar al cliente. |
| 13. ¿Por qué es valiosa la opinión del cliente al estimar los precios por servicios legales o para sugerir el tipo de cobro? | Define valor máximo
Define el tipo de cobro
Plazos sugeridos |
| 14. ¿Cómo se diferencia de la competencia en términos de servicios ofrecidos y precios? | Calidad
Prestigio
Sinergia multidisciplinaria |

- | | |
|--|--|
| 15. Teniendo en cuenta el mercado local, ¿cómo establece un equilibrio entre ser competitivo en precios y ofrecer servicios de calidad? | Foco en el Cliente
Costo - Oportunidad
Personalizado a la necesidad
Ser competitivo no es lo más importante |
| 16. ¿De qué manera una posición destacada del abogado, el área de práctica o la firma en los rankings internacionales aporta beneficios concretos? | Valores más altos.
Credibilidad
Visibilidad
No genera beneficios. |
| 17. ¿Cuáles son las variables externas que considera serían más útiles para mejorar sus estimaciones? | Tarifas de la competencia |

2.4 Análisis e interpretación de los datos

Se presentan algunos resultados cualitativos de las métricas evaluadas. Para este informe se presenta un resumen de la información recopilada y los datos obtenidos. A continuación, se muestra los 17 ítems o preguntas de las cuales surgen las categorías que fueron asignadas.

Ítem 1. ¿Hace cuánto tiempo realizó la última propuesta de servicios?

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta de la entrevista nos encontramos que 5 de 11 de los entrevistados han realizado una propuesta de servicios en un plazo menor a una semana, mostrando la criticidad del proceso y el volumen de trabajo. Esto queda de manifiesto en aseveraciones como: “Hace 3 días realicé una propuesta de servicios a un cliente recurrente. Estos últimos meses han sido movidos y hemos estado haciendo casi 2 propuestas por semana.” (Entrevistado 2). También podemos visualizar que 5 de las 11 respuestas concuerdan que se han realizado propuestas de servicios hace más de una semana debido a un incremento de la demanda en los últimos meses del año, donde según lo indicado: “Igual depende, este mes suele ser más movido para nosotros como área. Hace 10 días realizamos la última propuesta, pero sabemos que se viene otra pedida pasado

mañana.” (Entrevistado 10). Y en último lugar con un 9% de los encuestados, declara que realizó una propuesta de servicios hace por lo menos más de un mes, mostrando que existe una asimetría de roles en función de los equipos, con la aseveración: “Más que realizar solo una propuesta, yo apoyo al socio que me lo pida. Mi rol es validar y la co-construcción de la oferta de servicio. La última propuesta entregada fue hace más de 1 mes.” (Entrevistado 6).

Ítem 2. Describa el proceso que usted utiliza para estimar el precio por los servicios que prestará.

Tras analizar todas las repuestas, se puede identificar que no hay una única manera o procedimiento para establecer los precios de los servicios legales. Se identifica que un 31% de los entrevistados no se acogen a un método, sino más bien toman variables y generan acción sin un proceso formal, quedando en evidencia en la declaración: "Mi enfoque para estimar precios es informal y no documentado. Discuto con otro socio sobre la identidad del trabajo, su complejidad, el tiempo requerido y el costo de oportunidad. Basamos nuestra decisión en estos factores principalmente." (Entrevistado 5). Por otra parte, el 25% de los participantes, adopta un método que incorpora Elementos Reutilizados de algún proceso externo, tomando en cuenta componentes existentes para formar parte de la base de sus estimaciones, esta idea queda manifestada en dichos como: "Aunque no sigo un proceso estructurado, utilizo un tarifario base y considero variables clave para la estimación. Estas incluyen la dificultad del trabajo solicitado, si el cliente es una persona natural o una empresa, el tiempo que mi equipo invertirá en el trabajo, y su carga de trabajo actual." (Entrevistado 8). Con un alto grado de adhesión, el 44%, de los entrevistados se identifica con una metodología con base en la experiencia, utilizando las vivencias previas como un elemento relevante que guíe y permita acertar las estimaciones. Con declaraciones como: "Mi método para estimar precios se basa principalmente en mi experiencia. Analizo el tipo de servicio solicitado y su nivel de complejidad, lo cual me permite estimar la cantidad de horas que se requerirán. También tomo en cuenta el número de personas involucradas en el proyecto. Con estos factores, determino la manera más adecuada de establecer mi tarifa." (Entrevistado 4).

Ítem 3. Para tomar una decisión del precio de los servicios, también se debe establecer el tipo de cobro; con ello nos referimos a si estos serán cobrados en modalidad bolsa

de horas, CAP, por hito, mixto u otro ¿Qué elementos, o variables, considera para decidir cuál es el tipo de cobro más adecuado para cada tipo de servicio?

En los resultados obtenidos, para determinar el tipo de cobro en servicios legales, la categoría: Definido por el cliente, recibió un 50% de preferencia de los entrevistados, dejando de manifiesto la importancia del cliente como un actor clave en la definición de este concepto. Según queda establecido por medio de uno de los entrevistados que menciona: "La definición del tipo de cobro es mayormente dictada por el cliente. Ellos imponen el método de cobro que prefieren, lo cual suelo aceptar, ya que generalmente se alinea con las prácticas estándar del mercado para ese tipo específico de servicio o entregable." (Entrevistado 10). Este mismo entrevistado también identifica que el tipo de servicio es otro factor determinante, ya que desde este componente se dependen otras variables. Esta idea es compartida por otros 5 participantes, uno de ellos declara que: "El tipo de cobro regularmente se determina según la necesidad particular del cliente y la naturaleza del servicio solicitado. Además, considero la disposición a asumir riesgos en temas específicos. Existe una correlación entre el tipo de cobro y el entregable; en asuntos especialmente sensibles o en los que tengo menos experiencia, prefiero cobrar por hora. Esto también se aplica a asesorías cuya demanda por parte del cliente es relativamente baja." (Entrevistado 6). Es visible una inclinación por definir el tipo de cobro por hora en situaciones donde el cliente no presenta ninguna preferencia o existe un alto nivel de complejidad del caso, o bien, por el desconocimiento en una materia en particular. Esta idea posee un 16% de adhesión por parte de los entrevistados, uno de los abogados con 17 años de experiencia declara: "Preguntando al cliente qué espera del servicio y del tipo de cobro. En casos donde no hay claridad por parte del cliente, nuestra tendencia es optar por el cobro por hora, considerándolo como el método más adecuado y con menos riesgos." (Entrevistado 7). También se destaca que ninguna de las opiniones de esta categoría fue exclusiva, siempre se hizo en correlación con una o más alternativas anteriormente descritas.

Ítem 4. ¿Qué acciones concretas realiza para mejorar la precisión y adaptabilidad de sus estimaciones de precios en futuros servicios?

Según lo recopilado, el 50% de los participantes resaltó la importancia del historial de propuestas anteriores. El grupo subrayó que revisar proyectos pasados ayuda a identificar

patrones y ajustar estrategias de cotización, mejorando así la exactitud y adaptabilidad ante las fluctuaciones del mercado. Según declaraciones como: "Me baso en trabajos anteriores con ese cliente u otros, especialmente en aquellos similares a la nueva pedida. Esto me ayuda a entender cómo fidelizar a este nuevo cliente, ajustando la propuesta según lo que ha funcionado en el pasado." (Entrevistado 4). La categoría de pedir feedback al cliente, obtuvo un resultado del 33% de los entrevistados, destacando así, cómo el retorno directo de los clientes es crucial para ajustar y afinar las estimaciones, permitiendo así una adaptación más efectiva a las necesidades y expectativas del mercado, destacando declaraciones como: "Dentro de mis posibilidades, siempre intento revisar las estimaciones de precios con el cliente, tanto antes como después de entregar la propuesta. Esta interacción me ayuda a ajustar y afinar las tarifas. Además, frecuentemente recorro a la historia de trabajos similares para revisar y ajustar los precios." (Entrevistado 9). También se destaca que solo 2 participantes optan por no hacer nada posterior a la entrega de una propuesta fallida, manifestando también que no existe un mecanismo establecido y mandatorio de seguimiento y retroalimentación de propuestas no adjudicadas, en este sentido el Entrevistado 3 declara: "Nuestras estimaciones de precios tienden a ser moderadas, creo que no tiramos el tejo pasado. A menudo aplicamos tarifas de fidelización con buenos descuentos para los clientes. Sin embargo, admito que nuestra capacidad para aprender y reaccionar después de presentar una propuesta es limitada. No solemos realizar un seguimiento con el cliente para entender por qué una propuesta fue rechazada o cómo podemos mejorarla en el futuro".

Ítem 5. ¿Cuáles son las principales razones o factores que justifican la implementación de tarifas diferenciadas en ciertas áreas?

El 60% de los encuestados señaló y destacó que la experiencia, habilidades y calidad de los profesionales legales justifican una variación en las tarifas. Subrayaron que la especialización y el alto nivel de servicio ofrecido por equipos calificados merecen una valoración más alta, reflejando así el valor agregado y la calidad superior que proporcionan a sus clientes. Esto es respaldado por declaraciones como: "Creo que las tarifas diferenciadas se dan por la experticia específica del área de práctica o del abogado a cargo." (Entrevistado 5) y "En nuestra oficina, solo dos abogados cobran tarifas más altas, principalmente porque ambos son reconocidos como referentes en el mercado." (Entrevistado 8). Identificando posibles

razones para implementar tarifas diferenciadas en ciertas áreas, el 40% de los participantes destacó a la valoración del mercado como un factor clave. Este grupo argumentó que las tarifas deben reflejar las condiciones y demandas del mercado, que deben adaptarse a las expectativas y estándares económicos de cada sector y tipo de materia de la asesoría legal, uno de los participantes comenta: "Solo unas pocas áreas cobran tarifas más elevadas por sus servicios. Esto se debe a que el mercado está dispuesto a pagar más por servicios que son escasos y, por lo tanto, más valiosos." (Entrevistado 11). Aunque también el tercio de la muestra opina que la conjugación de ambos factores es lo ideal, para garantizar una tarifa óptima. Declarado en opiniones como: "Las tarifas diferenciadas se justifican por la posición en los rankings internacionales y la reputación tanto del área de práctica como del abogado en el mercado nacional." (Entrevistado 2).

Ítem 6. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que usted toma en cuenta al momento de estimar el precio de un servicio legal?

Las respuestas revelan una variedad de elementos o métricas utilizadas para estimar tarifas o precios para servicios legales. Uno de los entrevistados menciona que: "Al estimar el precio de un servicio, considero principalmente la complejidad del caso, el número de personas que participarán, mi interés en el proyecto y los plazos necesarios para su ejecución." (Entrevistado 4). Esta respuesta refleja la importancia de la complejidad del servicio o materia ya que este criterio permite obtener otras variables importantes a tomar en cuenta en la estimación, el 34% de los entrevistados coincide con este enfoque. Sin embargo, la diversidad de consideraciones levantadas por los entrevistados va más allá de este concepto. Siete de los once entrevistados también señalan la fidelización del cliente como otro factor crucial para la estimación, ya que esto define las intenciones de relacionamiento para con el cliente o el interés en la solicitud. Uno de ellos explica: "Cuando oferto, lo hago porque valoro al cliente y la naturaleza del servicio que requiere. Mi enfoque está en fidelizar al cliente, mientras considero detenidamente cuánto tiempo y esfuerzo demandará satisfacer su solicitud." (Entrevistado 11). Además, algunos entrevistados toman en cuenta el costo como una variable base para estimar una propuesta, la idea se representa por comentarios de 5 entrevistados. Uno de los participantes más experimentado comenta: "Los puntos más importantes para mí son los costos base del área y cómo se efectuará el cobro. Busco la

fidelización del cliente y me dedico a comprender a fondo lo que necesita, lo cual es crucial para estimar de manera precisa los tiempos y plazos." (Entrevistado 9). Según lo comentado anteriormente, se declara que la variable de plazos también se considera relevante para establecer el precio de un servicio, el 14% de los entrevistados comparte esta opinión. Uno de ellos afirma: "Para estimar, utilizo algunos elementos como la identidad del encargo, la dificultad del trabajo, la capacidad de pago del cliente y el tiempo que se requerirá para completarlo." (Entrevistado 5). Además, algunos abogados mencionan que consideran el historial de propuestas entregadas, como un dato importante que sirve de orientación y preliminarmente para generar estimaciones más certeras. El 10% de los participantes indica la relevancia de este aspecto y menciona: "Consideramos relevante y tomamos en cuenta aspectos como cuánto hemos cobrado anteriormente por servicios similares, la estructura de costos y el tipo específico del pedido a evaluar." (Entrevistado 1). Con estas respuestas se revela una diversidad de perspectivas y opiniones sobre los elementos a considerar al momento de estimar tarifas o precios para servicios legales.

Ítem 7. ¿Qué situaciones específicas identifica en las que los costos internos no desempeñan un papel significativo en la determinación del valor o el tipo de cobro de un servicio?

Cuando se trata de identificar situaciones en las que los costos internos no tienen un papel destacado en esta determinación, un 46% de los participantes cree en la importancia de considerar los costos en todos los servicios. Esta variable permite a los estimadores contar con un dato importante, ya que consideran este valor como referencia para establecer un piso en el precio del servicio. Según lo refleja la opinión de: "El factor de costo es relevante en todos los servicios. Tener visibilidad sobre los costos nos da la flexibilidad para actuar de manera más informada y estratégica." (Entrevistado 2). Así también, 4 de los entrevistados destacó la fidelización de clientes como un factor crucial en situaciones donde los costos internos no son determinantes en la fijación de precios por servicios. Esto sugiere que la lealtad por parte del cliente puede ser aún más influyente que los costos en ciertos contextos y tipos de servicios. Según lo descrito en la siguiente declaración: "En mi experiencia, no en todas las situaciones se considera el costo interno como un aspecto clave para determinar el valor o el tipo de cobro de un servicio. Por ejemplo, en situaciones donde la fidelización del

cliente es fundamental o cuando queremos establecer nuestra reputación como estudio, otros factores se vuelven más relevantes que los costos internos." (Entrevistado 1). En menor medida un 18% de los participantes, señaló la importancia del costo de oportunidad, en contextos donde los costos internos no están cubiertos o el equipo de trabajo no tiene la suficiente carga laboral para cubrir estos costos base. Esta idea se evidencia en opiniones como: "En situaciones donde mi área tiene baja carga de trabajo o está sin proyectos, opto por aceptar cada trabajo disponible, independientemente de si generará rentabilidad directa o no. Haciendo esto, al menos cubrimos los gastos básicos, como sueldos y otros costos operativos, lo cual es crucial para mantener la continuidad del área." (Entrevistado 9).

Ítem 8. Mencione las acciones que realiza para validar una propuesta de servicios antes de presentarla al cliente.

Cuando se trata de validar propuestas de servicios antes de presentarlas a los clientes, una gran mayoría de los encuestados (82%) reconoce la importancia de colaborar estrechamente con otros socios. Esta colaboración permite obtener perspectivas y asegurarse de que la propuesta esté bien fundamentada y alineada con las necesidades del cliente y de la compañía. Según lo destacado por: "Seguimos dos pasos clave. Primero, siempre se valida cuando más de un socio está involucrado en el área. Segundo, la validación es práctica: revisamos la propuesta entre los socios pares, validando tanto el documento en sí como su intención con respecto al cliente." (Entrevistado 5). También se evidencia con un 18% de los entrevistados, que indica que, No valida con otros socios las propuestas de servicios que se van generando. Expresiones como: "Si tomaste en cuenta todos los aspectos mencionados por el cliente, no es necesario un proceso adicional de validación. Realizar una doble verificación puede resultar en una pérdida de tiempo valioso, y en nuestra área, cada minuto cuenta." (Entrevistado 10). Para este grupo, es importante llegar oportunamente con la propuesta al cliente, por lo tanto, la validación es un factor que perjudica y no ayuda a entregar una percepción de calidad. Otro aspecto relevante, es que algunos abogados no tienen un socio par, lo que impide una validación entre profesionales, ya que la materia o entregable es muy específica a la naturaleza del área. Esto queda demostrado en el siguiente comentario: "No realizo una validación formal de mis propuestas de servicios, ya que no tengo con quién validarlas debido a su naturaleza técnica." (Entrevistado 2).

Ítem 9. En el caso de que usted dispusiera de un modelo conceptual de fijación de precios ¿Que uso le daría?

Llama la atención que no todos los participantes están familiarizados con el concepto de modelo conceptual, esto queda demostrado en las opciones y en las categorías asociadas. Un gran porcentaje de las respuestas equivalente al 57%, quienes optan por tener un modelo de precios de uso referencial para tomar decisiones complementarias y coherentes en la fijación de valores a servicios legales. Según lo descrito por el Entrevistado 7, que declara: "Contar con una herramienta conceptual para la fijación de precios sería un gran avance, ya que proporcionaría una guía inicial sobre cómo proceder y qué aspectos validar finalmente. Hoy no tenemos nada esto en la oficina". Estas apreciaciones destacan que hoy no existe un modelo o herramienta que apoye referencialmente el proceso de estimación o fijación de precios por servicios legales en esta empresa. Adicionalmente, el 14% de los encuestados, indican que podrían utilizar el modelo para revisar históricos de propuestas, como una herramienta para analizar y aprender de experiencias pasadas, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones futuras. Opiniones como: "Si tuviera un modelo así, lo usaría principalmente para tomar valores referenciales. Además, revisaría la historia de clientes y casos anteriores para asegurarme de que mis estimaciones sean consistentes y se basen en experiencias previas." (Entrevistado 1). También con un 29% de las respuestas, indican que usarían el modelo como una lista de chequeo (checklist) o lista referencial en propuestas de servicios. Según la opinión: "Tener un modelo conceptual de pricing sería ideal. Su utilidad principal estaría en funcionar como una especie de lista de verificación o 'checklist' referencial. Sería beneficioso si este modelo también incluyera un repositorio que pudiéramos seguir actualizando." (Entrevistado 6). El uso de un modelo como un checklist proporciona un marco estructurado y sistemático para la fijación de precios, lo que ayuda a minimizar errores y omisiones, garantizando que las decisiones de precios sean coherentes y bien fundadas.

Ítem 10. ¿Qué otros aspectos se deben incluir al estimar precios por servicios?

Un 33% de los entrevistados cree que incorporar la calidad como un componente cuantificable y visible en las estimaciones permitiría ajustar los precios acordes a los servicios que se entregarán, reflejando el verdadero valor del trabajo, a pesar de que hoy se

desconoce la manera de aplicar este concepto a sus propuestas de servicios. Esto es ejemplificado por aseveraciones como: "Creo que deberíamos incluir la calidad como un factor cuantificable en nuestras estimaciones. Actualmente, mantenemos un nivel de calidad constante en todos nuestros trabajos, independientemente del costo. Ya sea que cobremos 100 o 1000, la calidad del producto final es la misma. Sería bueno para todos considerar esta variable, ya sea incorporándola en el tarifario base o ajustándola proporcionalmente en todos nuestros servicios." (Entrevistado 4). Considerando que el 27% de la muestra opina que la fidelización de clientes es otro aspecto crucial a incorporar en la estimación de precios, ya que aborda los descuentos aplicados como un elemento visible para futuras estrategias de categorización, retención o atracción de clientes, según lo indicado por el Entrevistado 5, que relata: "Creo que la fidelización de clientes debería reflejarse en nuestros precios, posiblemente como descuentos en el tarifario o en nuestras estimaciones generales. Si bien es común aplicar descuentos, es importante definir los límites mínimos o condiciones aplicables. Por ejemplo, un descuento podría justificarse por la adjudicación de un proyecto a largo plazo, acciones de beneficencia o el apoyo a iniciativas comunitarias". Por otra parte, el 40% de los entrevistados se adhiere a la idea de sumar y tomar en cuenta las expectativas del cliente como factor adicional al momento de estimar precios por servicios, tomando en cuenta expresiones como: "Bajo mi experiencia, he notado que cuando hay un mayor acercamiento y comunicación con el cliente, aumenta la probabilidad de que sigan solicitando nuestros servicios. Aunque ajustar los precios según las expectativas económicas del cliente puede ser desafiante, creo que esta práctica de escuchar y validar con el cliente debería ser un aspecto adicional por considerar" (Entrevistado 3). Estas respuestas destacan no solamente la escucha activa del cliente sino también permite entender si las expectativas del cliente se alinean con las expectativas y metas, tanto del área, abogado o empresa.

Ítem 11. Describa los escenarios en los que el cliente no juega un papel determinante en la definición del tipo de cobro y el precio establecido para el servicio.

El 100% de los resultados obtenidos reflejan una perspectiva unánime: El cliente siempre es importante. Las 11 personas entrevistadas aseveran que los clientes son determinantes en todas las estrategias de definición de precios y tipo de cobro. Lo relevante es que existen distintas opiniones respecto al motivo por la cual se debe considerar al cliente para todas las

estimaciones. Una de las razones, aparentemente la más básica, que permite establecer si se realizará o no un servicio, es lo que indica uno de los entrevistados: “Llegas a definir si hacer o no un servicio dependiendo del cliente que lo pide. Defines los descuentos con esta variable y te define como serán las dinámicas en general, incluido los pagos. Entonces sí, es importante en todos los escenarios.” (Entrevistado 11). Otras opiniones que se destacan reflejan un compromiso por mantener las necesidades y expectativas de los clientes como eje central en decisiones comerciales, tal como: “En mi opinión, el cliente siempre juega un papel determinante en la definición del tipo de cobro y el precio establecido para el servicio. Existen muchas aristas y puntos de vista desde los cuales se puede considerar al cliente, pero siempre resulta provechoso entender quién está detrás de tal pedido.” (Entrevistado 1). Un aspecto relevante es la personalización de los servicios, ya que, dependiendo del cliente solicitante, se define la propuesta de valor, lo cual está enfocado en la comprensión de sus necesidades y en entregar una experiencia única. Antecedentes que se ven reflejados en la siguiente respuesta: "Una tarea importante para el abogado encargado de la estimación es comprender detalladamente qué necesita el cliente y quién lo está solicitando. Esta comprensión nos proporciona información valiosa para determinar que estrategia y acciones tomar." (Entrevistado 3).

Ítem 12. ¿En qué circunstancias aplica descuentos por servicios?

Sorprende que solo existan 2 situaciones claras donde es evidente la aplicación de un descuento por servicios. Dado que el 60% de la muestra indica la importancia de aplicar descuentos como una estrategia para fidelizar a los clientes. Como destaca el Entrevistado 2: "Aplicamos descuentos cuando buscamos atraer nuevos clientes, retener un caso existente o durante la renegociación de una propuesta". Según los datos recopilados distinguimos que un 40% de los entrevistados, opina que generan descuentos en servicios cuando los Clientes lo han solicitado, lo que se evidencia en comentarios como: “Es habitual aplicar descuentos en clientes de nuestra cartera o recurrentes. Pero lo es más cuando el mismo cliente lo pide, allí hacemos el esfuerzo” (Entrevistado 4). En el ejercicio de la entrevista, solo 4 participantes declararon estar de acuerdo con ambas razones o situaciones donde aplicar estos descuentos. Esto queda de manifiesto en la declaración: “En situaciones donde tenemos interés en el cliente, su caso o materia, y deseamos seguir trabajando con él a largo plazo. También,

clientes de confianza suelen indicarnos sus límites en sus presupuestos, lo que nos lleva a considerar descuentos” (Entrevistado 11).

Ítem 13. ¿Por qué es valiosa la opinión del cliente al estimar los precios por servicios legales o para sugerir el tipo de cobro?

Un 33% considera que la opinión del Cliente tiene la importancia de definir un valor máximo por servicio tomando en cuenta su presupuesto disponible, esto establece límites claros y expectativas realistas para el servicio ofrecido. Destacando la siguiente declaración: "Consultamos al cliente o en ocasiones, él mismo nos indica lo que necesita. En muchas oportunidades, son ellos quienes definen el tipo de cobro o nos entregan información sobre su presupuesto." (Entrevistado 1). También se destaca que una amplia mayoría, correspondiente a un 56% de los entrevistados, concuerda que el tipo de cobro es uno de los aspectos importantes a la hora de tomar en cuenta la opinión del cliente, lo cual se destaca en la siguiente opinión: "La mayoría de los clientes ya tienen claras sus expectativas con respecto al servicio que desean. Es fundamental tener en cuenta su visión para poder ofrecer un servicio claro y acorde a sus necesidades. Además, conocer el tipo de cobro que esperan nos ayuda a determinar la viabilidad del servicio que están solicitando." (Entrevistado 3). 2 de los entrevistados concuerdan con las opiniones anteriores, pero suman una dimensión de la importancia de la opinión del cliente que es el plazo requerido para el servicio, esto queda demostrado en una de las aseveraciones: "La opinión del cliente es una fuente de información única y la más valiosa, incluso por encima de los datos de mercado o la experiencia pasada. Conocer las expectativas del cliente es esencial, ya que proporciona claridad sobre aspectos como los plazos, el presupuesto y la complejidad de la demanda." (Entrevistado 4). Si bien todas estas opiniones entregadas por las clientes pueden resultar importantes, también demuestra que existe un riesgo al considerarlas, esto fue descrito por uno de los abogados entrevistados: "La opinión del cliente es valiosa porque nos permite distribuir razonablemente los riesgos entre ellos y nosotros, además de hacerlos visibles para así sugerir un tipo de cobro más adecuado" (Entrevistado 8).

Ítem 14. ¿Cómo se diferencia de la competencia en términos de servicios ofrecidos y precios?

Si revisamos los resultados nos encontramos que 10 de los 11 informantes claves, destaca el concepto de “calidad” como elemento diferenciador de la competencia, lo que queda de manifiesto en opiniones como: "Desde el momento en que se fundó el estudio, siempre tuvimos claro cuál sería nuestro sello distintivo. Esa visión se ha transmitido a cada persona que se ha incorporado, y nuestros profesionales son de excelencia. Todas nuestras decisiones tienen un objetivo común: ser un estudio de excelencia en todos los aspectos. Esto marca una diferencia notable en el mercado, ya que atendemos a clientes que comparten nuestros mismos valores." (Entrevistado 9) y que "Nuestra diferenciación radica en la calidad de nuestros servicios y la experiencia que brindamos a nuestros clientes. El trato, los valores compartidos y nuestros compromisos con las personas son perceptibles y altamente apreciados." (Entrevistado 8). Por otra parte, si sumamos las respuestas que hacen referencia al prestigio (31%), se refuerza la idea de que "Nuestra reputación la hemos hecho a lo largo del tiempo. Los clientes que trabajan con nosotros nos identifican como una empresa estilo boutique, con un enfoque en la experiencia del cliente." (Entrevistado 4). Estas aseveraciones muestran que los valores o principios compartidos con el cliente, el compromiso, la experiencia de cliente y la excelencia son aspectos relacionados con la percepción de calidad. Sorprende que solo uno de los entrevistados asocie la sinergia multidisciplinaria como un factor de diferenciación ante la competencia, lo que evidencia un valor poco visible y cuestiona la sensación de calidad como un aspecto relevante. El entrevistado indica que “Nuestra diferenciación no radica en los precios, ya que no buscamos competir en ese aspecto. En cambio, nos destacamos por nuestra especialización en áreas de índole regulatoria y por nuestro enfoque en la multi especialidad. Tenemos un profundo conocimiento en áreas sinérgicas y ofrecemos servicios holísticos y completos, especialmente en ambientes o casos complejos. No nos centramos en brindar servicios masivos, sino en la excelencia y la atención a los detalles. Aunque no estoy seguro de si nuestros clientes siempre perciben esta excelencia, también nos diferenciamos por aspectos más suaves, como nuestra identidad como estudio, nuestros valores y principios, que reflejan un enfoque de género y una ética sólida.” (Entrevistado 6).

Ítem 15. Teniendo en cuenta el mercado local, ¿cómo establece un equilibrio entre ser competitivo en precios y ofrecer servicios de calidad?

Si sumamos las respuestas que hacen referencia a cómo se establece un equilibrio entre ser competitivo en precios y ofrecer servicios de calidad, los resultados apuntan que más de la mitad de los informantes clave (un 53%) considera que los servicios deben estar personalizados a la necesidad y realidad del cliente. En las respuestas categorizadas en este apartado, nos encontramos con frases muy similares entre los entrevistados: "Es difícil determinar cuándo somos competitivos o no, ya que estamos constantemente en un proceso de descubrimiento. Lo que hemos observado es que en muchas ocasiones nos encontramos con un techo en el mercado chileno, lo que nos plantea desafíos para equilibrar la competitividad en precios con la oferta de servicios de calidad." (Entrevistado 1). Además, se evidencia una segunda posición, donde el 24% de los entrevistado concuerdan que el foco en el cliente permite ese equilibrio. El testimonio que evidencia esta realidad es "No me centro en la competencia, sino en satisfacer las necesidades de nuestros clientes. (Entrevistado 4). Esta misma persona abrió otro enfoque compartido con otro entrevistado (18%), lo cual refleja que ser competitivo no es lo más importante, según la aseveración: "Nos enfocamos en lo que hacemos y en destacarnos en ello. Por lo tanto, no nos preocupa tanto la competencia o ser competitivos en términos de precios. Nuestra prioridad es ofrecer servicios de alta calidad en nuestra área de especialización." (Entrevistado 7). Dentro de las respuestas solo un entrevistado, el cual corresponde al 6%, manifestó que el concepto Costo - Oportunidad es otro factor relevante, destacando que: "Ajustamos cuidadosamente las horas de trabajo y seleccionamos a los profesionales adecuados para cada solicitud, lo que nos permite mantener costos controlados y ofrecer precios acordes a las necesidades y la complejidad de cada caso" (Entrevistado 3). Todas estas respuestas reflejan una comprensión profunda de cómo equilibrar la competitividad en precios con la oferta de servicios de calidad, resaltando la importancia de la adaptabilidad, la calidad, la personalización de sus servicios, la innovación, la especialización del personal, la diversidad en estrategias de precios, y la diferenciación basada en la excelencia y el prestigio profesional.

Ítem 16. ¿De qué manera una posición destacada del abogado, el área de práctica o la firma en los rankings internacionales aporta beneficios concretos?

Se comprende que existe una inversión de tiempo y recursos importantes, por parte de los abogados y la empresa, para participar año tras año en estos rankings. Al revisar las

respuestas sobre la relevancia de estas clasificaciones y galardones, se logra constatar que el 35% de los entrevistados adhiere a la idea de que genera Confianza en el cliente como uno de los beneficios concretos, lo que queda de manifiesto en opiniones como: "Cuando los clientes nos eligen debido a nuestra posición destacada en estos rankings, generalmente los clientes grandes o internacionales, demuestran confianza en nuestra empresa y están dispuestos a aceptar la tarificación sin renegociar en la mayoría de los casos. Aunque nuestra área y sus miembros nunca han estado reconocidos, esta percepción se extiende al resto de las áreas de la oficina." (Entrevistado 1). Sorprende que solo 5 de los abogados mencionen que es un beneficio directo la exposición que genera para la empresa y los abogados la participación en estas clasificaciones. Esto es palpable cuando se indica: "El beneficio tangible que podemos identificar es la visibilidad y la percepción de ser una empresa confiable y capaz de manejar clientes grandes y complejos. Lo que no podemos medir directamente es si podemos cobrar tarifas considerablemente más altas debido a este factor o si los clientes nos eligen principalmente por nuestra posición destacada en los rankings internacionales como un factor determinante en su decisión." (Entrevistado 6). Mientras que para la categoría valores más altos se sostiene que: "Es importante para el cliente extranjero, ya que percibimos que nos permite establecer tarifas más elevadas o utilizar un formato de cobro por hora." (Entrevistado 5) y "Una posición destacada en los rankings internacionales tiene un impacto directo en la tarifa de algunos servicios. Algunos clientes perciben la calidad de los servicios a través de estos reconocimientos, lo que nos permite cobrar tarifas más altas." (Entrevistado 9). Se hace evidente que el 11% de los entrevistados considera que no genera beneficio alguno la participación en estos rankings, lo que queda explícito en respuestas como: "No resulta útil en ningún sentido. Es más bien una actividad que no debería seguir haciéndose en este rubro, ni por nuestra parte seguir metiendo mayor esfuerzo en clasificar a algún reconocimiento por parte de estas entidades. Lo considero más un negocio que una verdadera ventaja." (Entrevistado 3). A pesar de la variedad de perspectivas respecto a los beneficios derivados de los rankings, el elemento más sobresaliente es la carencia de una metodología confiable que permita cuantificar con precisión el impacto real y la auténtica valoración de los clientes en este ámbito. Además, persiste una incertidumbre acerca de la relevancia de estos rankings en la toma de decisiones.

Ítem 17. ¿Cuáles son las variables externas que considera serían más útiles para mejorar sus estimaciones?

Los resultados obtenidos son concluyentes el 100% de los encuestados destacó la importancia crítica de las Tarifas de la competencia. Este hallazgo subraya la percepción unánime de que las tarifas de los competidores directos son un factor determinante, que merece ser considerado cuidadosamente en las estimaciones actuales y futuras. La unanimidad de las respuestas refleja una clara tendencia, sugiriendo que un análisis continuo y profundo de las políticas de precios de la competencia no solo es necesario, sino fundamental para mantener la competitividad y efectividad en el mercado. Se destacan las siguientes aseveraciones realizadas: "Obtener información externa es difícil de conseguir, a menos que se trate de una licitación pública o que algunos clientes grandes sean transparentes con sus datos. Sin embargo, si esta última opción fuera más común y formara parte de las prácticas habituales de los clientes, la transparencia en cuanto a quién y por qué se adjudicaron los contratos, aunque sea de manera aproximada, sería útil para mejorar las propuestas. No se me ocurre otra forma de obtener esta información" (Entrevistado 11). Otros plantean también, que existen ciertos desafíos para obtener estas referencias informativas sin pasar a llevar aspectos de carácter moral o íntegro. Uno de los entrevistado plantea esta idea: "Existen preocupaciones éticas y cómo la disponibilidad generalizada de información de precios podría afectar la competitividad del mercado. Aprecio la importancia de la ética en este asunto y reconozco que, si bien podría ayudar en la estimación de precios, también podría tener implicaciones en la dinámica competitiva del mercado." (Entrevistado 9).

2.5 Discusión de resultados

Con el estudio del análisis cualitativo podemos evidenciar que, para fijar tarifas para servicios legales, existe una diversidad de variables y criterios empleados por los abogados para su realización. Mientras que algunos gravitan hacia factores tangibles como la estructura de costos internos, la cantidad de horas por abogado y experticia del equipo jurídico, otros ponen en relieve aspectos más intangibles como el valor percibido por el cliente, la singularidad del servicio ofrecido y las tendencias del mercado. Nuestro análisis, ha permitido identificar una serie de hallazgos, que, a su vez, nos ha llevado a obtener 34

variables críticas que se deben considerar al momento de diseñar una propuesta tarifaria dentro del proceso de propuesta de servicios legales.

Respecto a los resultados de las entrevistas, y considerando la primera etapa de Elementos de estimación de precios y tipo de cobro, es posible visibilizar una serie de hallazgos: Un hallazgo significativo es la identificación de la elaboración de propuestas de servicios legales como una actividad crítica. Esta labor asignada principalmente a los abogados que ocupan posiciones de socio en la empresa se realiza con una frecuencia notable: una propuesta cada dos semanas, aumentando a una por semana durante los últimos tres meses del año. Este patrón resalta el esfuerzo de los equipos y la disponibilidad de tiempo que deben tener éstos, para diseñar estas propuestas a la par de los trabajos que ya se estén realizando. Destaca la relevancia de la tarea en contribución directa a los ingresos de la compañía. La constancia y aumento de esta actividad en periodos específicos del año subraya también el impacto en la captación de nuevos clientes y proyectos, evidenciando su papel vital en el éxito y crecimiento de la empresa. Estas opiniones están en acuerdo con lo expuesto por Helmold (2020), quien expone que las estrategias de fijación de precios son herramientas clave para las empresas, ya que les permiten establecer precios que no solo maximizan los ingresos y los beneficios, sino que también incrementan el valor para los accionistas. Frohmann (2023), comparte estas opiniones indicando que el proceso de fijación de precios es una de las actividades de creación de valor más importantes para las empresas. Comienza con un análisis exhaustivo de todos los datos relevantes para la fijación de precios. Este proceso traduce la estrategia, que sigue al análisis, en decisiones de precios concretas.

En respuesta a la segunda pregunta del estudio los hallazgos indican una notable diversidad de procesos o métodos utilizados por los distintos abogados para realizar la estimación de precios por servicios. Se observa que no existe un enfoque uniforme; algunos profesionales confían en su juicio y experiencia, empleando conceptos, valores y variables para realizar estimaciones sin seguir un proceso documentado o estandarizado. Por otro lado, se menciona el uso de tarifarios bases que definen un precio por hora máximo, aunque no se especifica la existencia de límites mínimos o puntos de equilibrio, considerando los costos. Además, se destaca la importancia de la información histórica de propuestas anteriores como un recurso valioso para fundamentar nuevas estimaciones, aclarando que no existe un proceso

estandarizado y que no se sigue patrones comunes para realizar las estimaciones. La perspectiva presentada contrasta significativamente con la postulada por Dutta et al. (2003), quien argumenta que la adquisición de sistemas y habilidades por parte de una empresa no garantiza automáticamente la capacidad de establecer precios de manera efectiva. Es imperativo que las organizaciones adapten y desarrollen sus procesos de fijación de precios para que se alineen con sus requisitos específicos, así como con las necesidades de sus clientes. La ausencia de un proceso y capacidades inadecuadas para la fijación de precios puede obstaculizar la habilidad de la empresa para capturar un valor óptimo, lo cual sugiere que la efectividad en la fijación de precios es un aspecto crítico que requiere una atención y adaptación continua.

Para mitigar las deficiencias identificadas y capitalizar las oportunidades emergentes, se sugiere la adopción de un proceso sistemático y unificado. Este enfoque debería estar diseñado para integrarse de manera cohesiva en todas las divisiones de la organización, que permita apoyar la determinación del tipo de cobro y en la formulación de estrategias óptimas de fijación de precios. Dicha integración es particularmente crucial en el contexto de elaborar propuestas de servicios legales. La implementación de esta estrategia unificada no solo facilitará una coherencia operativa a través de la entidad, sino que también mejorará su capacidad para responder de manera efectiva a las demandas dinámicas y las expectativas del mercado.

Adicionalmente, se propone elaborar un modelo conceptual para la determinación de precios en servicios legales. Este modelo consideraría todas las variables esenciales del proceso de tarificación. De esta manera consensuar criterios aplicables a cualquier servicio legal. Con esto, se busca reforzar el proceso de desarrollo de propuestas con el fin de establecer tarifas que no solo sean coherentes con los objetivos estratégicos del bufete, sino que también permitan concebir una valoración significativa por parte del cliente.

En el ejercicio de la estimación de precios por servicios legales se busca responder ¿De qué manera cobrará y cual es valor asignado al servicio? De acuerdo a las respuestas obtenidas existe una tendencia donde los clientes y las dinámicas del mercado influyen significativamente en la estrategia de cobro. Esto subraya una necesidad imperante de adaptabilidad y flexibilidad en las políticas de fijación de precios por parte de las firmas

legales. Además, se observa una correlación entre la especificidad del servicio ofrecido, la propensión de la firma a asumir riesgos y la inclinación hacia un modelo de cobro dictado por el cliente. Este vínculo resalta la importancia crítica de gestionar eficientemente los costos internos y desarrollar una estrategia que asegure la rentabilidad sin comprometer la calidad del servicio. Adicionalmente, se identifica que, en contextos de alta incertidumbre, particularmente en casos de complejidad elevada, los clientes muestran disposición a recibir una propuesta con un modelo de cobro por hora, percibiendo que el riesgo e impacto potencial del servicio justifican un precio variable y posiblemente mayor. La complejidad de los casos se reconoce como un factor significativo en la estimación de costos y se relaciona con diversas variables que contribuyen a su definición. Entre estas se encuentran el Seniority del personal involucrado; que considera su experiencia y grado de especialización, la cantidad y tipo de profesionales requeridos, la naturaleza del entregable o tareas asociadas, la identidad del cliente y el nivel de impacto del servicio para el mismo, los plazos y el tiempo estimado, el área de experticia requerida y la singularidad o novedoso del caso en cuestión. Estas consideraciones conducen a que, frecuentemente, las propuestas de cobro adopten un modelo de "cobro por hora" en situaciones donde la naturaleza del pedido es compleja y el esfuerzo requerido no se pueden determinar a priori. Esto contrasta con otros métodos de cobro donde el cliente asume una mayor certeza y menor riesgo, versus a escenarios de cobro por hora donde es la firma de abogados la que asume un riesgo menor, adaptándose a las complejidades y variaciones del caso.

En consecuencia, para abordar las disparidades y oportunidades identificadas, se recomienda que la empresa implemente un modelo predictivo que determine el tipo de cobro y el precio por servicio. Este modelo debe incorporar todas las variables identificadas en el presente estudio, incluyendo el marco conceptual propuesto, casos de uso, el historial de propuestas y las reglas de negocio pertinentes. Mediante la integración de estos datos y la aplicación de técnicas y herramientas estadísticas avanzadas, se busca facilitar un análisis exhaustivo de los factores que influyen en una correcta estimación de precios. Este enfoque incentiva medir la valoración más precisa y estratégica de los servicios ofrecidos, sino que también entregar una base sólida para la toma de decisiones.

Dentro de los hallazgos relevantes de esta fase del estudio, se identifica la práctica recurrente de utilizar propuestas previamente aceptadas por los clientes, las cuales se transformaron en proyectos o servicios concretados. Esta acción proporciona una base de datos sustancial que facilita la estimación de costos y la valoración de servicios, integrando variables críticas como el personal involucrado, las horas dedicadas, la complejidad del servicio, y el sector del cliente, entre otros. Por ende, la tarea de estimar precios adquiere una dimensión adicional, no solo por su aplicabilidad inmediata sino también por su utilidad prospectiva. Se destaca la ausencia de una herramienta o metodología estandarizada que permita almacenar sistemáticamente las propuestas exitosas y las rechazadas, incluyendo, cuando sea posible, las razones detrás de dichos rechazos. Además, se observa una carencia en la adopción de una estrategia integral a nivel organizacional que capitalice el historial de interacciones previas con el cliente, ya sea en proyectos exitosos o en acercamientos iniciales que no fructificaron.

Con el objetivo de enriquecer las búsquedas de información histórica y mejorar la comprensión y el análisis de las propuestas de servicios, se recomienda el desarrollo de una herramienta de software especializada. Esta herramienta deberá ser capaz de almacenar no solo la información relativa a las propuestas aceptadas y los contratos ya realizados sino también registrar meticulosamente el historial de propuestas no exitosas o rechazadas por el cliente. Es esencial que esta base de datos incluya, cuando sea posible, el motivo aparente del rechazo o la no aceptación de la oferta. La implementación de tal sistema facilitará evaluar estadísticamente los servicios ofrecidos, permitiendo mejorar así la formulación de futuras propuestas. Además, este análisis exhaustivo pretende revelar la necesidad de considerar ciertas variables previamente desatendidas en determinados contextos, lo que a su vez puede contribuir significativamente a la estrategia y toma de decisiones.

Dentro de los hallazgos significativos, se identificó como una variable clave la importancia de los costos base, ampliamente mencionada en las respuestas de los entrevistados. Aunque hubo un acuerdo general en que, bajo ciertas circunstancias, los costos detallados por área o abogado no son imprescindibles para una estimación de precios efectiva, se reconoció que dicha omisión está condicionada por la estrategia de atracción de clientes o posibles estrategias de costo-oportunidad. Resulta notable que, a pesar de que el costo en estas

situaciones no se considera vital, es en estas circunstancias donde se evalúa cuánto se está dispuesto a invertir, aunque una amplia mayoría de los entrevistados admitió no tener una claridad sobre cuánto realmente estaban invirtiendo o dejando de percibir monetariamente al adoptar estas estrategias. Otro aspecto destacable es la ausencia de una comprensión detallada o datos concretos sobre el costo que representa cada abogado por área, en función de su cargo y considerando únicamente su costos fijos y variables. Sin embargo, es evidente para los entrevistados, en su calidad de socios, cuánto cuesta su área en términos de costos; basándose en esto, realizan ponderaciones a cada abogado según su cargo y nivel. Si bien este enfoque de costos proporciona una perspectiva sobre el potencial de rentabilidad del área, no permite una evaluación detallada por abogado, ni determinar con exactitud la rentabilidad real generada por cada uno. Estas opiniones están parcialmente de acuerdo con lo expuesto por Kaplan (2016), quien expone que la gestión de costos es un dato para poder evaluar la rentabilidad de cada producto, servicio o cliente. Kotler (2013) sostienen que los gerentes eficientes usan la estrategia de fijación de precios como herramienta esencial para generar valor tanto para los clientes como para la empresa. Según ellos, el precio máximo que los clientes están dispuestos a pagar está determinado por el valor que perciben en el producto o servicio, y este representa el límite superior de la fijación de precios. Por debajo de este umbral, la demanda se reduce. En contraste, los costos asociados al producto o servicio marcan el límite inferior del precio, ya que establecer un precio por debajo de este nivel conduce a la falta de rentabilidad. Dentro de estos dos límites, la estrategia de precios más efectiva es aquella que logra equilibrar la entrega de valor al cliente con la generación de beneficios para la empresa.

En vista del escenario planteado, se propone generar un análisis detallado de los costos base, tanto a nivel de área de especialidad como de manera granular por cada abogado. Este análisis tiene como objetivo facilitar una estimación de costos precisa, estableciendo que los precios mínimos a percibir se correspondan con los costos base. A través de esta acción, se busca obtener una definición clara de la rentabilidad por cada profesional y área, lo que a su vez contribuirá a una gestión financiera más efectiva y estratégica. Adicionalmente, se espera que el análisis permita cuantificar el impacto que puedan tener estrategias como los descuentos por fidelización o las consideraciones de costo-oportunidad, haciendo que estos enfoques sean más transparentes y medibles.

Como componente fundamental de la segunda etapa del estudio, titulada "Recopilación de datos y perspectiva del cliente", se identificaron descubrimientos esenciales que facilitan la identificación de variables clave. La expectativa del cliente es una variable general pero crítica, que determina el valor percibido y la inclusión de variables adicionales. Comprender las expectativas del cliente aumenta la probabilidad de éxito en las propuestas de servicios, alineando la oferta más estrechamente con lo que el cliente espera recibir. Además, discernir los detalles específicos de los deseos del cliente posibilita una evaluación de la conveniencia del trabajo para el estudio, la complejidad de la solicitud y la estrategia de atracción del cliente que se implementará. Si el cliente y su caso son considerados relevantes para el estudio, se establecerán acciones de fidelización, como, por ejemplo, descuentos en la tarifa final. Al establecer descuentos, es necesario recurrir a los costos base que se manejan por área, evaluando si esto resultará en una situación de beneficio mutuo o se convertirá en un costo de oportunidad. Por lo tanto, conocer en detalle al cliente y su solicitud permitirá al evaluador considerar variables relacionadas con las expectativas del cliente desde una perspectiva de valor. Esto implica cuestionar el interés en el cliente y el caso, determinar la estrategia de fidelización, establecer descuentos, identificar potenciales oportunidades futuras, determinar el tipo de cobro, realizar ajustes presupuestarios, definir plazos y, finalmente, comprender el impacto real que la atracción de ese cliente específico tendrá para el estudio. Estas concepciones coinciden con lo expresado por Harmon et al. (2009) quienes destacan la importancia de que los proveedores de servicios formulen sus estrategias de precios teniendo en cuenta el valor que los clientes atribuyen al servicio recibido. Corrigan (2021), por su lado, menciona importante comprender las expectativas y necesidades tanto del abogado como del cliente para diseñar acuerdos de tarifas alternativas efectivos. Las conversaciones regulares son clave para mantener alineados los objetivos generales con el modelo de tarifas.

Para abordar las discrepancias identificadas, se propone fomentar una formación continua del personal en técnicas avanzadas de comunicación y negociación, con el fin de mejorar sustancialmente la comprensión y el manejo de las expectativas de los clientes. Esta iniciativa tiene como objetivo facilitar la toma de decisiones informadas y basadas en datos, también reforzar y profundizar las relaciones con los clientes a largo plazo. Mediante este enfoque sistemático y proactivo, se espera que los abogados a cargo de las estimaciones estén mejor

equipados para responder a las necesidades dinámicas del mercado y a las demandas específicas de cada cliente

En la tercera fase del estudio titulada "Consideraciones de mercado y apoyo con datos externos", se han identificado tres hallazgos fundamentales que arrojan luz sobre las dinámicas complejas en las que opera el bufete. El primer hallazgo se centra en la percepción de la calidad como un diferenciador crítico ante los competidores del mercado. En opinión de Boulter et al. (2010) al comparar la reacción de un cliente ante la calidad de los productos manufacturados, la reacción de un cliente ante la calidad del servicio es inmediata. Sin embargo, la calidad del servicio, cualquiera que sea y por muy complejo que sea, no puede ignorarse, ya que la calidad del servicio puede ser un factor clave y diferenciador competitivo. Esta percepción se sustenta en la capacidad del bufete para integrar equipos multidisciplinarios que abordan las necesidades del cliente de manera integral. Este enfoque no solo entrega una percepción de mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, sino que también fomenta un entorno de trabajo colaborativo y crea sinergia entre distintas disciplinas. Esta idea es parcialmente compartida por Fay et al. (2006) quienes indican que la multidisciplinaria sólo contribuye a los resultados si también existe calidad en sus procesos y recursos. Tal enfoque sugiere que la calidad, en este contexto, está intrínsecamente ligada a la asignación de una cantidad significativa de horas y la participación de varios profesionales para responder adecuadamente a las demandas del trabajo.

Se propone a los estimadores y sus equipos, una revisión y monitoreo sistemáticos de las prácticas relacionadas con la calidad. Esta acción propicia habilitar la capacidad de inferir escenarios extremadamente cautelosos, en los cuales la cantidad de horas dedicadas a la revisión, la asignación de personal inexperto o inadecuado para determinadas labores, y la designación de un número incorrecto de profesionales para una tarea específica podría comprometer la eficacia, eficiencia y lo retributivo del servicio. Un razonamiento detallado y analítico sobre estos datos permitirá conducir a estimaciones más precisas y apropiadas de las horas requeridas por servicio, lo que a su vez se reflejará en el valor final del servicio ofrecido.

El segundo descubrimiento resalta la importancia que al bufete otorga la participación en rankings legales. Los resultados de estos rankings no solo refuerzan la posición del bufete y de sus abogados en el mercado, sino que también funcionan como un mecanismo de marketing, atrayendo a clientes internacionales que requieren asesoramiento en un contexto legal desconocido. Sin embargo, se destaca una carencia crítica: la falta de herramientas o metodologías para cuantificar el impacto real de los rankings en la atracción y decisión de los clientes. Este vacío en la comprensión del efecto de los rankings limita la capacidad del bufete para evaluar y ajustar sus estrategias de mercado de manera efectiva. Además, aunque algunos sectores del bufete no han participado en dichos rankings y no perciben un impacto directo en la atracción de nuevos casos o en la percepción de calidad por parte de los clientes, la influencia general de los rankings en la reputación y la percepción del mercado sigue siendo un área de interés. Estas afirmaciones se contrastan lo expuesto por Gil (2023), que describe que las firmas jurídicas optan por postularse anualmente a los rankings más prestigiosos del sector. Este proceso implica someterse voluntariamente a una investigación independiente que certifica la calidad de su trabajo legal en áreas de práctica específicas y proporciona garantías sobre la experiencia de sus socios y asociados.

En este contexto, se plantea elaborar una encuesta dirigida a los clientes con el objetivo de arrojar luz sobre la valoración que estos otorgan a los rankings. Este instrumento busca comprender en qué escenarios o circunstancias los clientes recurren a los rankings para seleccionar una empresa que figure en ellos y en qué situaciones optan por no considerarlos. Asimismo, se pretende examinar cómo esta percepción de los rankings influye en la decisión de adjudicación de una propuesta. Esta iniciativa permitirá obtener una comprensión más profunda y matizada de la influencia de los rankings en el comportamiento y las decisiones de los clientes.

El tercer hallazgo dentro de esta etapa se relaciona con la falta de datos de mercado para contrastar las estimaciones de precios por los servicios del bufete por sobre las de sus competidores. Se reconoce que la obtención de datos de mercado puede ser éticamente cuestionable y prácticamente inviable, dado que las empresas de asesoría legal no publican sus tarifas. A pesar de esto, existe la posibilidad de obtener cierta percepción de las tarifas a través de los clientes, aunque esta información se queda en el ámbito de la percepción

subjetiva. Así, mientras que las variables de mercado no se consideran directamente en las estimaciones de precios del servicio, los hallazgos indican que el mercado sí influye en cómo se puede cobrar un servicio, más bien definen el tipo de cobro. Ybar (2020), está de acuerdo con estos alcances. Una de las formas más evidentes en que un grupo de profesionales puede afectar negativamente la competencia es restringiendo la rivalidad en los precios entre ellos mismos. Estas restricciones pueden manifestarse en acuerdos de precios directos entre abogados o indirectamente a través de colegios profesionales. Como resultado, estas prácticas no solo han sido regularmente sancionadas, sino que también son generalmente consideradas como una infracción per se de las leyes de competencia.

Para abordar este escenario, se recomienda un enfoque multifacético: primero, realizar Encuestas de Percepción de Tarifas mediante cuestionarios anónimos para recabar opiniones objetivas sobre los precios del sector. Paralelamente, se sugiere analizar detenidamente los casos de adjudicación y sus riesgos, examinando las razones detrás de las decisiones de los clientes para ajustar las ofertas y estrategias de precios del bufete adecuadamente. Finalmente, fomentar una comunicación abierta y transparente con los clientes sobre sus expectativas y percepciones de valor, asegurando que los servicios y tarifas del bufete se alineen efectivamente con las necesidades del mercado.

2.6 Propuesta de modelo tarifario

La propuesta actual se ha formulado considerando una variedad de criterios esenciales destinados a alcanzar una satisfacción integral de los clientes. A través de un análisis minucioso que incorpora elementos cualitativos, se ha diseñado un modelo tarifario que se espera beneficie tanto al abogado responsable de las estimaciones como a la compañía y al cliente. Este modelo conceptual se basa en tres enfoques fundamentales: cliente, financiero y eficiencia. El enfoque centrado en el cliente tiene como objetivo captar las necesidades y satisfacer los deseos de los clientes, proporcionando una experiencia que fomente su aprecio y retención a largo plazo. Este enfoque posibilita la creación de valor agregado en cada interacción con los clientes, anticipando sus necesidades actuales y futuras para ofrecer soluciones que cumplan o, en el mejor escenario, superen sus expectativas, promoviendo la lealtad de los clientes existentes y también atraer a nuevos clientes, siendo la satisfacción del cliente fundamental para el crecimiento empresarial. El segundo enfoque, el financiero, se

enfoca en garantizar la viabilidad económica del servicio. Esto implica que las estimaciones realizadas no generen pérdidas a largo plazo y proporcionen un retorno adecuado, manteniendo la sostenibilidad financiera de la compañía. El tercer enfoque, la eficiencia operativa, se refiere a la habilidad de la organización para utilizar sus recursos y procesos de manera óptima, buscando resultados superiores. Esto implica la eliminación de desperdicios o ineficiencias en los procesos internos y la optimización del uso del capital humano, financiero y tecnológico. Estos tres enfoques, que constituyen la base del modelo conceptual, son decisivos para determinar la calidad del servicio propuesto. La calidad, que es el resultado de la comprensión de los anteriores enfoques, se basa en la cultura organizativa, orientando la conducta colectiva para generar valor al cliente. Este resultado recoge las necesidades de todos los grupos de interés y dirige las capacidades de la organización para desarrollar una estrategia de oferta de servicio adecuada.

Para la construcción de propuestas de servicios legales, estos enfoques permiten establecer una estructura de etapas a considerar. Divididas en seis fases distintas, estas etapas regulan el flujo de interacción, las características y las variables críticas a tener en cuenta al elaborar una propuesta de servicios o asesoría legal. Cada etapa contiene variables esenciales para asegurar una comprensión integral de las diferencias necesarias en el diseño de las propuestas de servicio.

En el ámbito de esta investigación, se ha establecido una clasificación de las variables en dos categorías distintas: prioritarias y no prioritarias, con el fin de optimizar la formulación de propuestas de servicios. Las variables prioritarias son aquellas que deben ser consideradas en todos los escenarios sin excepción, debido a su relevancia crítica en la calidad, efectividad y viabilidad financiera del servicio ofrecido. Estas variables constituyen el núcleo de la propuesta, asegurando que se cumplan los estándares esenciales y las expectativas del cliente. Por otro lado, las variables no prioritarias, aunque igualmente importantes, requieren una revisión y adaptación en función del contexto específico del pedido, las características particulares del cliente y la estrategia requerida. Estas variables ofrecen flexibilidad y permiten una personalización más profunda de la propuesta, adaptándose a las necesidades y circunstancias únicas de cada caso. Esta diferenciación entre variables prioritarias y no prioritarias facilitarían a esta empresa de asesoría legal desarrollar

propuestas más precisas, alineadas tanto con los requisitos fundamentales del servicio como con los requisitos específicos del cliente (Tabla II).

El propósito del modelo conceptual propuesto, generado como un producto de esta investigación, es proporcionar una representación simplificada de la realidad, concebida para facilitar la comprensión, explicación o predicción de los aspectos vinculados a la elaboración de propuestas. Este modelo busca evidenciar los elementos cruciales que influyen en su composición. Conforme a lo indicado en las respuestas y expectativas recogidas de los entrevistados en el ítem 9, el modelo de referencia tiene como objetivo armonizar criterios y seguir un flujo lógico a través de etapas definidas que interactúan entre sí. Este proceso estructurado está diseñado para facilitar la determinación de un tipo de cobro y la fijación de un precio final por servicio. Las seis etapas del modelo se detallan de la siguiente manera (Figura 1):

Tabla II: Tipo de variables y clasificación por priorización

P	VARIABLES DE VALOR CLIENTE	VARIABLES DE ESTUDIO TARIFARIO	VARIABLES COMPONENTES BASE	VARIABLES DE ESTRATEGIA DE TARIFICACIÓN	VARIABLES DE CUMPLIMIENTO FINANCIERO	VARIABLES DE ESTRATEGIA CLIENTE
PRIORITARIA	Tipo de servicio	Historial del cliente	Carga de trabajo	Tipo de cliente	Costos por profesional	Interés cliente
	Entregable	Historial de propuestas similares	Horas profesionales	Tipo de cobro	Costos base	Nacionalidad
	Nivel de premura	Complejidad	Profesionales involucrados	Tipo de moneda	Rentabilidad por área	Disposición de pago
	Plazos		Seniority	Precio total del servicio		Interés en tipo de servicio
			Área especialización.			Relación largo plazo
NO PRIORITARIA	Cliente nuevo o recurrente		Tarifario base	Reconocimiento al área de especialización	Costo de oportunidad	Descuentos
	Presupuesto cliente		Experiencia en materia o trabajo		Rentabilidad por profesional	Industria
	Sugerencia del tipo de cobro					

La Etapa 1 denominada Valor Cliente, constituye el inicio de cada ciclo de creación de propuestas y es crítica dentro del flujo, ya que los insumos obtenidos en esta fase constituyen la base sobre la cual se construirá la propuesta final. Durante esta fase, los abogados

estimadores colaboran estrechamente con el cliente para identificar y comprender a fondo el problema o requerimiento específico a abordar. Esta interacción inicial es fundamental para adquirir un entendimiento detallado del dominio del problema y de los contextos organizacional y operacional, es decir, de la situación actual del cliente. Se enfatiza que esta etapa debe ser revisada cuantas veces sea necesario, permitiendo así recoger información adicional y detallada sobre aspectos como el tipo de servicio, el tipo de entregable, presupuesto, plazos, nivel de premura del pedido y si este sugiere un tipo de cobro particular. Tal enfoque asegura una captura exhaustiva de la perspectiva del cliente y su posición respecto al servicio solicitado.

En la Etapa 2, denominada Estudio Tarifario, se identifica como un insumo crucial, según lo declarado por los entrevistados, la obtención de información histórica para una estimación eficaz. Durante esta fase, se lleva a cabo un análisis exhaustivo que contempla los valores asociados a servicios previamente prestados. Este análisis proporciona una comprensión clara de la valoración del esfuerzo y las consideraciones necesarias en escenarios similares, ya sea debido a la naturaleza del servicio a prestar, la materia específica o la estrategia de fidelización empleada con el cliente. En este contexto, se consideran variables como la complejidad de los casos previamente atendidos, el historial de los clientes o de clientes similares en términos de tamaño y sector, así como propuestas que posean una naturaleza de servicios parecida. Esta etapa de estudio brinda una visión detallada de las variables que deben tomarse en cuenta inicialmente, las cuales, a su vez, influirán significativamente en la definición de otros componentes en las etapas subsiguientes del proceso de estimación.

En la Etapa 3 del estudio, denominada Componentes Bases, se integran y evalúan todas las acciones y decisiones derivadas de las Etapas 1 y 2. Esta etapa implica la consideración de las definiciones previamente establecidas para obtener una valoración detallada de cada variable, lo que permite su aplicación en diversos tipos de entregables. Como referencia para esta etapa, se utilizan variables como el tarifario base, se evalúa la carga de trabajo tanto actual como futura, se analiza la experiencia en la materia específica, y se cuantifica la cantidad de profesionales necesarios según su nivel de seniority y su grado de participación en el trabajo, estimando las horas que cada uno dedicará. Todo ello se realiza dentro del contexto del área de especialización correspondiente a la solicitud del cliente. Es importante

destacar que estas variables son ajustables y susceptibles a modificaciones, dependiendo de la estrategia de tarificación adoptada o de las tácticas de captación del cliente.

En la Etapa 4, denominada Estrategia de Tarificación, se determinan y especifican los datos que serán incorporados en la propuesta final. Aunque esta etapa podría ser vista como la conclusión del proceso lógico, es importante reconocer que permanece abierta a modificaciones en función de la estrategia elegida, lo cual puede implicar ajustes basados en la reinterpretación de la percepción del cliente. Durante esta fase, se toman en cuenta variables críticas como el tipo de cliente, que puede ser una persona natural o una empresa, y su tamaño, ya sea grande o pequeño. Además, se evalúan aspectos como el método de cobro final, la importancia del reconocimiento en una materia o área específica, el tipo de moneda a utilizar y el precio final del servicio.

La Etapa 5, denominada Cumplimiento Financiero, juega un rol de control en el modelo conceptual. Esta fase no solo implica una revisión exhaustiva del estado financiero del área o de la compañía en su conjunto, sino que también abarca una evaluación detallada del impacto que tendrá el servicio específico en la salud financiera de la empresa, tanto a corto como a largo plazo. Dentro de esta etapa, se considera el porcentaje de compromiso de la reserva de capital, lo que permite a la firma determinar su capacidad para ofrecer condiciones tarifarias especiales o descuentos a sus clientes. Además, se realiza un análisis del punto de equilibrio para asegurar que la empresa no solo cubra sus costos operativos, sino que también logre la rentabilidad deseada. Se toman en cuenta variables como el Costo-Oportunidad asociado a cada asesoría, la definición de los costos de honorarios de los profesionales asignados y los costos base necesarios para la ejecución y desarrollo del servicio. También se incluye en esta fase la estimación de la rentabilidad del área y la rentabilidad individual generada por cada profesional o abogado, evaluando su contribución a los resultados financieros de la compañía. Esta etapa es fundamental para garantizar que la firma mantenga una sólida posición financiera mientras ofrece servicios que son rentables y competitivamente valorados en el mercado.

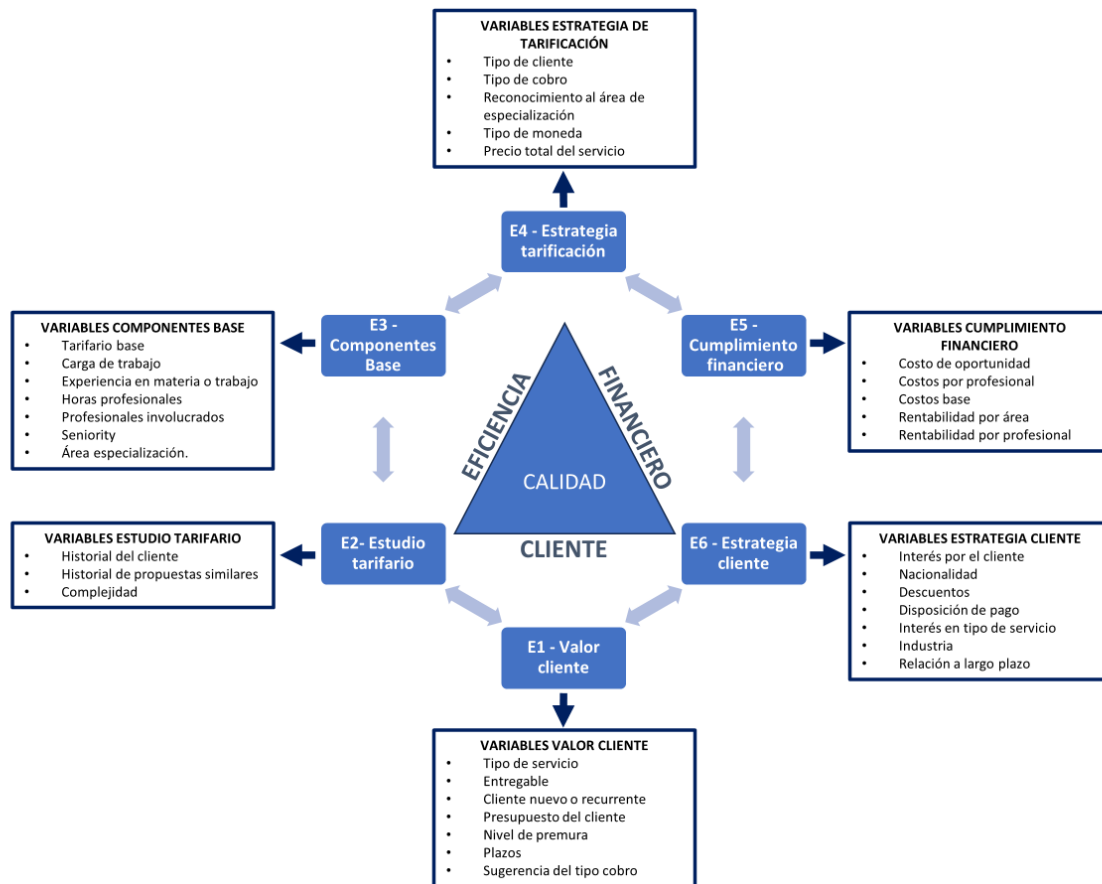


Figura 1: Modelo conceptual de tarificación para servicios legales (Fuente: Elaboración propia).

La Etapa 6, que se ocupa de la Estrategia de Cliente, constituye una fase táctica esencial dentro del modelo propuesto. Esta se centra en la consideración de elementos clave que facilitan la construcción de una propuesta tarifaria específicamente adaptada a la relación única que la firma mantiene con cada cliente. En este proceso, se evalúa la probabilidad de futuros encargos, el potencial de crecimiento en los servicios ofrecidos y la importancia de retener y fidelizar a los clientes. En el marco de esta etapa, se incorporan variables cruciales como el interés particular en el cliente y su nacionalidad, elementos que pueden influir en la determinación de descuentos relacionados con su nivel de interés o valor por el servicio ofrecido. Otras variables a considerar incluyen la disposición o capacidad de pago del cliente, su interés específico en el servicio ofrecido, el sector industrial al que pertenece el cliente como un factor que puede indicar potencial de permanencia o de introducción a nuevos mercados, y la intención de establecer una relación a largo o mediano plazo.

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

ESTUDIO EXPLORATORIO DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS EN UNA EMPRESA DE ASESORIA LEGAL: ANÁLISIS DE VARIABLES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO CONCEPTUAL

Fabián Enrique Azúa Herrera
Claudia Andrea Henríquez Pincheira

*Graduado del programa de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo,
fazuah@udd.cl
clhenriquezp@udd.cl*

Resumen:

Este trabajo presenta un análisis de los principales factores que los abogados consideran en el proceso de estimación de precios a servicios legales especializados ofrecidos a los clientes, en una empresa de consultoría legal chilena. El objetivo de este trabajo es proponer un modelo conceptual tarifario de servicios legales para el apoyo de la estrategia comercial de una firma de abogados. Para lograrlo, se propone una aproximación cualitativa, basada en la aplicación de entrevistas semi estructuradas para conocer las opiniones de 1 gerente general y 10 socios/as de una empresa de asesoría legal en Chile, con el objeto de entender cómo y porqué se generan diferencias en la definición de precios en el proceso de elaboración de propuestas de servicios legales. Los datos muestran que los abogados consideran una serie de criterios que se evidencian en 34 variables clave, distribuidas en 6 criterios fundamentales como lo son: el valor del cliente, el estudio tarifario, los componentes base, la estrategia de tarificación, el cumplimiento financiero y la estrategia de cliente. Se concluye que los estimadores no cuentan con un proceso formalizado para la estimación de precios, consideran necesario contar con una referencia que facilite la valorización, para lo cual se propone un modelo conceptual de fijación de precios para servicios legales tomando como base las variables detectadas. Para trabajos futuros ampliar la muestra y realizar un análisis cuantitativo que complemente los datos obtenidos de este estudio.

Palabras clave: Pricing; Honorarios; Derecho; Asesoría jurídica; Justipreciar.

1. Introducción

En el escenario actual, las empresas de asesorías legales representan una industria que se encuentra en constante evolución y, a medida que la globalización y la tecnología avanzan, estas empresas se enfrentan a desafíos significativos y oportunidades únicas. Siendo responsables de proveer una amplia gama de servicios, desde consultoría sobre cuestiones de cumplimiento normativo hasta en la defensa de litigios complejos de personas jurídicas y naturales. Sin embargo, con los avances tecnológicos, la forma de prestar servicios está evolucionando con rapidez debido al avance de la transformación digital, presentando un mayor énfasis en la eficiencia, la precisión, la capacidad para trabajar a distancia y la presencialidad.

En Chile, el rubro de las asesorías legales es un punto que impacta en la economía. Siendo parte del 9,78% del

PIB nacional dentro del ámbito de los servicios profesionales empresariales (Banco Central, 2023). Actualmente, las empresas se ven desafiadas significativamente por las nuevas tendencias en la economía nacional y los cambios emergentes en sus sectores específicos. La intensa competencia en diversos servicios legales especializados ha convertido a este segmento de mercado en un ámbito extremadamente competitivo. Cada participante en este sector está inmerso en una búsqueda frenética para ofrecer los precios más atractivos con el objetivo de captar o retener clientes.

La ausencia de un modelo de estandarización para estimar el valor de los servicios jurídicos destaca la complejidad inherente en la determinación de precios en este sector, donde los servicios, por su naturaleza intangible y basada en la experiencia, no pueden ser valorados como bienes palpables. Esto se refleja en una

evaluación dificultosa y ambigua, lo que demanda una estrategia de tarificación bien definida y personalizada para cada propuesta de servicio a los clientes actuales y potenciales. Para implementar una efectiva estrategia de pricing, es fundamental considerar una serie de variables que pueden influir en la determinación de un precio final adecuado.

Dentro de los modelos de pricing con los que las empresas de asesorías legales han operado destacan modelos de facturación por horas, el cual se considera poco claro e incierto, y desconectado del valor que los clientes perciben. Esta discrepancia ha impulsado la necesidad de desarrollar propuestas de valor innovadoras y métodos de cobro alternativos o suplementarios que se armonicen mejor con las expectativas y requerimientos del cliente. Entre estos se incluyen la facturación basada en proyectos o hitos, la facturación de tipo CAP, termino en inglés de tope, el cual comprende un máximo de honorarios, cobro por bolsa de horas o la facturación por contingencia.

Pricing: Mercado y tendencias

La estrategia de precios se refiere a métodos de fijación de precios de forma rigurosa y profesional. Este enfoque considera todas las perspectivas relevantes al determinar los precios: mercado, costos, competencia, estrategia de la empresa y lo que es más importante, a los clientes. Una estrategia no es solamente la fijación de precios desde un punto de vista contable, sino una estrategia multifactorial que permite a los profesionales de negocios y otros establecer un mecanismo de fijación de precios armonioso. Esto permite a los gerentes administrar definiciones de precios basadas en costos más ganancias, precios relacionados con la competencia, fluctuaciones de precios altas y bajas basadas en tendencias legítimas del mercado y precios basados en el valor percibido. Un plan de pricing facilita la administración de diversas facetas de la fijación de precios, incluyendo la investigación de mercado y el establecimiento de objetivos. Esto cubre desde las estrategias operativas y análisis de costos hasta el seguimiento y ajuste continuo de políticas de precios y descuentos (Vásquez et al., 2023).

Pricing en empresas de asesoría legal

La fijación de precios es una de las decisiones importantes que debe tomar una empresa y que afecta sus ingresos y rentabilidad (Waiganjo, 2022). La fijación de precios en el sector legal es una tarea compleja que requiere tener en cuenta una serie de

factores, como los costos, la efectividad, la asequibilidad, la experiencia del cliente y los efectos de terceros (Eierle et al., 2022). Otros factores que pueden influir en los precios incluyen cambios regulatorios, factores políticos, económicos y sociales (Semple, 2018). Además, la calidad de los servicios prestados por los abogados es un factor clave en el mercado de servicios jurídicos, y la competencia se relaciona más con la calidad que con los precios (Bessis et al., 2019). El precio de los servicios legales está influenciado por el nivel de competencia y la oferta de los abogados (Fellmeth, 2019). Aquellos que practican la fijación de precios basada en costos o competencia, sin embargo, muestran un pobre entendimiento de la fijación de precios basada en valor, lo que podría explicar por qué sus empresas adoptan enfoques basados en costos o competencia (Liozu et al., 2012). Las empresas de asesoría legal pueden optar por diversas alternativas de fijación de precios, incluyendo: facturación por hora, precio fijo, precio contingente, precio basado en el valor, precio por proyecto, precio por suscripción, precio alternativo y pricing mixto (Wagner et al., 2023).

Las dificultades de la fijación de precios

Los resultados demuestran que el pricing es un tema complejo y multifacético que involucra mucho más que simplemente establecer precios, y que los encargados de determinar los precios enfrentan desafíos significativos (Mattos et al., 2021). La implementación de modelos de pricing en el sector legal puede enfrentar varias dificultades. Entre ellas se encuentran la resistencia cultural de los abogados y bufetes de abogados, la falta de transparencia en la fijación de precios, la complejidad de los casos y la competencia en un mercado legal cada vez más competitivo. A pesar de estas dificultades, se sugiere que los modelos de pricing alternativos pueden ser beneficiosos tanto para los clientes como para los bufetes de abogados, y que su implementación exitosa puede ser clave para el éxito a largo plazo en el sector legal (Wagner et al., 2023). La volatilidad de costos y demanda puede presentar dificultades significativas para la fijación de precios en las empresas. En particular, la incertidumbre en torno a los costos de producción y la demanda del mercado puede llevar a una estrategia reactiva de aumento de precios que disminuye la satisfacción del cliente y empeora las estrategias de precios y márgenes sistemáticas de la empresa (Abdelnour et al., 2021).

En Estados Unidos, los consumidores y las empresas gastan alrededor de US\$200 mil millones anualmente en servicios legales, pero se sabe poco sobre los

factores que influyen en los precios de los abogados para estos servicios. Lo que sugiere que los precios pueden estar más influenciados por la competencia entre abogados que por las barreras de entrada (Maheshri et al., 2014).

Las estrategias gerenciales para determinar precios se centran en métodos internos ligados a costos. La falta de enfoques que consideren el valor percibido por el cliente plantea un reto importante. Los expertos deben guiar a los gerentes hacia estrategias de fijación de precios más alineadas con las expectativas del cliente (Cressman, 1999). Para tener éxito en el competitivo mundo empresarial actual, los proveedores de servicios deben definir sus estrategias de fijación de precios teniendo en cuenta el valor percibido por el cliente del servicio que reciben, en lugar de utilizar las tradicionales estrategias de fijación de precios basadas en los costos (Harmon et al., 2009).

¿Cómo lo abordan en otras industrias?

En Rusia, se llevó a cabo un estudio con 15 empresas que ofrecen servicios bajo la modalidad Software as a service (SaaS), compañías de software que proporcionan aplicaciones a través de Internet como servicio. Resaltaron los retos que enfrentan estas empresas en relación con los procesos y estructuras de tarificación, tales como la falta de una clara división de responsabilidades en la fijación de precios entre los gerentes involucrados, las decisiones tomadas prematuramente y objetivos que cambian constantemente. Es crucial subrayar que una tarificación eficaz exige estructuras multicapa sofisticadas con numerosos mecanismos y opciones. Estas deben tener en cuenta las compensaciones, objetivos y resultados que los precios deben alcanzar. Tomar decisiones informadas sobre la tarificación de SaaS implica la colaboración de diversas partes interesadas y el análisis de múltiples factores, como las características del mercado, detalles del producto y tecnología, y las necesidades y expectativas de los clientes. Se concluye que no hay una solución única para establecer precios en servicios SaaS. Se recomienda que estas empresas consideren cómo se interconectan los diferentes componentes de la tarificación de SaaS, y que exploren tipologías generales de prácticas de tarificación o principios organizativos para la toma de decisiones (Saltan et al., 2021).

En el sector salud de Estados Unidos, los sistemas de pago tradicionales no motivan a los proveedores de

salud a reducir sus precios, ni a los pacientes a elegir opciones más económicas. Esta dinámica resulta en costos elevados para las empresas aseguradoras. Como respuesta, se ha implementado el modelo de pricing de referencia. En este sistema, el asegurador establece un límite máximo que reembolsará por cada procedimiento. Si un paciente opta por un proveedor que cobra más que este precio de referencia, deberá cubrir la diferencia. Este enfoque tiene como objetivo alinear los incentivos entre proveedores y pacientes, controlando así los costos crecientes en la atención médica y gestionando de manera efectiva los riesgos para ambas partes (Nassiri et al. 2022).

¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?

Un estudio realizado en los Países Bajos se centra en las decisiones contractuales de los clientes en subastas en las que bufetes de abogados compiten por casos estándar. Se examinan los diferentes modelos de tarifas propuestas por los abogados: tarifas por hora, tarifas fijas y tarifas mixtas, para determinar cuál es la opción más ventajosa para los clientes. Contrariamente al argumento frecuentemente sostenido por los abogados, que sugiere que las tarifas por hora son lo más beneficioso para los clientes, los resultados indican que las subastas pueden ser especialmente beneficiosas para aquellos clientes que enfrentan un problema legal esporádico. Se sugiere que los bufetes deberían ampliar sus opciones y considerar ofrecer tarifas fijas y mixtas, en vez de enfocarse únicamente en tarifas por hora. Asimismo, hay que enfatizar que las autoridades regulatorias neerlandesas deberían incentivar la competencia en el mercado de servicios legales con el objetivo de potenciar la eficiencia y minimizar los costos para los clientes (Felső et al., 2022).

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables clave que propician la definición de un modelo referencial tarifario para servicios en una empresa de asesoría legal?

En efecto, se identifica una notable carencia de visibilidad respecto a los factores y el contexto que influyen en los estimadores al elaborar propuestas de servicios legales. Esta situación se ve agravada por la ausencia de un modelo de precios de referencia que integre todos los elementos relevantes. Esta limitación conlleva dificultades significativas en la gestión de riesgos asociados a estimaciones inexactas. Tales

desafíos no solo afectan las proyecciones financieras del área y de la empresa en su conjunto, sino que también pueden llevar a una sobrecarga del personal, una comprensión insuficiente de la complejidad de las demandas, una falta de transparencia en las estrategias de marketing para el resto de los socios de interés y una carencia de visibilidad para determinar si las propuestas son competitivas en el mercado.

Tras haber explorado las bases teóricas esenciales para este estudio, es importante destacar que la motivación principal detrás de su realización ha sido contribuir a las propuestas de valor entregadas por empresas de servicios legales. Este aporte se enfoca en optimizar la eficiencia profesional y financiera, buscando un equilibrio en las tarifas actuales y futuras de asesorías, así como en el manejo efectivo de los ingresos de estas organizaciones, proponiendo un análisis que facilite la visibilidad de las variables necesarias en apoyo a la construcción de un esquema tarifario integral que evidencie y apoye la toma de decisiones aplicada por el abogado estimador a las propuestas de servicios legales. En este sentido, este trabajo contribuye a la comprensión de las variables determinantes en la creación de ofertas por servicios en el ámbito legal. Mediante una detallada exploración, este estudio logra descubrir aspectos cruciales que influyen en la formulación de estas ofertas. Se realiza un proceso de identificación y correlación de variables clave, proporcionando una visión integral del proceso de creación de ofertas. Además, se identifican los obstáculos y brechas existentes en las prácticas actuales, lo que posibilita el diseño de estrategias más visibles y comparables, con el fin de facilitar significativamente la generación de propuestas de servicios, permitiendo una mejor adaptación a las necesidades y desafíos del entorno legal contemporáneo.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es proponer un modelo conceptual tarifario de servicios legales para el apoyo de la estrategia comercial de una firma de abogados.

2. Metodología

Paradigma y diseño: El estudio utiliza una aproximación cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas (Díaz-Bravo et al., 2013), considerando una muestra por conveniencia a personal clave como gerente general, socios de la compañía con área a cargo de las disciplinas de asesoría legal. El objetivo de esta metodología aplicada es determinar

cuáles son las variables que ayudan a construir una propuesta de modelo conceptual tarifario. Contar con la participación de actores clave permite establecer con claridad las interacciones entre las áreas de estudio, complejidad de los casos, tipo de connotación pública o social, acciones relevantes, hitos, plan frente a los cambios, responsabilidades y actividades que influyen para determinar la tarificación de servicios de asesoría legal.

Población sobre la que se efectuará el estudio: Para el análisis cualitativo de este estudio, se selecciona una muestra no probabilística por conveniencia de 11 profesionales integrantes de la junta directiva de una empresa de servicios legales, que incluye 1 gerente general y 10 abogados en posición de socios. Estos profesionales cuentan con una experiencia promedio de 17 años en el campo legal, con edades que varían entre 36 y 52 años, los cuales poseen experiencia en sus cargos actuales que oscila entre 2 y 20 años, representando a un total de 7 áreas de especialidad diferentes dentro de la compañía. De ellos, 7 poseen estudios de postgrado. Esta diversidad en formación y especialización proporciona una perspectiva rica y multifacética para el estudio, permitiendo una comprensión profunda de las dinámicas internas en una empresa de servicios legales.

Entorno: El estudio es realizado en Santiago de Chile. Se tomó en consideración una empresa de servicios legales corporativos chilena que opera desde finales del siglo XX y que ha sido un referente en el sector legal, expandiendo su experticia gradualmente en distintas áreas de especialidad. Actualmente son uno de los proveedores de servicios legales corporativos más reconocidos en Chile, por la calidad de sus servicios y propuesta de valor, sus galardones nacionales e internacionales obtenidos tanto por sus abogados como por el bufete. La compañía cuenta con más de 100 colaboradores y con centenares de contratos realizados y activos a su haber.

Intervenciones e instrumentos: Se aplicaron entrevistas semiestructuradas analizando la mirada de estos actores clave, los cuales participan de una reunión presencial con los socios disponibles de esta forma y vía online mediante herramientas digitales colaborativas de videollamada. Para las entrevistas presenciales se toma nota de los puntos relevantes y se realizan grabaciones de la entrevista, así como para las entrevistas por videollamada. El software utilizado permite recoger las grabaciones que funcionan como respaldo en la recolección de datos. El empleo de esta

intervención promueve la comprensión del estado actual, las restricciones, necesidades y los posibles cambios del proceso de la definición tarifaria por servicios. Para este grupo de participantes se elabora un documento estándar en formato planilla Excel, de la cual, posterior a la finalización de cada reunión, se declaran las definiciones, puntos claves y el detalle de los datos levantados. El instrumento propuesto consta de 17 preguntas, todas ellas de respuesta abierta, tal y como se aprecia en las siguientes etapas:

Etapas 1: Elementos de estimación de precios y tipo cobro.

1. ¿Hace cuánto tiempo realizó la última propuesta de servicios?
2. Describa el proceso que usted utiliza para estimar el precio por los servicios que prestará.
3. Para tomar una decisión del precio de los servicios, también debe establecer el tipo de cobro, con ello nos referimos si estos serán cobrados en modalidad bolsa de horas, CAP, por hito, mixto u otro ¿Qué elementos, o variables, considera para decidir cuál es el tipo de cobro más adecuado para cada tipo de servicio?
4. ¿Qué acciones concretas realiza para mejorar la precisión y adaptabilidad de sus estimaciones de precios en futuros servicios?
5. ¿Cuáles son las principales razones o factores que justifican la implementación de tarifas diferenciadas en ciertas áreas?
6. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que usted toma en cuenta al momento de estimar el precio de un servicio legal?
7. ¿Qué situaciones específicas identifica, en las que los costos internos no desempeñan un papel significativo en la determinación del valor o el tipo de cobro de un servicio?
8. Mencione las acciones que realiza para validar una propuesta de servicios antes de presentarla al cliente.
9. En el caso de que usted dispusiera de un modelo conceptual de fijación de precios ¿Que uso le daría?

Etapas 2: Recopilación de datos y mirada del cliente.

10. ¿Qué otros aspectos se deben incluir al estimar precios por servicios?
11. Describa los escenarios en los que el cliente no juega un papel determinante en la definición del tipo de cobro y el precio establecido para el servicio.

12. ¿En qué circunstancias aplica descuentos por servicios?
13. ¿Por qué es valiosa la opinión del cliente al estimar los precios por servicios legales o para sugerir el tipo de cobro?

Etapas 3: Consideraciones de mercado y apoyo con datos externos.

14. ¿Cómo se diferencia de la competencia en términos de servicios ofrecidos y precios?
15. Teniendo en cuenta el mercado local, ¿cómo establece un equilibrio entre ser competitivo en precios y ofrecer servicios de calidad?
16. ¿De qué manera una posición destacada del abogado, el área de práctica o la firma en los rankings internacionales, aporta beneficios concretos?
17. ¿Cuáles son las variables externas que considera serían más útiles para mejorar sus estimaciones?

Plan de análisis de los datos: En base a la información recolectada, se definieron categorías clave para las respuestas. Luego se analizaron los datos con el propósito de entender qué variables se consideran como críticas para la definición tarifaria en determinadas áreas de especialidad y consideradas para una propuesta de valor para el cliente. De esta manera se cuenta con una aproximación a la realidad de forma transversal de las propuestas de servicios legales, que a su vez permiten recoger las variables necesarias para proponer un modelo conceptual tarifario para integrarlo a los contratos actuales y propuestas futuras de servicios.

Ética: El presente trabajo es realizado tomando todas las garantías de confidencialidad, ya que se consideraron datos internos e información personal y operativa real como material de análisis para el estudio, la cual no fue alterada o modificada, a modo de evidenciar la realidad presente relacionada a la elaboración de propuestas de servicios legales. Las reuniones se realizaron con la participación voluntaria de los actores claves, a quienes no se influyó ni ejerció ningún tipo de imposición de ideas o presión alguna, quienes participaron en plena libertad de acción, sin influir en sus opiniones y respuestas, y sin realizar ofrecimientos de beneficios por su participación en el proyecto.

3. Resultados

Se presentan algunos resultados cualitativos de las métricas evaluadas. Para este informe se presenta un

resumen de la información recopilada y los datos obtenidos. A continuación, se muestra la Tabla I, con los

Tabla I: Preguntas para entrevista y categorías destacables

N	Ítems	Categorías
1	¿Hace cuánto tiempo realizó la última propuesta de servicios?	Menos de una semana
		Más de 1 semana
		Más de 1 mes
2	Describa el proceso que usted utiliza para estimar el precio por los servicios que prestará.	Sin proceso formal.
		Reutiliza parte proceso externo.
		Con base en experiencia.
3	Para tomar una decisión del precio de los servicios, también debe establecer el tipo de cobro, con ello nos referimos si estos serán cobrados en modalidad bolsa de horas, CAP, por hito, mixto u otro ¿Qué ELEMENTOS, o variables, considera para decidir cuál es el tipo de cobro más adecuado para cada tipo de servicio?	Definido por cliente
		Tipo de servicio.
		Cobro por hora
4	¿Qué acciones concretas realiza para mejorar la precisión y adaptabilidad de sus estimaciones de precios en futuros servicios?	Historial de propuestas anteriores
		Pedir feedback al cliente
		No hago nada
5	¿Cuáles son las principales razones o factores que justifican la implementación de tarifas diferenciadas en ciertas áreas?	Valoración de mercado
		Valoración profesional
6	¿Cuáles son los aspectos más relevantes que usted toma en cuenta al momento de estimar el precio de un servicio legal?	Historial de propuestas
		Costos
		Complejidad del servicio o materia
		Fidelización del cliente
7	¿Qué situaciones específicas identifica, en las que los costos internos no desempeñan un papel significativo en la determinación del valor o el tipo de cobro de un servicio?	Plazos
		Considero los costos en todos los servicios
		Fidelizar
8	Mencione las acciones que realiza para validar una propuesta de servicios antes de presentarla al cliente.	Costo de oportunidad
		Valido con otros socios
9		No valido
		Para uso referencial

	En el caso de que usted dispusiera de un modelo conceptual de fijación de precios ¿Que uso le daría?	Revisar históricos de propuesta Como check-list
10	¿Qué otros aspectos se deben incluir al estimar precios por servicios?	Calidad Fidelización Expectativas del cliente
11	Describa los escenarios en los que el cliente no juega un papel determinante en la definición del tipo de cobro y el precio establecido para el servicio.	El cliente siempre es importante
12	¿En qué circunstancias aplica descuentos por servicios?	Cuando los clientes lo piden Aplico cuando busco fidelizar al cliente.
13	¿Por qué es valiosa la opinión del cliente al estimar los precios por servicios legales o para sugerir el tipo de cobro?	Define valor máximo Define el tipo de cobro Plazos sugeridos
14	¿Cómo se diferencia de la competencia en términos de servicios ofrecidos y precios?	Calidad Prestigio Sinergia multidisciplinaria
15	Teniendo en cuenta el mercado local, ¿cómo establece un equilibrio entre ser competitivo en precios y ofrecer servicios de calidad?	Foco en el Cliente Costo - Oportunidad Personalizado a la necesidad Ser competitivo no es lo más importante
16	¿De qué manera una posición destacada del abogado, el área de práctica o la firma en los rankings internacionales aporta beneficios concretos?	Valores más altos. Credibilidad Visibilidad No genera beneficios.
17	¿Cuáles son las variables externas que considera serían más útiles para mejorar sus estimaciones?	Tarifas de la competencia

17 ítems o preguntas de las cuales surgen las categorías que fueron asignadas.

3.1 Análisis Cualitativo

Ítem 1. ¿Hace cuánto tiempo realizó la última propuesta de servicios?

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta de la entrevista nos encontramos que 5 de 11 de los entrevistados han realizado una propuesta de servicios en un plazo menor a una semana, mostrando

la criticidad del proceso y el volumen de trabajo. Esto queda de manifiesto en aseveraciones como: “Hace 3 días realicé una propuesta de servicios a un cliente recurrente. Estos últimos meses han sido movidos y hemos estado haciendo casi 2 propuestas por semana.” (Entrevistado 2). También podemos visualizar que 5 de las 11 respuestas concuerdan que se han realizado propuestas de servicios hace más de una semana debido a un incremento de la demanda en los últimos meses del año, donde según lo indicado: “Igual

depende, este mes suele ser más movido para nosotros como área. Hace 10 días realizamos la última propuesta, pero sabemos que se viene otra pedida pasado mañana." (Entrevistado 10). Y en último lugar con un 9% de los encuestados, declara que realizó una propuesta de servicios hace por lo menos más de un mes, mostrando que existe una asimetría de roles en función de los equipos, con la aseveración: "Más que realizar solo una propuesta, yo apoyo al socio que me lo pida. Mi rol es validar y la co-construcción de la oferta de servicio. La última propuesta entregada fue hace más de 1 mes." (Entrevistado 6).

Ítem 2. Describa el proceso que usted utiliza para estimar el precio por los servicios que prestará.

Tras analizar todas las repuestas, se puede identificar que no hay una única manera o procedimiento para establecer los precios de los servicios legales. Se identifica que un 31% de los entrevistados no se acogen a un método, sino más bien toman variables y generan acción sin un proceso formal, quedando en evidencia en la declaración: "Mi enfoque para estimar precios es informal y no documentado. Discuto con otro socio sobre la identidad del trabajo, su complejidad, el tiempo requerido y el costo de oportunidad. Basamos nuestra decisión en estos factores principalmente." (Entrevistado 5). Por otra parte, el 25% de los participantes, adopta un método que incorpora Elementos Reutilizados de algún proceso externo, tomando en cuenta componentes existentes para formar parte de la base de sus estimaciones, esta idea queda manifestada en dichos como: "Aunque no sigo un proceso estructurado, utilizo un tarifario base y considero variables clave para la estimación. Estas incluyen la dificultad del trabajo solicitado, si el cliente es una persona natural o una empresa, el tiempo que mi equipo invertirá en el trabajo, y su carga de trabajo actual." (Entrevistado 8). Con un alto grado de adhesión, el 44%, de los entrevistados se identifica con una metodología con base en la experiencia, utilizando las vivencias previas como un elemento relevante que guíe y permita acertar las estimaciones. Con declaraciones como: "Mi método para estimar precios se basa principalmente en mi experiencia. Analizo el tipo de servicio solicitado y su nivel de complejidad, lo cual me permite estimar la cantidad de horas que se requerirán. También tomo en cuenta el número de personas involucradas en el proyecto. Con estos factores, determino la manera más adecuada de establecer mi tarifa." (Entrevistado 4).

Ítem 3. Para tomar una decisión del precio de los servicios, también se debe establecer el tipo de cobro; con ello nos referimos a si estos serán cobrados en modalidad bolsa de horas, CAP, por hito, mixto u otro ¿Qué elementos, o variables, considera para decidir cuál es el tipo de cobro más adecuado para cada tipo de servicio?

En los resultados obtenidos, para determinar el tipo de cobro en servicios legales, la categoría: Definido por el cliente, recibió un 50% de preferencia de los entrevistados, dejando de manifiesto la importancia del cliente como un actor clave en la definición de este concepto. Según queda establecido por medio de uno de los entrevistados que menciona: "La definición del tipo de cobro es mayormente dictada por el cliente. Ellos imponen el método de cobro que prefieren, lo cual suelo aceptar, ya que generalmente se alinea con las prácticas estándar del mercado para ese tipo específico de servicio o entregable." (Entrevistado 10). Este mismo entrevistado también identifica que el tipo de servicio es otro factor determinante, ya que desde este componente se deprenden otras variables. Esta idea es compartida por otros 5 participantes, uno de ellos declara que: "El tipo de cobro regularmente se determina según la necesidad particular del cliente y la naturaleza del servicio solicitado. Además, considero la disposición a asumir riesgos en temas específicos. Existe una correlación entre el tipo de cobro y el entregable; en asuntos especialmente sensibles o en los que tengo menos experiencia, prefiero cobrar por hora. Esto también se aplica a asesorías cuya demanda por parte del cliente es relativamente baja." (Entrevistado 6). Es visible una inclinación por definir el tipo de cobro por hora en situaciones donde el cliente no presenta ninguna preferencia o existe un alto nivel de complejidad del caso, o bien, por el desconocimiento en una materia en particular. Esta idea posee un 16% de adhesión por parte de los entrevistados, uno de los abogados con 17 años de experiencia declara: "Preguntando al cliente qué espera del servicio y del tipo de cobro. En casos donde no hay claridad por parte del cliente, nuestra tendencia es optar por el cobro por hora, considerándolo como el método más adecuado y con menos riesgos." (Entrevistado 7). También se destaca que ninguna de las opiniones de esta categoría fue exclusiva, siempre se hizo en correlación con una o más alternativas anteriormente descritas.

Ítem 4. ¿Qué acciones concretas realiza para mejorar la precisión y adaptabilidad de sus estimaciones de precios en futuros servicios?

Según lo recopilado, el 50% de los participantes resaltó la importancia del historial de propuestas anteriores. El grupo subrayó que revisar proyectos pasados ayuda a identificar patrones y ajustar estrategias de cotización, mejorando así la exactitud y adaptabilidad ante las fluctuaciones del mercado. Según declaraciones como: "Me baso en trabajos anteriores con ese cliente u otros, especialmente en aquellos similares a la nueva pedida. Esto me ayuda a entender cómo fidelizar a este nuevo cliente, ajustando la propuesta según lo que ha funcionado en el pasado." (Entrevistado 4). La categoría de pedir feedback al cliente, obtuvo un resultado del 33% de los entrevistados, destacando así, cómo el retorno directo de los clientes es crucial para ajustar y afinar las estimaciones, permitiendo así una adaptación más efectiva a las necesidades y expectativas del mercado, destacando declaraciones como: "Dentro de mis posibilidades, siempre intento revisar las estimaciones de precios con el cliente, tanto antes como después de entregar la propuesta. Esta interacción me ayuda a ajustar y afinar las tarifas. Además, frecuentemente recorro a la historia de trabajos similares para revisar y ajustar los precios." (Entrevistado 9). También se destaca que solo 2 participantes optan por no hacer nada posterior a la entrega de una propuesta fallida, manifestando también que no existe un mecanismo establecido y mandatorio de seguimiento y retroalimentación de propuestas no adjudicadas, en este sentido el Entrevistado 3 declara: "Nuestras estimaciones de precios tienden a ser moderadas, creo que no tiramos el tejo pasado. A menudo aplicamos tarifas de fidelización con buenos descuentos para los clientes. Sin embargo, admito que nuestra capacidad para aprender y reaccionar después de presentar una propuesta es limitada. No solemos realizar un seguimiento con el cliente para entender por qué una propuesta fue rechazada o cómo podemos mejorarla en el futuro".

Ítem 5. ¿Cuáles son las principales razones o factores que justifican la implementación de tarifas diferenciadas en ciertas áreas?

El 60% de los encuestados señaló y destacó que la experiencia, habilidades y calidad de los profesionales legales justifican una variación en las tarifas. Subrayaron que la especialización y el alto nivel de servicio ofrecido por equipos calificados merecen una valoración más alta, reflejando así el valor agregado y la calidad superior que proporcionan a sus clientes. Esto es respaldado por declaraciones como: "Creo que

las tarifas diferenciadas se dan por la experticia específica del área de práctica o del abogado a cargo." (Entrevistado 5) y "En nuestra oficina, solo dos abogados cobran tarifas más altas, principalmente porque ambos son reconocidos como referentes en el mercado." (Entrevistado 8). Identificando posibles razones para implementar tarifas diferenciadas en ciertas áreas, el 40% de los participantes destacó a la valoración del mercado como un factor clave. Este grupo argumentó que las tarifas deben reflejar las condiciones y demandas del mercado, que deben adaptarse a las expectativas y estándares económicos de cada sector y tipo de materia de la asesoría legal, uno de los participantes comenta: "Solo unas pocas áreas cobran tarifas más elevadas por sus servicios. Esto se debe a que el mercado está dispuesto a pagar más por servicios que son escasos y, por lo tanto, más valiosos." (Entrevistado 11). Aunque también el tercio de la muestra opina que la conjugación de ambos factores es lo ideal, para garantizar una tarifa óptima. Declarado en opiniones como: "Las tarifas diferenciadas se justifican por la posición en los rankings internacionales y la reputación tanto del área de práctica como del abogado en el mercado nacional." (Entrevistado 2).

Ítem 6. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que usted toma en cuenta al momento de estimar el precio de un servicio legal?

Las respuestas revelan una variedad de elementos o métricas utilizadas para estimar tarifas o precios para servicios legales. Uno de los entrevistados menciona que: "Al estimar el precio de un servicio, considero principalmente la complejidad del caso, el número de personas que participarán, mi interés en el proyecto y los plazos necesarios para su ejecución." (Entrevistado 4). Esta respuesta refleja la importancia de la complejidad del servicio o materia ya que este criterio permite obtener otras variables importantes a tomar en cuenta en la estimación, el 34% de los entrevistados coincide con este enfoque. Sin embargo, la diversidad de consideraciones levantadas por los entrevistados va más allá de este concepto. Siete de los once entrevistados también señalan la fidelización del cliente como otro factor crucial para la estimación, ya que esto define las intenciones de relacionamiento para con el cliente o el interés en la solicitud. Uno de ellos explica: "Cuando oferto, lo hago porque valoro al cliente y la naturaleza del servicio que requiere. Mi enfoque está en fidelizar al cliente, mientras considero detenidamente cuánto tiempo y esfuerzo demandará satisfacer su solicitud." (Entrevistado 11). Además,

algunos entrevistados toman en cuenta el costo como una variable base para estimar una propuesta, la idea se representa por comentarios de 5 entrevistados. Uno de los participantes más experimentado comenta: "Los puntos más importantes para mí son los costos base del área y cómo se efectuará el cobro. Busco la fidelización del cliente y me dedico a comprender a fondo lo que necesita, lo cual es crucial para estimar de manera precisa los tiempos y plazos." (Entrevistado 9). Según lo comentado anteriormente, se declara que la variable de plazos también se considera relevante para establecer el precio de un servicio, el 14% de los entrevistados comparte esta opinión. Uno de ellos afirma: "Para estimar, utilizo algunos elementos como la identidad del encargo, la dificultad del trabajo, la capacidad de pago del cliente y el tiempo que se requerirá para completarlo." (Entrevistado 5). Además, algunos abogados mencionan que consideran el historial de propuestas entregadas, como un dato importante que sirve de orientación y preliminarmente para generar estimaciones más certeras. El 10% de los participantes indica la relevancia de este aspecto y menciona: "Consideramos relevante y tomamos en cuenta aspectos como cuánto hemos cobrado anteriormente por servicios similares, la estructura de costos y el tipo específico del pedido a evaluar." (Entrevistado 1). Con estas respuestas se revela una diversidad de perspectivas y opiniones sobre los elementos a considerar al momento de estimar tarifas o precios para servicios legales.

Ítem 7. ¿Qué situaciones específicas identifica en las que los costos internos no desempeñan un papel significativo en la determinación del valor o el tipo de cobro de un servicio?

Cuando se trata de identificar situaciones en las que los costos internos no tienen un papel destacado en esta determinación, un 46% de los participantes cree en la importancia de considerar los costos en todos los servicios. Esta variable permite a los estimadores contar con un dato importante, ya que consideran este valor como referencia para establecer un piso en el precio del servicio. Según lo refleja la opinión de: "El factor de costo es relevante en todos los servicios. Tener visibilidad sobre los costos nos da la flexibilidad para actuar de manera más informada y estratégica." (Entrevistado 2). Así también, 4 de los entrevistados destacó la fidelización de clientes como un factor crucial en situaciones donde los costos internos no son determinantes en la fijación de precios por servicios. Esto sugiere que la lealtad por parte del cliente puede

ser aún más influyente que los costos en ciertos contextos y tipos de servicios. Según lo descrito en la siguiente declaración: "En mi experiencia, no en todas las situaciones se considera el costo interno como un aspecto clave para determinar el valor o el tipo de cobro de un servicio. Por ejemplo, en situaciones donde la fidelización del cliente es fundamental o cuando queremos establecer nuestra reputación como estudio, otros factores se vuelven más relevantes que los costos internos." (Entrevistado 1). En menor medida un 18% de los participantes, señaló la importancia del costo de oportunidad, en contextos donde los costos internos no están cubiertos o el equipo de trabajo no tiene la suficiente carga laboral para cubrir estos costos base. Esta idea se evidencia en opiniones como: "En situaciones donde mi área tiene baja carga de trabajo o está sin proyectos, opto por aceptar cada trabajo disponible, independientemente de si generará rentabilidad directa o no. Haciendo esto, al menos cubrimos los gastos básicos, como sueldos y otros costos operativos, lo cual es crucial para mantener la continuidad del área." (Entrevistado 9).

Ítem 8. Mencione las acciones que realiza para validar una propuesta de servicios antes de presentarla al cliente.

Cuando se trata de validar propuestas de servicios antes de presentarlas a los clientes, una gran mayoría de los encuestados (82%) reconoce la importancia de colaborar estrechamente con otros socios. Esta colaboración permite obtener perspectivas y asegurarse de que la propuesta esté bien fundamentada y alineada con las necesidades del cliente y de la compañía. Según lo destacado por: "Seguimos dos pasos clave. Primero, siempre se valida cuando más de un socio está involucrado en el área. Segundo, la validación es práctica: revisamos la propuesta entre los socios pares, validando tanto el documento en sí como su intención con respecto al cliente." (Entrevistado 5). También se evidencia con un 18% de los entrevistados, que indica que, No valida con otros socios las propuestas de servicios que se van generando. Expresiones como: "Si tomaste en cuenta todos los aspectos mencionados por el cliente, no es necesario un proceso adicional de validación. Realizar una doble verificación puede resultar en una pérdida de tiempo valioso, y en nuestra área, cada minuto cuenta." (Entrevistado 10). Para este grupo, es importante llegar oportunamente con la propuesta al cliente, por lo tanto, la validación es un factor que perjudica y no ayuda a entregar una percepción de calidad. Otro aspecto

relevante, es que algunos abogados no tienen un socio par, lo que impide una validación entre profesionales, ya que la materia o entregable es muy específica a la naturaleza del área. Esto queda demostrado en el siguiente comentario: "No realizo una validación formal de mis propuestas de servicios, ya que no tengo con quién validarlas debido a su naturaleza técnica." (Entrevistado 2).

Ítem 9. En el caso de que usted dispusiera de un modelo conceptual de fijación de precios ¿Que uso le daría?

Llama la atención que no todos los participantes están familiarizados con el concepto de modelo conceptual, esto queda demostrado en las opciones y en las categorías asociadas. Un gran porcentaje de las respuestas equivalente al 57%, quienes optan por tener un modelo de precios de uso referencial para tomar decisiones complementarias y coherentes en la fijación de valores a servicios legales. Según lo descrito por el Entrevistado 7, que declara: "Contar con una herramienta conceptual para la fijación de precios sería un gran avance, ya que proporcionaría una guía inicial sobre cómo proceder y qué aspectos validar finalmente. Hoy no tenemos nada esto en la oficina". Estas apreciaciones destacan que hoy no existe un modelo o herramienta que apoye referencialmente el proceso de estimación o fijación de precios por servicios legales en esta empresa. Adicionalmente, el 14% de los encuestados, indican que podrían utilizar el modelo para revisar históricos de propuestas, como una herramienta para analizar y aprender de experiencias pasadas, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones futuras. Opiniones como: "Si tuviera un modelo así, lo usaría principalmente para tomar valores referenciales. Además, revisaría la historia de clientes y casos anteriores para asegurarme de que mis estimaciones sean consistentes y se basen en experiencias previas." (Entrevistado 1). También con un 29% de las respuestas, indican que usarían el modelo como una lista de chequeo (checklist) o lista referencial en propuestas de servicios. Según la opinión: "Tener un modelo conceptual de pricing sería ideal. Su utilidad principal estaría en funcionar como una especie de lista de verificación o 'checklist' referencial. Sería beneficioso si este modelo también incluyera un repositorio que pudiéramos seguir actualizando." (Entrevistado 6). El uso de un modelo como un checklist proporciona un marco estructurado y sistemático para la fijación de precios, lo que ayuda a minimizar errores y omisiones, garantizando que las decisiones de precios sean coherentes y bien fundadas.

Ítem 10. ¿Qué otros aspectos se deben incluir al estimar precios por servicios?

Un 33% de los entrevistados cree que incorporar la calidad como un componente cuantificable y visible en las estimaciones permitiría ajustar los precios acordes a los servicios que se entregarán, reflejando el verdadero valor del trabajo, a pesar de que hoy se desconoce la manera de aplicar este concepto a sus propuestas de servicios. Esto es ejemplificado por aseveraciones como: "Creo que deberíamos incluir la calidad como un factor cuantificable en nuestras estimaciones. Actualmente, mantenemos un nivel de calidad constante en todos nuestros trabajos, independientemente del costo. Ya sea que cobremos 100 o 1000, la calidad del producto final es la misma. Sería bueno para todos considerar esta variable, ya sea incorporándola en el tarifario base o ajustándola proporcionalmente en todos nuestros servicios." (Entrevistado 4). Considerando que el 27% de la muestra opina que la fidelización de clientes es otro aspecto crucial a incorporar en la estimación de precios, ya que aborda los descuentos aplicados como un elemento visible para futuras estrategias de categorización, retención o atracción de clientes, según lo indicado por el Entrevistado 5, que relata: "Creo que la fidelización de clientes debería reflejarse en nuestros precios, posiblemente como descuentos en el tarifario o en nuestras estimaciones generales. Si bien es común aplicar descuentos, es importante definir los límites mínimos o condiciones aplicables. Por ejemplo, un descuento podría justificarse por la adjudicación de un proyecto a largo plazo, acciones de beneficencia o el apoyo a iniciativas comunitarias". Por otra parte, el 40% de los entrevistados se adhiere a la idea de sumar y tomar en cuenta las expectativas del cliente como factor adicional al momento de estimar precios por servicios, tomando en cuenta expresiones como: "Bajo mi experiencia, he notado que cuando hay un mayor acercamiento y comunicación con el cliente, aumenta la probabilidad de que sigan solicitando nuestros servicios. Aunque ajustar los precios según las expectativas económicas del cliente puede ser desafiante, creo que esta práctica de escuchar y validar con el cliente debería ser un aspecto adicional por considerar" (Entrevistado 3). Estas respuestas destacan no solamente la escucha activa del cliente sino también permite entender si las expectativas del cliente se alinean con las expectativas y metas, tanto del área, abogado o empresa.

Ítem 11. Describa los escenarios en los que el cliente no juega un papel determinante en la definición del tipo de cobro y el precio establecido para el servicio.

El 100% de los resultados obtenidos reflejan una perspectiva unánime: El cliente siempre es importante. Las 11 personas entrevistadas aseveran que los clientes son determinantes en todas las estrategias de definición de precios y tipo de cobro. Lo relevante es que existen distintas opiniones respecto al motivo por el cual se debe considerar al cliente para todas las estimaciones. Una de las razones, aparentemente la más básica, que permite establecer si se realizará o no un servicio, es lo que indica uno de los entrevistados: "Llegas a definir si hacer o no un servicio dependiendo del cliente que lo pide. Defines los descuentos con esta variable y te define como serán las dinámicas en general, incluido los pagos. Entonces sí, es importante en todos los escenarios." (Entrevistado 11). Otras opiniones que se destacan reflejan un compromiso por mantener las necesidades y expectativas de los clientes como eje central en decisiones comerciales, tal como: "En mi opinión, el cliente siempre juega un papel determinante en la definición del tipo de cobro y el precio establecido para el servicio. Existen muchas aristas y puntos de vista desde los cuales se puede considerar al cliente, pero siempre resulta provechoso entender quién está detrás de tal pedido." (Entrevistado 1). Un aspecto relevante es la personalización de los servicios, ya que, dependiendo del cliente solicitante, se define la propuesta de valor, lo cual está enfocado en la comprensión de sus necesidades y en entregar una experiencia única. Antecedentes que se ven reflejados en la siguiente respuesta: "Una tarea importante para el abogado encargado de la estimación es comprender detalladamente qué necesita el cliente y quién lo está solicitando. Esta comprensión nos proporciona información valiosa para determinar que estrategia y acciones tomar." (Entrevistado 3).

Ítem 12. ¿En qué circunstancias aplica descuentos por servicios?

Sorprende que solo existan 2 situaciones claras donde es evidente la aplicación de un descuento por servicios. Dado que el 60% de la muestra indica la importancia de aplicar descuentos como una estrategia para fidelizar a los clientes. Como destaca el Entrevistado 2: "Aplicamos descuentos cuando buscamos atraer nuevos clientes, retener un caso existente o durante la renegociación de una propuesta". Según los datos recopilados distinguimos que un 40% de los

entrevistados, opina que generan descuentos en servicios cuando los Clientes lo han solicitado, lo que se evidencia en comentarios como: "Es habitual aplicar descuentos en clientes de nuestra cartera o recurrentes. Pero lo es más cuando el mismo cliente lo pide, allí hacemos el esfuerzo" (Entrevistado 4). En el ejercicio de la entrevista, solo 4 participantes declararon estar de acuerdo con ambas razones o situaciones donde aplicar estos descuentos. Esto queda de manifiesto en la declaración: "En situaciones donde tenemos interés en el cliente, su caso o materia, y deseamos seguir trabajando con él a largo plazo. También, clientes de confianza suelen indicarnos sus límites en sus presupuestos, lo que nos lleva a considerar descuentos" (Entrevistado 11).

Ítem 13. ¿Por qué es valiosa la opinión del cliente al estimar los precios por servicios legales o para sugerir el tipo de cobro?

Un 33% considera que la opinión del Cliente tiene la importancia de definir un valor máximo por servicio tomando en cuenta su presupuesto disponible, esto establece límites claros y expectativas realistas para el servicio ofrecido. Destacando la siguiente declaración: "Consultamos al cliente o en ocasiones, él mismo nos indica lo que necesita. En muchas oportunidades, son ellos quienes definen el tipo de cobro o nos entregan información sobre su presupuesto." (Entrevistado 1). También se destaca que una amplia mayoría, correspondiente a un 56% de los entrevistados, concuerda que el tipo de cobro es uno de los aspectos importantes a la hora de tomar en cuenta la opinión del cliente, lo cual se destaca en la siguiente opinión: "La mayoría de los clientes ya tienen claras sus expectativas con respecto al servicio que desean. Es fundamental tener en cuenta su visión para poder ofrecer un servicio claro y acorde a sus necesidades. Además, conocer el tipo de cobro que esperan nos ayuda a determinar la viabilidad del servicio que están solicitando." (Entrevistado 3). 2 de los entrevistados concuerdan con las opiniones anteriores, pero suman una dimensión de la importancia de la opinión del cliente que es el plazo requerido para el servicio, esto queda demostrado en una de las aseveraciones: "La opinión del cliente es una fuente de información única y la más valiosa, incluso por encima de los datos de mercado o la experiencia pasada. Conocer las expectativas del cliente es esencial, ya que proporciona claridad sobre aspectos como los plazos, el presupuesto y la complejidad de la demanda." (Entrevistado 4). Si bien todas estas opiniones entregadas por los clientes

pueden resultar importantes, también demuestra que existe un riesgo al considerarlas, esto fue descrito por uno de los abogados entrevistados: "La opinión del cliente es valiosa porque nos permite distribuir razonablemente los riesgos entre ellos y nosotros, además de hacerlos visibles para así sugerir un tipo de cobro más adecuado" (Entrevistado 8).

Ítem 14. ¿Cómo se diferencia de la competencia en términos de servicios ofrecidos y precios?

Si revisamos los resultados nos encontramos que 10 de los 11 informantes claves, destaca el concepto de "calidad" como elemento diferenciador de la competencia, lo que queda de manifiesto en opiniones como: "Desde el momento en que se fundó el estudio, siempre tuvimos claro cuál sería nuestro sello distintivo. Esa visión se ha transmitido a cada persona que se ha incorporado, y nuestros profesionales son de excelencia. Todas nuestras decisiones tienen un objetivo común: ser un estudio de excelencia en todos los aspectos. Esto marca una diferencia notable en el mercado, ya que atendemos a clientes que comparten nuestros mismos valores." (Entrevistado 9) y que "Nuestra diferenciación radica en la calidad de nuestros servicios y la experiencia que brindamos a nuestros clientes. El trato, los valores compartidos y nuestros compromisos con las personas son perceptibles y altamente apreciados." (Entrevistado 8). Por otra parte, si sumamos las respuestas que hacen referencia al prestigio (31%), se refuerza la idea de que "Nuestra reputación la hemos hecho a lo largo del tiempo. Los clientes que trabajan con nosotros nos identifican como una empresa estilo boutique, con un enfoque en la experiencia del cliente." (Entrevistado 4). Estas aseveraciones muestran que los valores o principios compartidos con el cliente, el compromiso, la experiencia de cliente y la excelencia son aspectos relacionados con la percepción de calidad. Sorprende que solo uno de los entrevistados asocie la sinergia multidisciplinaria como un factor de diferenciación ante la competencia, lo que evidencia un valor poco visible y cuestiona la sensación de calidad como un aspecto relevante. El entrevistado indica que "Nuestra diferenciación no radica en los precios, ya que no buscamos competir en ese aspecto. En cambio, nos destacamos por nuestra especialización en áreas de índole regulatoria y por nuestro enfoque en la multi especialidad. Tenemos un profundo conocimiento en áreas sinérgicas y ofrecemos servicios holísticos y completos, especialmente en ambientes o casos complejos. No nos centramos en brindar servicios

masivos, sino en la excelencia y la atención a los detalles. Aunque no estoy seguro de si nuestros clientes siempre perciben esta excelencia, también nos diferenciamos por aspectos más suaves, como nuestra identidad como estudio, nuestros valores y principios, que reflejan un enfoque de género y una ética sólida." (Entrevistado 6).

Ítem 15. Teniendo en cuenta el mercado local, ¿cómo establece un equilibrio entre ser competitivo en precios y ofrecer servicios de calidad?

Si sumamos las respuestas que hacen referencia a cómo se establece un equilibrio entre ser competitivo en precios y ofrecer servicios de calidad, los resultados apuntan que más de la mitad de los informantes clave (un 53%) considera que los servicios deben estar personalizados a la necesidad y realidad del cliente. En las respuestas categorizadas en este apartado, nos encontramos con frases muy similares entre los entrevistados: "Es difícil determinar cuándo somos competitivos o no, ya que estamos constantemente en un proceso de descubrimiento. Lo que hemos observado es que en muchas ocasiones nos encontramos con un techo en el mercado chileno, lo que nos plantea desafíos para equilibrar la competitividad en precios con la oferta de servicios de calidad." (Entrevistado 1). Además, se evidencia una segunda posición, donde el 24% de los entrevistado concuerdan que el foco en el cliente permite ese equilibrio. El testimonio que evidencia esta realidad es "No me centro en la competencia, sino en satisfacer las necesidades de nuestros clientes." (Entrevistado 4). Esta misma persona abrió otro enfoque compartido con otro entrevistado (18%), lo cual refleja que ser competitivo no es lo más importante, según la aseveración: "Nos enfocamos en lo que hacemos y en destacarnos en ello. Por lo tanto, no nos preocupa tanto la competencia o ser competitivos en términos de precios. Nuestra prioridad es ofrecer servicios de alta calidad en nuestra área de especialización." (Entrevistado 7). Dentro de las respuestas solo un entrevistado, el cual corresponde al 6%, manifestó que el concepto Costo - Oportunidad es otro factor relevante, destacando que: "Ajustamos cuidadosamente las horas de trabajo y seleccionamos a los profesionales adecuados para cada solicitud, lo que nos permite mantener costos controlados y ofrecer precios acordes a las necesidades y la complejidad de cada caso" (Entrevistado 3). Todas estas respuestas reflejan una comprensión profunda de cómo equilibrar la competitividad en precios con la oferta de servicios de calidad, resaltando la importancia de la

adaptabilidad, la calidad, la personalización de sus servicios, la innovación, la especialización del personal, la diversidad en estrategias de precios, y la diferenciación basada en la excelencia y el prestigio profesional.

Ítem 16. ¿De qué manera una posición destacada del abogado, el área de práctica o la firma en los rankings internacionales aporta beneficios concretos?

Se comprende que existe una inversión de tiempo y recursos importantes, por parte de los abogados y la empresa, para participar año tras año en estos rankings. Al revisar las respuestas sobre la relevancia de estas clasificaciones y galardones, se logra constatar que el 35% de los entrevistados adhiere a la idea de que genera Confianza en el cliente como uno de los beneficios concretos, lo que queda de manifiesto en opiniones como: "Cuando los clientes nos eligen debido a nuestra posición destacada en estos rankings, generalmente los clientes grandes o internacionales, demuestran confianza en nuestra empresa y están dispuestos a aceptar la tarificación sin renegociar en la mayoría de los casos. Aunque nuestra área y sus miembros nunca han estado reconocidos, esta percepción se extiende al resto de las áreas de la oficina." (Entrevistado 1). Sorprende que solo 5 de los abogados mencionen que es un beneficio directo la exposición que genera para la empresa y los abogados la participación en estas clasificaciones. Esto es palpable cuando se indica: "El beneficio tangible que podemos identificar es la visibilidad y la percepción de ser una empresa confiable y capaz de manejar clientes grandes y complejos. Lo que no podemos medir directamente es si podemos cobrar tarifas considerablemente más altas debido a este factor o si los clientes nos eligen principalmente por nuestra posición destacada en los rankings internacionales como un factor determinante en su decisión." (Entrevistado 6). Mientras que para la categoría valores más altos se sostiene que: "Es importante para el cliente extranjero, ya que percibimos que nos permite establecer tarifas más elevadas o utilizar un formato de cobro por hora." (Entrevistado 5) y "Una posición destacada en los rankings internacionales tiene un impacto directo en la tarifa de algunos servicios. Algunos clientes perciben la calidad de los servicios a través de estos reconocimientos, lo que nos permite cobrar tarifas más altas." (Entrevistado 9). Se hace evidente que el 11% de los entrevistados considera que no genera beneficio alguno la participación en estos rankings, lo que queda explícito en respuestas como:

"No resulta útil en ningún sentido. Es más bien una actividad que no debería seguir haciéndose en este rubro, ni por nuestra parte seguir metiendo mayor esfuerzo en clasificar a algún reconocimiento por parte de estas entidades. Lo considero más un negocio que una verdadera ventaja." (Entrevistado 3). A pesar de la variedad de perspectivas respecto a los beneficios derivados de los rankings, el elemento más sobresaliente es la carencia de una metodología confiable que permita cuantificar con precisión el impacto real y la auténtica valoración de los clientes en este ámbito. Además, persiste una incertidumbre acerca de la relevancia de estos rankings en la toma de decisiones.

Ítem 17. ¿Cuáles son las variables externas que considera serían más útiles para mejorar sus estimaciones?

Los resultados obtenidos son concluyentes el 100% de los encuestados destacó la importancia crítica de las Tarifas de la competencia. Este hallazgo subraya la percepción unánime de que las tarifas de los competidores directos son un factor determinante, que merece ser considerado cuidadosamente en las estimaciones actuales y futuras. La unanimidad de las respuestas refleja una clara tendencia, sugiriendo que un análisis continuo y profundo de las políticas de precios de la competencia no solo es necesario, sino fundamental para mantener la competitividad y efectividad en el mercado. Se destacan las siguientes aseveraciones realizadas: "Obtener información externa es difícil de conseguir, a menos que se trate de una licitación pública o que algunos clientes grandes sean transparentes con sus datos. Sin embargo, si esta última opción fuera más común y formara parte de las prácticas habituales de los clientes, la transparencia en cuanto a quién y por qué se adjudicaron los contratos, aunque sea de manera aproximada, sería útil para mejorar las propuestas. No se me ocurre otra forma de obtener esta información" (Entrevistado 11). Otros plantean también, que existen ciertos desafíos para obtener estas referencias informativas sin pasar a llevar aspectos de carácter moral o íntegro. Uno de los entrevistados plantea esta idea: "Existen preocupaciones éticas y cómo la disponibilidad generalizada de información de precios podría afectar la competitividad del mercado. Aprecio la importancia de la ética en este asunto y reconozco que, si bien podría ayudar en la estimación de precios, también podría tener implicaciones en la dinámica competitiva del mercado." (Entrevistado 9).

3.2 *Discusión de resultados*

Con el estudio del análisis cualitativo podemos evidenciar que, para fijar tarifas para servicios legales, existe una diversidad de variables y criterios empleados por los abogados para su realización. Mientras que algunos gravitan hacia factores tangibles como la estructura de costos internos, la cantidad de horas por abogado y experticia del equipo jurídico, otros ponen en relieve aspectos más intangibles como el valor percibido por el cliente, la singularidad del servicio ofrecido y las tendencias del mercado. Nuestro análisis, ha permitido identificar una serie de hallazgos, que, a su vez, nos ha llevado a obtener 34 variables críticas que se deben considerar al momento de diseñar una propuesta tarifaria dentro del proceso de propuesta de servicios legales.

Respecto a los resultados de las entrevistas, y considerando la primera etapa de Elementos de estimación de precios y tipo de cobro, es posible visibilizar una serie de hallazgos: Un hallazgo significativo es la identificación de la elaboración de propuestas de servicios legales como una actividad crítica. Esta labor asignada principalmente a los abogados que ocupan posiciones de socio en la empresa se realiza con una frecuencia notable: una propuesta cada dos semanas, aumentando a una por semana durante los últimos tres meses del año. Este patrón resalta el esfuerzo de los equipos y la disponibilidad de tiempo que deben tener éstos, para diseñar estas propuestas a la par de los trabajos que ya se estén realizando. Destaca la relevancia de la tarea en contribución directa a los ingresos de la compañía. La constancia y aumento de esta actividad en periodos específicos del año subraya también el impacto en la captación de nuevos clientes y proyectos, evidenciando su papel vital en el éxito y crecimiento de la empresa. Estas opiniones están en acuerdo con lo expuesto por Helmold (2020), quien expone que las estrategias de fijación de precios son herramientas clave para las empresas, ya que les permiten establecer precios que no solo maximizan los ingresos y los beneficios, sino que también incrementan el valor para los accionistas. Frohmann (2023), comparte estas opiniones indicando que el proceso de fijación de precios es una de las actividades de creación de valor más importantes para las empresas. Comienza con un análisis exhaustivo de todos los datos relevantes para la fijación de precios. Este proceso traduce la estrategia, que sigue al análisis, en decisiones de precios concretas.

En respuesta a la segunda pregunta del estudio los hallazgos indican una notable diversidad de procesos o métodos utilizados por los distintos abogados para realizar la estimación de precios por servicios. Se observa que no existe un enfoque uniforme; algunos profesionales confían en su juicio y experiencia, empleando conceptos, valores y variables para realizar estimaciones sin seguir un proceso documentado o estandarizado. Por otro lado, se menciona el uso de tarifarios bases que definen un precio por hora máximo, aunque no se especifica la existencia de límites mínimos o puntos de equilibrio, considerando los costos. Además, se destaca la importancia de la información histórica de propuestas anteriores como un recurso valioso para fundamentar nuevas estimaciones, aclarando que no existe un proceso estandarizado y que no se sigue patrones comunes para realizar las estimaciones. La perspectiva presentada contrasta significativamente con la postulada por Dutta et al. (2003), quien argumenta que la adquisición de sistemas y habilidades por parte de una empresa no garantiza automáticamente la capacidad de establecer precios de manera efectiva. Es imperativo que las organizaciones adapten y desarrollen sus procesos de fijación de precios para que se alineen con sus requisitos específicos, así como con las necesidades de sus clientes. La ausencia de un proceso y capacidades inadecuadas para la fijación de precios puede obstaculizar la habilidad de la empresa para capturar un valor óptimo, lo cual sugiere que la efectividad en la fijación de precios es un aspecto crítico que requiere una atención y adaptación continua.

Para mitigar las deficiencias identificadas y capitalizar las oportunidades emergentes, se sugiere la adopción de un proceso sistemático y unificado. Este enfoque debería estar diseñado para integrarse de manera cohesiva en todas las divisiones de la organización, que permita apoyar la determinación del tipo de cobro y en la formulación de estrategias óptimas de fijación de precios. Dicha integración es particularmente crucial en el contexto de elaborar propuestas de servicios legales. La implementación de esta estrategia unificada no solo facilitará una coherencia operativa a través de la entidad, sino que también mejorará su capacidad para responder de manera efectiva a las demandas dinámicas y las expectativas del mercado.

Adicionalmente, se propone elaborar un modelo conceptual para la determinación de precios en servicios legales. Este modelo consideraría todas las variables esenciales del proceso de tarificación. De esta

manera consensuar criterios aplicables a cualquier servicio legal. Con esto, se busca reforzar el proceso de desarrollo de propuestas con el fin de establecer tarifas que no solo sean coherentes con los objetivos estratégicos del bufete, sino que también permitan concebir una valoración significativa por parte del cliente.

En el ejercicio de la estimación de precios por servicios legales se busca responder ¿De qué manera cobrará y cual es valor asignado al servicio? De acuerdo con las respuestas obtenidas existe una tendencia donde los clientes y las dinámicas del mercado influyen significativamente en la estrategia de cobro. Esto subraya una necesidad imperante de adaptabilidad y flexibilidad en las políticas de fijación de precios por parte de las firmas legales. Además, se observa una correlación entre la especificidad del servicio ofrecido, la propensión de la firma a asumir riesgos y la inclinación hacia un modelo de cobro dictado por el cliente. Este vínculo resalta la importancia crítica de gestionar eficientemente los costos internos y desarrollar una estrategia que asegure la rentabilidad sin comprometer la calidad del servicio. Adicionalmente, se identifica que, en contextos de alta incertidumbre, particularmente en casos de complejidad elevada, los clientes muestran disposición a recibir una propuesta con un modelo de cobro por hora, percibiendo que el riesgo e impacto potencial del servicio justifican un precio variable y posiblemente mayor. La complejidad de los casos se reconoce como un factor significativo en la estimación de costos y se relaciona con diversas variables que contribuyen a su definición. Entre estas se encuentran el Seniority del personal involucrado; que considera su experiencia y grado de especialización, la cantidad y tipo de profesionales requeridos, la naturaleza del entregable o tareas asociadas, la identidad del cliente y el nivel de impacto del servicio para el mismo, los plazos y el tiempo estimado, el área de experticia requerida y la singularidad o novedoso del caso en cuestión. Estas consideraciones conducen a que, frecuentemente, las propuestas de cobro adopten un modelo de "cobro por hora" en situaciones donde la naturaleza del pedido es compleja y el esfuerzo requerido no se pueden determinar a priori. Esto contrasta con otros métodos de cobro donde el cliente asume una mayor certeza y menor riesgo, versus a escenarios de cobro por hora donde es la firma de abogados la que asume un riesgo menor, adaptándose a las complejidades y variaciones del caso.

En consecuencia, para abordar las disparidades y oportunidades identificadas, se recomienda que la empresa implemente un modelo predictivo que determine el tipo de cobro y el precio por servicio. Este modelo debe incorporar todas las variables identificadas en el presente estudio, incluyendo el marco conceptual propuesto, casos de uso, el historial de propuestas y las reglas de negocio pertinentes. Mediante la integración de estos datos y la aplicación de técnicas y herramientas estadísticas avanzadas, se busca facilitar un análisis exhaustivo de los factores que influyen en una correcta estimación de precios. Este enfoque incentiva medir la valoración más precisa y estratégica de los servicios ofrecidos, sino que también entregar una base sólida para la toma de decisiones.

Dentro de los hallazgos relevantes de esta fase del estudio, se identifica la práctica recurrente de utilizar propuestas previamente aceptadas por los clientes, las cuales se transformaron en proyectos o servicios concretados. Esta acción proporciona una base de datos sustancial que facilita la estimación de costos y la valoración de servicios, integrando variables críticas como el personal involucrado, las horas dedicadas, la complejidad del servicio, y el sector del cliente, entre otros. Por ende, la tarea de estimar precios adquiere una dimensión adicional, no solo por su aplicabilidad inmediata sino también por su utilidad prospectiva. Se destaca la ausencia de una herramienta o metodología estandarizada que permita almacenar sistemáticamente las propuestas exitosas y las rechazadas, incluyendo, cuando sea posible, las razones detrás de dichos rechazos. Además, se observa una carencia en la adopción de una estrategia integral a nivel organizacional que capitalice el historial de interacciones previas con el cliente, ya sea en proyectos exitosos o en acercamientos iniciales que no fructificaron.

Con el objetivo de enriquecer las búsquedas de información histórica y mejorar la comprensión y el análisis de las propuestas de servicios, se recomienda el desarrollo de una herramienta de software especializada. Esta herramienta deberá ser capaz de almacenar no solo la información relativa a las propuestas aceptadas y los contratos ya realizados sino también registrar meticulosamente el historial de propuestas no exitosas o rechazadas por el cliente. Es esencial que esta base de datos incluya, cuando sea posible, el motivo aparente del rechazo o la no aceptación de la oferta. La implementación de tal sistema facilitará evaluar estadísticamente los servicios

ofrecidos, permitiendo mejorar así la formulación de futuras propuestas. Además, este análisis exhaustivo pretende revelar la necesidad de considerar ciertas variables previamente desatendidas en determinados contextos, lo que a su vez puede contribuir significativamente a la estrategia y toma de decisiones.

Dentro de los hallazgos significativos, se identificó como una variable clave la importancia de los costos base, ampliamente mencionada en las respuestas de los entrevistados. Aunque hubo un acuerdo general en que, bajo ciertas circunstancias, los costos detallados por área o abogado no son imprescindibles para una estimación de precios efectiva, se reconoció que dicha omisión está condicionada por la estrategia de atracción de clientes o posibles estrategias de costo-oportunidad. Resulta notable que, a pesar de que el costo en estas situaciones no se considera vital, es en estas circunstancias donde se evalúa cuánto se está dispuesto a invertir, aunque una amplia mayoría de los entrevistados admitió no tener una claridad sobre cuánto realmente estaban invirtiendo o dejando de percibir monetariamente al adoptar estas estrategias. Otro aspecto destacable es la ausencia de una comprensión detallada o datos concretos sobre el costo que representa cada abogado por área, en función de su cargo y considerando únicamente su costos fijos y variables. Sin embargo, es evidente para los entrevistados, en su calidad de socios, cuánto cuesta su área en términos de costos; basándose en esto, realizan ponderaciones a cada abogado según su cargo y nivel. Si bien este enfoque de costos proporciona una perspectiva sobre el potencial de rentabilidad del área, no permite una evaluación detallada por abogado, ni determinar con exactitud la rentabilidad real generada por cada uno. Estas opiniones están parcialmente de acuerdo con lo expuesto por Kaplan (2016), quien expone que la gestión de costos es un dato para poder evaluar la rentabilidad de cada producto, servicio o cliente. Kotler (2013) sostienen que los gerentes eficientes usan la estrategia de fijación de precios como herramienta esencial para generar valor tanto para los clientes como para la empresa. Según ellos, el precio máximo que los clientes están dispuestos a pagar está determinado por el valor que perciben en el producto o servicio, y este representa el límite superior de la fijación de precios. Por debajo de este umbral, la demanda se reduce. En contraste, los costos asociados al producto o servicio marcan el límite inferior del precio, ya que establecer un precio por debajo de este nivel conduce a la falta de rentabilidad. Dentro de estos dos límites, la estrategia de precios más efectiva es

aquella que logra equilibrar la entrega de valor al cliente con la generación de beneficios para la empresa.

En vista del escenario planteado, se propone generar un análisis detallado de los costos base, tanto a nivel de área de especialidad como de manera granular por cada abogado. Este análisis tiene como objetivo facilitar una estimación de costos precisa, estableciendo que los precios mínimos a percibir se correspondan con los costos base. A través de esta acción, se busca obtener una definición clara de la rentabilidad por cada profesional y área, lo que a su vez contribuirá a una gestión financiera más efectiva y estratégica. Adicionalmente, se espera que el análisis permita cuantificar el impacto que puedan tener estrategias como los descuentos por fidelización o las consideraciones de costo-oportunidad, haciendo que estos enfoques sean más transparentes y medibles.

Como componente fundamental de la segunda etapa del estudio, titulada "Recopilación de datos y perspectiva del cliente", se identificaron descubrimientos esenciales que facilitan la identificación de variables clave. La expectativa del cliente es una variable general pero crítica, que determina el valor percibido y la inclusión de variables adicionales. Comprender las expectativas del cliente aumenta la probabilidad de éxito en las propuestas de servicios, alineando la oferta más estrechamente con lo que el cliente espera recibir. Además, discernir los detalles específicos de los deseos del cliente posibilita una evaluación de la conveniencia del trabajo para el estudio, la complejidad de la solicitud y la estrategia de atracción del cliente que se implementará. Si el cliente y su caso son considerados relevantes para el estudio, se establecerán acciones de fidelización, como, por ejemplo, descuentos en la tarifa final. Al establecer descuentos, es necesario recurrir a los costos base que se manejan por área, evaluando si esto resultará en una situación de beneficio mutuo o se convertirá en un costo de oportunidad. Por lo tanto, conocer en detalle al cliente y su solicitud permitirá al evaluador considerar variables relacionadas con las expectativas del cliente desde una perspectiva de valor. Esto implica cuestionar el interés en el cliente y el caso, determinar la estrategia de fidelización, establecer descuentos, identificar potenciales oportunidades futuras, determinar el tipo de cobro, realizar ajustes presupuestarios, definir plazos y, finalmente, comprender el impacto real que la atracción de ese cliente específico tendrá para el estudio. Estas concepciones coinciden con lo expresado por Harmon et al. (2009) quienes destacan la

importancia de que los proveedores de servicios formulen sus estrategias de precios teniendo en cuenta el valor que los clientes atribuyen al servicio recibido. Corrigan (2021), por su lado, menciona importante comprender las expectativas y necesidades tanto del abogado como del cliente para diseñar acuerdos de tarifas alternativas efectivos. Las conversaciones regulares son clave para mantener alineados los objetivos generales con el modelo de tarifas.

Para abordar las discrepancias identificadas, se propone fomentar una formación continua del personal en técnicas avanzadas de comunicación y negociación, con el fin de mejorar sustancialmente la comprensión y el manejo de las expectativas de los clientes. Esta iniciativa tiene como objetivo facilitar la toma de decisiones informadas y basadas en datos, también reforzar y profundizar las relaciones con los clientes a largo plazo. Mediante este enfoque sistemático y proactivo, se espera que los abogados a cargo de las estimaciones estén mejor equipados para responder a las necesidades dinámicas del mercado y a las demandas específicas de cada cliente

En la tercera fase del estudio titulada "Consideraciones de mercado y apoyo con datos externos", se han identificado tres hallazgos fundamentales que arrojan luz sobre las dinámicas complejas en las que opera el bufete. El primer hallazgo se centra en la percepción de la calidad como un diferenciador crítico ante los competidores el mercado. En opinión de Boulter et al. (2010) al comparar la reacción de un cliente ante la calidad de los productos manufacturados, la reacción de un cliente ante la calidad del servicio es inmediata. Sin embargo, la calidad del servicio, cualquiera que sea y por muy complejo que sea, no puede ignorarse, ya que la calidad del servicio puede ser un factor clave y diferenciador competitivo. Esta percepción se sustenta en la capacidad del bufete para integrar equipos multidisciplinarios que abordan las necesidades del cliente de manera integral. Este enfoque no solo entrega una percepción de mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, sino que también fomenta un entorno de trabajo colaborativo y crea sinergia entre distintas disciplinas. Esta idea es parcialmente compartida por Fay et al, (2006) quienes indican que la multidisciplinariedad sólo contribuye a los resultados si también existe calidad en sus procesos y recursos. Tal enfoque sugiere que la calidad, en este contexto, está intrínsecamente ligada a la asignación de una cantidad significativa de horas y la participación de varios

profesionales para responder adecuadamente a las demandas del trabajo.

Se propone a los estimadores y sus equipos, una revisión y monitoreo sistemáticos de las prácticas relacionadas con la calidad. Esta acción propicia habilitar la capacidad de inferir escenarios extremadamente cautelosos, en los cuales la cantidad de horas dedicadas a la revisión, la asignación de personal inexperto o inadecuado para determinadas labores, y la designación de un número incorrecto de profesionales para una tarea específica podría comprometer la eficacia, eficiencia y lo retributivo del servicio. Un razonamiento detallado y analítico sobre estos datos permitirá conducir a estimaciones más precisas y apropiadas de las horas requeridas por servicio, lo que a su vez se reflejará en el valor final del servicio ofrecido.

El segundo descubrimiento resalta la importancia que al bufete otorga la participación en rankings legales. Los resultados de estos rankings no solo refuerzan la posición del bufete y de sus abogados en el mercado, sino que también funcionan como un mecanismo de marketing, atrayendo a clientes internacionales que requieren asesoramiento en un contexto legal desconocido. Sin embargo, se destaca una carencia crítica: la falta de herramientas o metodologías para cuantificar el impacto real de los rankings en la atracción y decisión de los clientes. Este vacío en la comprensión del efecto de los rankings limita la capacidad del bufete para evaluar y ajustar sus estrategias de mercado de manera efectiva. Además, aunque algunos sectores del bufete no han participado en dichos rankings y no perciben un impacto directo en la atracción de nuevos casos o en la percepción de calidad por parte de los clientes, la influencia general de los rankings en la reputación y la percepción del mercado sigue siendo un área de interés. Estas afirmaciones se contrastan lo expuesto por Gil (2023), que describe que las firmas jurídicas optan por postularse anualmente a los rankings más prestigiosos del sector. Este proceso implica someterse voluntariamente a una investigación independiente que certifica la calidad de su trabajo legal en áreas de práctica específicas y proporciona garantías sobre la experiencia de sus socios y asociados.

En este contexto, se plantea elaborar una encuesta dirigida a los clientes con el objetivo de arrojar luz sobre la valoración que estos otorgan a los rankings. Este instrumento busca comprender en qué escenarios o circunstancias los clientes recurren a los rankings

para seleccionar una empresa que figure en ellos y en qué situaciones optan por no considerarlos. Asimismo, se pretende examinar cómo esta percepción de los rankings influye en la decisión de adjudicación de una propuesta. Esta iniciativa permitirá obtener una comprensión más profunda y matizada de la influencia de los rankings en el comportamiento y las decisiones de los clientes.

El tercer hallazgo dentro de esta etapa se relaciona con la falta de datos de mercado para contrastar las estimaciones de precios por los servicios del bufete por sobre las de sus competidores. Se reconoce que la obtención de datos de mercado puede ser éticamente cuestionable y prácticamente inviable, dado que las empresas de asesoría legal no publican sus tarifas. A pesar de esto, existe la posibilidad de obtener cierta percepción de las tarifas a través de los clientes, aunque esta información se queda en el ámbito de la percepción subjetiva. Así, mientras que las variables de mercado no se consideran directamente en las estimaciones de precios del servicio, los hallazgos indican que el mercado sí influye en cómo se puede cobrar un servicio, más bien definen el tipo de cobro.

Para abordar este escenario, se recomienda un enfoque multifacético: primero, realizar Encuestas de Percepción de Tarifas mediante cuestionarios anónimos para recabar opiniones objetivas sobre los precios del sector. Paralelamente, se sugiere analizar detenidamente los casos de adjudicación y sus riesgos, examinando las razones detrás de las decisiones de los clientes para ajustar las ofertas y estrategias de precios del bufete adecuadamente. Finalmente, fomentar una comunicación abierta y transparente con los clientes sobre sus expectativas y percepciones de valor, asegurando que los servicios y tarifas del bufete se alineen efectivamente con las necesidades del mercado.

3.3 Propuesta de modelo tarifario

La propuesta actual se ha formulado considerando una variedad de criterios esenciales destinados a alcanzar una satisfacción integral de los clientes. A través de un análisis minucioso que incorpora elementos cualitativos, se ha diseñado un modelo tarifario que se espera beneficie tanto al abogado responsable de las estimaciones como a la compañía y al cliente. Este modelo conceptual se basa en tres enfoques fundamentales: cliente, financiero y eficiencia. El enfoque centrado en el cliente tiene como objetivo captar las necesidades y satisfacer los deseos de los clientes, proporcionando una experiencia que fomente

su aprecio y retención a largo plazo. Este enfoque posibilita la creación de valor agregado en cada interacción con los clientes, anticipando sus necesidades actuales y futuras para ofrecer soluciones que cumplan o, en el mejor escenario, superen sus expectativas, promoviendo la lealtad de los clientes existentes y también atraer a nuevos clientes, siendo la satisfacción del cliente fundamental para el crecimiento empresarial. El segundo enfoque, el financiero, se enfoca en garantizar la viabilidad económica del servicio. Esto implica que las estimaciones realizadas no generen pérdidas a largo plazo y proporcionen un retorno adecuado, manteniendo la sostenibilidad financiera de la compañía. El tercer enfoque, la eficiencia operativa, se refiere a la habilidad de la organización para utilizar sus recursos y procesos de manera óptima, buscando resultados superiores. Esto implica la eliminación de desperdicios o ineficiencias en los procesos internos y la optimización del uso del capital humano, financiero y tecnológico. Estos tres enfoques, que constituyen la base del modelo conceptual, son decisivos para determinar la calidad del servicio propuesto. La calidad, que es el resultado de la comprensión de los anteriores enfoques, se basa en la cultura organizativa, orientando la conducta colectiva para generar valor al cliente. Este resultado recoge las necesidades de todos los grupos de interés y dirige las capacidades de la organización para desarrollar una estrategia de oferta de servicio adecuada.

Para la construcción de propuestas de servicios legales, estos enfoques permiten establecer una estructura de etapas a considerar. Divididas en seis fases distintas, estas etapas regulan el flujo de interacción, las características y las variables críticas a tener en cuenta al elaborar una propuesta de servicios o asesoría legal. Cada etapa contiene variables esenciales para asegurar una comprensión integral de las diferencias necesarias en el diseño de las propuestas de servicio.

En el ámbito de esta investigación, se ha establecido una clasificación de las variables en dos categorías distintas: prioritarias y no prioritarias, con el fin de optimizar la formulación de propuestas de servicios. Las variables prioritarias son aquellas que deben ser consideradas en todos los escenarios sin excepción, debido a su relevancia crítica en la calidad, efectividad y viabilidad financiera del servicio ofrecido. Estas variables constituyen el núcleo de la propuesta, asegurando que se cumplan los estándares esenciales y las expectativas del cliente. Por otro lado, las variables

no prioritarias, aunque igualmente importantes, requieren una revisión y adaptación en función del contexto específico del pedido, las características particulares del cliente y la estrategia requerida. Estas variables ofrecen flexibilidad y permiten una personalización más profunda de la propuesta, adaptándose a las necesidades y circunstancias únicas de cada caso. Esta diferenciación entre variables prioritarias y no prioritarias facilitarían a esta empresa de asesoría legal desarrollar propuestas más precisas, alineadas tanto con los requisitos fundamentales del servicio como con los requisitos específicos del cliente (Tabla II).

El propósito del modelo conceptual propuesto, generado como un producto de esta investigación, es proporcionar una representación simplificada de la realidad, concebida para facilitar la comprensión, explicación o predicción de los aspectos vinculados a la elaboración de propuestas. Este modelo busca evidenciar los elementos cruciales que influyen en su composición. Conforme a lo indicado en las respuestas y expectativas recogidas de los entrevistados en el ítem 9, el modelo de referencia tiene como objetivo armonizar criterios y seguir un flujo lógico a través de etapas definidas que interactúan entre sí.

Tabla II: Tipo de variables y clasificación por priorización

P	VARIABLES DE VALOR CLIENTE	VARIABLES DE ESTUDIO TARIFARIO	VARIABLES COMPONENTES BASE	VARIABLES DE ESTRATEGIA DE TARIFICACIÓN	VARIABLES DE CUMPLIMIENTO FINANCIERO	VARIABLES DE ESTRATEGIA CLIENTE
PRIORITARIA	Tipo de servicio	Historial del cliente	Carga de trabajo	Tipo de cliente	Costos por profesional	Interés cliente
	Entregable	Historial de propuestas similares	Horas profesionales	Tipo de cobro	Costos base	Nacionalidad
	Nivel de premura	Complejidad	Profesionales involucrados	Tipo de moneda	Rentabilidad por área	Disposición de pago
	Plazos		Seniority	Precio total del servicio		Interés en tipo de servicio
			Área especialización.			Relación largo plazo
NO PRIORITARIA	Cliente nuevo o recurrente		Tarifario base	Reconocimiento al área de especialización	Costo de oportunidad	Descuentos
	Presupuesto cliente		Experiencia en materia o trabajo		Rentabilidad por profesional	Industria
	Sugerencia del tipo de cobro					

Este proceso estructurado está diseñado para facilitar la determinación de un tipo de cobro y la fijación de un precio final por servicio. Las seis etapas del modelo se detallan de la siguiente manera (Figura 1):

La Etapa 1 denominada Valor Cliente, constituye el inicio de cada ciclo de creación de propuestas y es crítica dentro del flujo, ya que los insumos obtenidos en esta fase constituyen la base sobre la cual se construirá la propuesta final. Durante esta fase, los abogados

estimadores colaboran estrechamente con el cliente para identificar y comprender a fondo el problema o requerimiento específico a abordar. Esta interacción inicial es fundamental para adquirir un entendimiento detallado del dominio del problema y de los contextos organizacional y operacional, es decir, de la situación actual del cliente. Se enfatiza que esta etapa debe ser revisada cuantas veces sea necesario, permitiendo así recoger información adicional y detallada sobre aspectos como el tipo de servicio, el tipo de entregable,

presupuesto, plazos, nivel de premura del pedido y si este sugiere un tipo de cobro particular. Tal enfoque asegura una captura exhaustiva de la perspectiva del cliente y su posición respecto al servicio solicitado.

En la Etapa 2, denominada Estudio Tarifario, se identifica como un insumo crucial, según lo declarado por los entrevistados, la obtención de información histórica para una estimación eficaz. Durante esta fase, se lleva a cabo un análisis exhaustivo que contempla los valores asociados a servicios previamente prestados. Este análisis proporciona una comprensión clara de la valoración del esfuerzo y las consideraciones necesarias en escenarios similares, ya sea debido a la naturaleza del servicio a prestar, la materia específica o

la estrategia de fidelización empleada con el cliente. En este contexto, se consideran variables como la complejidad de los casos previamente atendidos, el historial de los clientes o de clientes similares en términos de tamaño y sector, así como propuestas que posean una naturaleza de servicios parecida. Esta etapa de estudio brinda una visión detallada de las variables que deben tomarse en cuenta inicialmente, las cuales, a su vez, influirán significativamente en la definición de otros componentes en las etapas subsiguientes del proceso de estimación.

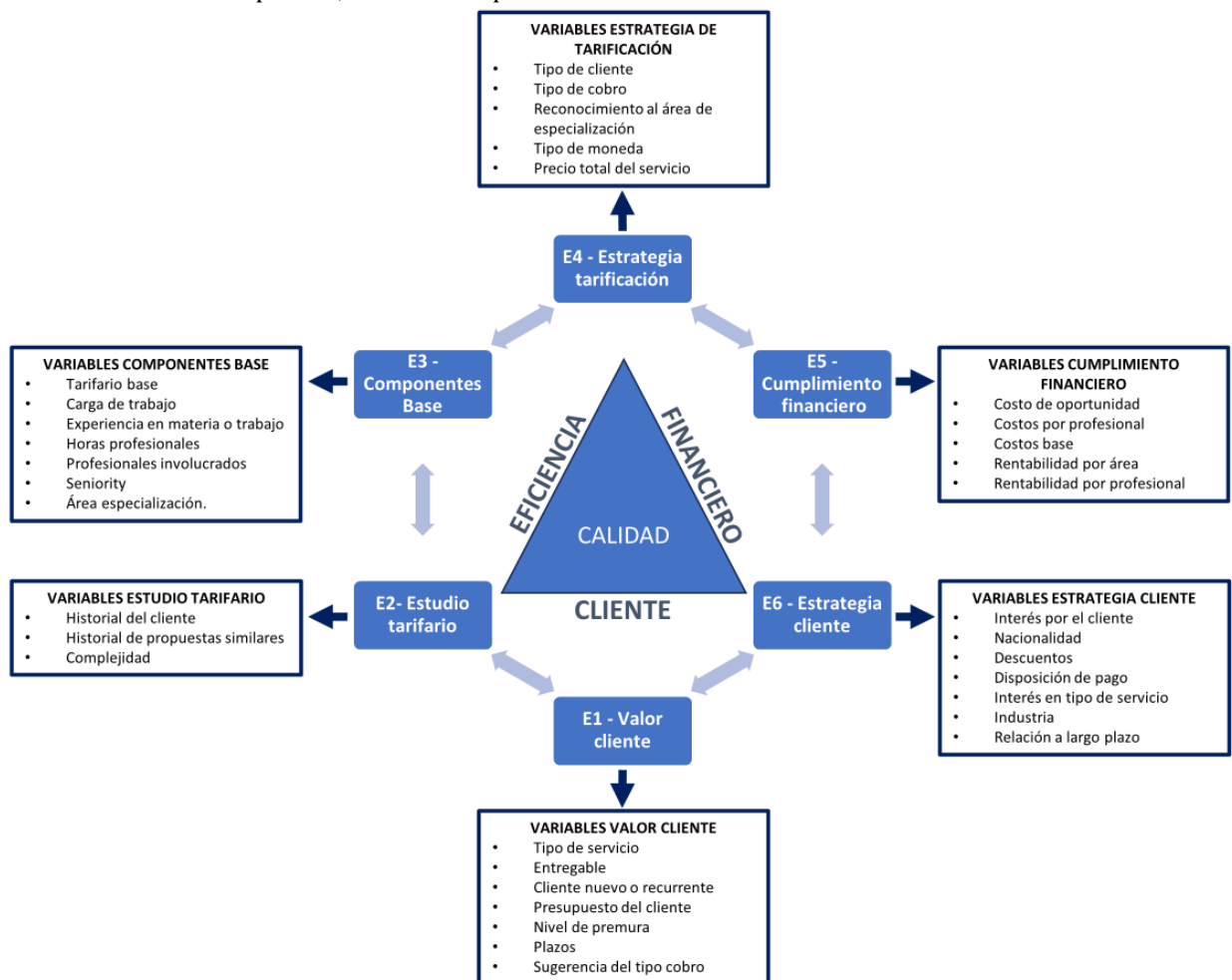


Figura 1: Modelo conceptual de tarificación para servicios legales (Fuente: Elaboración propia).

En la Etapa 3 del estudio, denominada Componentes Bases, se integran y evalúan todas las acciones y decisiones derivadas de las Etapas 1 y 2. Esta etapa implica la consideración de las definiciones previamente establecidas para obtener una valoración detallada de cada variable, lo que permite su aplicación en diversos tipos de entregables. Como referencia para esta etapa, se utilizan variables como el tarifario base, se evalúa la carga de trabajo tanto actual como futura, se analiza la experiencia en la materia específica, y se cuantifica la cantidad de profesionales necesarios según su nivel de seniority y su grado de participación en el trabajo, estimando las horas que cada uno dedicará. Todo ello se realiza dentro del contexto del área de especialización correspondiente a la solicitud del cliente. Es importante destacar que estas variables son ajustables y susceptibles a modificaciones, dependiendo de la estrategia de tarificación adoptada o de las tácticas de captación del cliente.

En la Etapa 4, denominada Estrategia de Tarificación, se determinan y especifican los datos que serán incorporados en la propuesta final. Aunque esta etapa podría ser vista como la conclusión del proceso lógico, es importante reconocer que permanece abierta a modificaciones en función de la estrategia elegida, lo cual puede implicar ajustes basados en la reinterpretación de la percepción del cliente. Durante esta fase, se toman en cuenta variables críticas como el tipo de cliente, que puede ser una persona natural o una empresa, y su tamaño, ya sea grande o pequeño. Además, se evalúan aspectos como el método de cobro final, la importancia del reconocimiento en una materia o área específica, el tipo de moneda a utilizar y el precio final del servicio.

La Etapa 5, denominada Cumplimiento Financiero, juega un rol de control en el modelo conceptual. Esta fase no solo implica una revisión exhaustiva del estado financiero del área o de la compañía en su conjunto, sino que también abarca una evaluación detallada del impacto que tendrá el servicio específico en la salud financiera de la empresa, tanto a corto como a largo plazo. Dentro de esta etapa, se considera el porcentaje de compromiso de la reserva de capital, lo que permite a la firma determinar su capacidad para ofrecer condiciones tarifarias especiales o descuentos a sus clientes. Además, se realiza un análisis del punto de equilibrio para asegurar que la empresa no solo cubra sus costos operativos, sino que también logre la rentabilidad deseada. Se toman en cuenta variables como el Costo-Oportunidad asociado a cada asesoría, la

definición de los costos de honorarios de los profesionales asignados y los costos base necesarios para la ejecución y desarrollo del servicio. También se incluye en esta fase la estimación de la rentabilidad del área y la rentabilidad individual generada por cada profesional o abogado, evaluando su contribución a los resultados financieros de la compañía. Esta etapa es fundamental para garantizar que la firma mantenga una sólida posición financiera mientras ofrece servicios que son rentables y competitivamente valorados en el mercado.

La Etapa 6, que se ocupa de la Estrategia de Cliente, constituye una fase táctica esencial dentro del modelo propuesto. Esta se centra en la consideración de elementos clave que facilitan la construcción de una propuesta tarifaria específicamente adaptada a la relación única que la firma mantiene con cada cliente. En este proceso, se evalúa la probabilidad de futuros encargos, el potencial de crecimiento en los servicios ofrecidos y la importancia de retener y fidelizar a los clientes. En el marco de esta etapa, se incorporan variables cruciales como el interés particular en el cliente y su nacionalidad, elementos que pueden influir en la determinación de descuentos relacionados con su nivel de interés o valor por el servicio ofrecido. Otras variables a considerar incluyen la disposición o capacidad de pago del cliente, su interés específico en el servicio ofrecido, el sector industrial al que pertenece el cliente como un factor que puede indicar potencial de permanencia o de introducción a nuevos mercados, y la intención de establecer una relación a largo o mediano plazo.

4. Conclusiones

Este trabajo establece las variables clave que propician la definición de un modelo referencial tarifario para servicios en una empresa de asesoría legal. Según el estudio, se revela que, en el procedimiento de establecer precios o fijación de tarifas para servicios legales, los abogados consideran una variedad de criterios. En el análisis de este estudio se evidenciaron 34 variables clave, distribuidas en 6 etapas como lo son Valor del Cliente, Estudio Tarifario, Componentes Base, Estrategia de Tarificación, Cumplimiento Financiero y Estrategia de Cliente, para lo cual se propone un modelo conceptual tarifario de servicios legales para el apoyo de la estrategia comercial de una firma de abogados. En efecto, y a la luz de los resultados obtenidos de las entrevistas del análisis cualitativo, se revelan percepciones esenciales sobre la estimación tarifaria en el ámbito legal.

A partir de las respuestas obtenidas se evidencia que el proceso de creación de propuestas y tarificación de servicios legales representa una tarea crítica para la compañía, especialmente en algunos períodos del año, subrayando su importancia para la generación de ingresos y para el crecimiento sostenido.

También se evidencia que los abogados utilizan diversos métodos para estimar precios en servicios, a menudo sin un proceso o flujo estandarizado, y basan sus decisiones en una mezcla de juicio, experiencia con datos históricos de casos manejados de forma individual, según experiencias de trabajos anteriores. También el mantener la adaptabilidad según las necesidades del cliente y las condiciones del mercado es esencial, enfocándose en la gestión eficiente de recursos, costos y la rentabilidad del negocio. A menudo, las propuestas de servicios adoptan un modelo de cobro sugerido por el cliente, pero se indica que también se utiliza una estrategia de "cobro por hora" para casos complejos y de alta relevancia.

Se resalta la práctica de utilizar las propuestas previas como referencia y la necesidad de una herramienta o metodología estandarizada para recopilar y analizar datos sobre propuestas exitosas, pero también de generar visibilidad de la información de propuestas rechazadas para un análisis más integral. Aunque los costos base son considerados importantes, existe una falta de comprensión detallada sobre el costo específico por abogado.

En cuanto a la perspectiva del cliente y sus expectativas, cumplir en este ámbito es una variable crítica para la formulación de propuestas y una de las más estratégicas para el negocio. El conocimiento del cliente permite una evaluación más precisa y una definición de la estrategia de fidelización más personalizada. Por otro lado, el factor de calidad es considerado otra variable importante. Desde el punto de vista externo, la presencia destacada de la firma en el mercado legal reconoce la calidad de los servicios prestados por medio de la posición que otorgan los rankings internacionales tanto para la empresa como para sus abogados. Otra variante de calidad es percibida directamente por el cliente, es el análisis con una mirada multidisciplinaria; esta sinergia entre los equipos es habitualmente valorada por los clientes.

Otro hallazgo notable es la ausencia de una base de datos consolidada en el mercado que permita la comparación de precios entre competidores. La adquisición de dicha información podría constituir una

transgresión a los principios éticos y a la normativa legal vigente, lo cual restringe la comprensión cabal de la influencia que ejerce el mercado en la formulación de estrategias de precios. No obstante, es pertinente destacar que la existencia de tal recurso sería de invaluable utilidad como herramienta orientadora y reveladora de las tendencias predominantes en las tarifas del sector. Cabe considerar que, en situaciones donde una propuesta es declinada en favor de un competidor, y se determina que la causa radica en una diferencia de precios, se puede inferir un rango aproximado de los precios adoptados por el competidor exitoso. En este contexto, la compilación y análisis de datos históricos podrían revelar información esencial y perspectivas profundas, permitiendo a las empresas ajustar sus estrategias de precios de manera más informada y competitiva en el mercado.

Estos hallazgos refuerzan la necesidad de un modelo conceptual de tarificación, que considere una visión holística del negocio con enfoque en el cliente, los objetivos financieros, la eficiencia operacional y la percepción de calidad.

Dicho esto, este trabajo contribuye a la comprensión de las variables determinantes en la creación de ofertas por servicios en el ámbito legal. Mediante una detallada exploración, este estudio logra descubrir aspectos cruciales que influyen en la formulación de estas ofertas. Se realiza un proceso de identificación y correlación de variables clave, proporcionando una visión integral del proceso de creación de ofertas. Además, se identifican los obstáculos y brechas existentes en las prácticas actuales, lo que posibilita el diseño de estrategias más visibles y comparables, con el fin de facilitar significativamente la generación de propuestas de servicios, permitiendo una mejor adaptación a las necesidades y desafíos del entorno legal contemporáneo.

Para abordar las brechas detectadas se propone como trabajos futuros las siguientes vías de acción:

- Elaborar un proceso estandarizado sistemático y unificado que se integre a todas las divisiones de la organización, este enfoque facilitará la determinación clara de criterios comunes de cobros y estrategias de precios aplicables a propuestas de los servicios legales.
- Estudiar e implementar un modelo predictivo que determine el tipo de cobro y el precio por servicio, incorporar todas las variables relevantes, aplicar

técnicas estadísticas para un análisis exhaustivo y facilitar una estimación precisa para una toma de decisiones sólida.

- Desarrollar una herramienta de software para almacenar y analizar propuestas de servicios aceptadas y rechazadas, incluyendo motivos de rechazo, para mejorar la formulación de futuras propuestas y contribuir a la estrategia y toma de decisiones.
- Realizar un análisis interno detallado de costos base por especialidad y abogado, alinear precios mínimos con costos, definir claramente la rentabilidad de estos, mejorar la gestión financiera y cuantificar el impacto de estrategias de descuento y costo-oportunidad.
- Implementar capacitaciones de formación continua en comunicación y negociación para los profesionales, que apoye la mejora de la comprensión de expectativas, facilitar decisiones informadas, reforzar relaciones duraderas y eficaces a necesidades del mercado y de clientes.
- Revisar y monitorear periódicamente prácticas de calidad, identificar y analizar escenarios cautelosos, y conducir a estimaciones más precisas y valores finales apropiados del servicio ofrecido.
- Elaborar encuesta a clientes para evaluar percepción de lo que valoran, si utilizan la información de rankings en sus decisiones y examinar su influencia en la selección de empresas y adjudicación de propuestas de servicio legales.
- Realizar revisiones periódicas internas de la percepción de tarifas, casos de adjudicación para ajustes periódicos, analizar estrategias, riesgos del servicio y precios.
- Establecer canales de comunicación efectivos con los clientes para comprender sus expectativas y opiniones, con el objetivo de asegurar que los servicios y tarifas del bufete se ajusten de manera óptima a las exigencias tanto del mercado como de los clientes.

Referencias

- Abdelnour, A., Bages-Amat, A., Moss, S., & Prabhu, M. (2021). Defying cost volatility: A strategic pricing response. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/defying-cost-volatility-a-strategic-pricing-response#/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de Marketing (11ra ed). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos del Marketing-Kotler.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Banco Central de Chile. (2023). Producto Interno Bruto por clase de actividad económica, trimestral, precios corrientes https://www.bcentral.cl/documents/33528/2574234/BC005a005_Coment.pdf/6c9fb6b2-c602-7a09-acf4-9b9a86c60b28?t=1707306008700
- Behrens, J. T. (1997). Principles and procedures of exploratory data analysis. *Psychological methods*, 2(2), 131. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.2.2.131>
- Bessis, F., & Chaserant, C. (2019). A New Analysis of the Market for Legal Services.: The Lawyer, homo oeconomicus or homo conventionalis? *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 44(1 (167)), 188-211. <https://www.jstor.org/stable/26566420>
- Boulter, L., & Bendell, A. (2010). Service quality: mind the gap!. <https://repository.mdx.ac.uk/item/83178>
- Corrigan, S. (2021). Alternative Fee Arrangements. *Man. LJ*, 44, 134. <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/manitob44&div=33&id=&page=>
- Cowan, G. (1998). *Statistical data analysis*. Oxford university press. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JhL2FiF3hO4C&oi=fnd&pg=PR13&dq=statistical+data+analysis&ots=F-pa1ecUs6&sig=Ogze2HyUVf93mCoj098yfr5iVi8#v=onepage&q=statistical%20data%20analysis&f=false>
- Cressman Jr, G. E. (1999). Commentary on "industrial pricing: Theory and managerial practice". *Marketing Science*, 18(3), 455-457. <https://doi.org/10.1287/mksc.18.3.455>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6)
- Dutta, S., Zbaracki, M. J., & Bergen, M. (2003). Pricing process as a capability: A resource-based perspective. *Strategic management journal*, 24(7), 615-630. <https://doi.org/10.1002/smj.323>

- Eierle, B., Hartlieb, S., Hay, D. C., Niemi, L., & Ojala, H. (2022). External factors and the pricing of audit services: A systematic review of the archival literature using a PESTLE analysis. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 41(3), 95-119. <https://doi.org/10.2308/AJPT-2019-510>
- Fay, D., Borrill, C., Amir, Z., Haward, R., & West, M. A. (2006). Getting the most out of multidisciplinary teams: A multi-sample study of team innovation in health care. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 553-567. <https://doi.org/10.1348/096317905X72128>
- Fellmeth, Robert, (2019). Cartel Control of Attorney Licensure and the Public Interest. San Diego Legal Studies Paper No. 19-387, *British Journal of American Legal Studies* 18. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3389467>
- Felsó, F., Onderstal, S., & Seldeslachts, J. (2022). The Pricing Structure of Legal Services: Do Lawyers Offer What Clients Want?. *Review of Industrial Organization*, 61(2), 123-148. <https://doi.org/10.1007/s11151-022-09868-9>
- Frohmann, F. (2023). Pricing Process Part 1: Analysis. In: *Digital Pricing. Management for Professionals*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-24591-6_5
- Gil, C. (2023). Rankings Legales Internacionales: Recomendaciones que importan. *Entrevista mercurio legal*. <https://portal.nexnews.cl/showN?valor=nzqms>
- Harmon, R., Demirkan, H., Hefley, B., & Auseklis, N. (2009, January). Pricing strategies for information technology services: A value-based approach. In 2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1-10). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2009.865>
- Helmold, M. (2020). Pricing Elements and Price Elasticity. *Total Revenue Management (TRM) Case Studies, Best Practices and Industry Insights*, 13-27. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46985-6_2
- Kaplan, A. (2015). Filosofía de la determinación de costos y la fijación de precios en un estudio profesional. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (67), 45-54. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.325306>
- Liozu, S. M., Hinterhuber, A., Boland, R., & Perelli, S. (2012). The conceptualization of value-based pricing in industrial firms. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11, 12-34. <https://doi.org/10.1057/RPM.2011.34>
- Maheshri, V., & Winston, C. (2014). An exploratory study of the pricing of legal services. *International Review of Law and Economics*, 38, 169-173. <https://doi.org/10.1016/j.irl.2013.05.003>
- Mattos, A. L., Oyadomari, J. C. T., & Zatta, F. N. (2021). Pricing Research: State of the Art and Future Opportunities. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211032168>
- Nassiri, S., Adida, E., & Mamani, H. (2022). Reference pricing for healthcare services. *Manufacturing & Service Operations Management*, 24(2), 921-937. <https://doi.org/10.1287/msom.2021.0986>
- Saltan, A., & Smolander, K. (2021). SaaS Pricing Practices Typology: A Case Study. In *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming-Workshops: XP 2021 Workshops, Virtual Event, June 14-18, 2021, Revised Selected Papers 22* (pp. 87-95). Springer International Publishing. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-88583-0>
- Semple, Noel. (2018). UBC Law Review "Measuring Legal Service Value." *University of British Columbia Law Review*, Vol. 52, No. 3, pages 943-1006. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3144771>
- Vásquez Villanueva, S., Quispe Gonzales, J. F., Vásquez Campos, S. A., Vásquez Villanueva, C. A., Vidal Coronado, R. M., Terry Ponte, O. F., ... & Vásquez Villanueva, L. (2023). El Pricing, la Mejor Estrategia para la Fijación de Precios en las Empresas. <https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/2393/3/DOI%20Libro%20Pricing.pdf>
- Wagner, D., & Taqiel, M. (2023). Alternative Fee Arrangements and their role in the disruption of the traditional legal pricing model. Available at SSRN 4358044. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4358044>
- Waijanjo, M. N. . (2022). Impact of Price Wars on Sales Performance of Carbonated Drinks Companies in Kenya: A Case of Highlands Drinks Limited. *American Journal of Business and Strategic Management*, 1(1), 15-25. <http://repository.dkut.ac.ke:8080/xmlui/handle/123456789/6439>
- Ybar, M (2020). Servicios Legales y Libre Competencia: ¿Cómo andamos por casa?. *Columna*

centrocompetencia.com.
https://centrocompetencia.com/wp-content/uploads/2020/12/Ybar_Servicios-legales-y-libre-competencia.pdf

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo establece las variables clave que propician la definición de un modelo referencial tarifario para servicios en una empresa de asesoría legal. Según el estudio, se revela que, en el procedimiento de establecer precios o fijación de tarifas para servicios legales, los abogados consideran una variedad de criterios. En el análisis de este estudio se evidenciaron 34 variables clave, distribuidas en 6 etapas como lo son Valor del Cliente, Estudio Tarifario, Componentes Base, Estrategia de Tarifación, Cumplimiento Financiero y Estrategia de Cliente, para lo cual se propone un modelo conceptual tarifario de servicios legales para el apoyo de la estrategia comercial de una firma de abogados. En efecto, y a la luz de los resultados obtenidos de las entrevistas del análisis cualitativo, se revelan percepciones esenciales sobre la estimación tarifaria en el ámbito legal.

A partir de las respuestas obtenidas se evidencia que el proceso de creación de propuestas y tarifación de servicios legales representa una tarea crítica para la compañía, especialmente en algunos períodos del año, subrayando su importancia para la generación de ingresos y para el crecimiento sostenido.

También se evidencia que los abogados utilizan diversos métodos para estimar precios en servicios, a menudo sin un proceso o flujo estandarizado, y basan sus decisiones en una mezcla de juicio, experiencia con datos históricos de casos manejados de forma individual, según experiencias de trabajos anteriores. También el mantener la adaptabilidad según las necesidades del cliente y las condiciones del mercado es esencial, enfocándose en la gestión eficiente de recursos, costos y la rentabilidad del negocio. A menudo, las propuestas de servicios adoptan un modelo de cobro sugerido por el cliente, pero se indica que también se utiliza una estrategia de "cobro por hora" para casos complejos y de alta relevancia.

Se resalta la práctica de utilizar las propuestas previas como referencia y la necesidad de una herramienta o metodología estandarizada para recopilar y analizar

datos sobre propuestas exitosas, pero también de generar visibilidad de la información de propuestas rechazadas para un análisis más integral. Aunque los costos base son considerados importantes, existe una falta de comprensión detallada sobre el costo específico por abogado.

En cuanto a la perspectiva del cliente y sus expectativas, cumplir en este ámbito es una variable crítica para la formulación de propuestas y una de las más estratégicas para el negocio. El conocimiento del cliente permite una evaluación más precisa y una definición de la estrategia de fidelización más personalizada. Por otro lado, el factor de calidad es considerado otra variable importante. Desde el punto de vista externo, la presencia destacada de la firma en el mercado legal reconoce la calidad de los servicios prestados por medio de la posición que otorgan los rankings internacionales tanto para la empresa como para sus abogados. Otra variante de calidad es percibida directamente por el cliente, es el análisis con una mirada multidisciplinaria; esta sinergia entre los equipos es habitualmente valorada por los clientes.

Otro hallazgo notable es la ausencia de una base de datos consolidada en el mercado que permita la comparación de precios entre competidores. La adquisición de dicha información podría constituir una transgresión a los principios éticos y a la normativa legal vigente, lo cual restringe la comprensión cabal de la influencia que ejerce el mercado en la formulación de estrategias de precios. No obstante, es pertinente destacar que la existencia de tal recurso sería de invaluable utilidad como herramienta orientadora y reveladora de las tendencias predominantes en las tarifas del sector. Cabe considerar que, en situaciones donde una propuesta es declinada en favor de un competidor, y se determina que la causa radica en una diferencia de precios, se puede inferir un rango aproximado de los precios adoptados por el competidor exitoso. En este contexto, la compilación y análisis de datos históricos podrían revelar información esencial y perspectivas profundas, permitiendo a las

empresas ajustar sus estrategias de precios de manera más informada y competitiva en el mercado.

Fue posible identificar las variables fundamentales que ejercen una influencia directa en la determinación de los precios de los servicios legales. Esta identificación ha permitido no solo esclarecer las discrepancias entre las variables significativas en diversos contextos, sino también comprender de manera más profunda cómo estas variables interactúan entre sí. Dicho entendimiento es crucial para desarrollar estrategias de tarificación más efectivas y adaptadas a las particularidades de cada situación, facilitando así una toma de decisiones más informada en el ámbito de los servicios legales. Este análisis detallado de las variables y su interrelación contribuye significativamente a la optimización de los modelos de tarificación.

La información clave se obtuvo mediante el análisis retrospectivo de las percepciones de abogados encargados de elaborar propuestas, quienes también se responsabilizaban de establecer los precios para cada servicio específico. En este contexto, once abogados socios de un prestigioso bufete jurídico en Chile contribuyeron al estudio, proporcionando detalles exhaustivos sobre las prácticas individuales y colectivas adoptadas en el proceso de determinación de precios. Estos profesionales revelaron los criterios y metodologías que aplicaban para la estimación de costos, abarcando las consideraciones estratégicas y éticas que influían en dichas decisiones. La recopilación de estas experiencias y perspectivas, provenientes de un entorno legal chileno, permitió no solo discernir las dinámicas específicas del bufete en relación con la fijación de precios, sino también identificar patrones y tendencias prevalentes, enriqueciendo significativamente el análisis con un entendimiento de los factores que afectan la tarificación de los servicios legales.

Estos hallazgos refuerzan la necesidad de un modelo conceptual de tarificación, que considere una visión holística del negocio con enfoque en el cliente, los objetivos financieros, la eficiencia operacional y la percepción de calidad. En respuesta a esta necesidad, se propone un modelo conceptual para la fijación de precios en servicios

legales, el cual integrará estos elementos clave y servirá como guía en la elaboración de propuestas de servicios. Este modelo contemplará las variables identificadas y su interacción en las diversas fases de determinación de precios y evaluación del servicio, asegurando así una estructura de tarificación coherente y alineada con las expectativas y necesidades tanto de la firma legal como de sus clientes.

Dicho esto, este trabajo contribuye a la comprensión de las variables determinantes en la creación de ofertas por servicios en el ámbito legal. Mediante una detallada exploración, este estudio logra descubrir aspectos cruciales que influyen en la formulación de estas ofertas. Se realiza un proceso de identificación y correlación de variables clave, proporcionando una visión integral del proceso de creación de ofertas. Además, se identifican los obstáculos y brechas existentes en las prácticas actuales, lo que posibilita el diseño de estrategias más visibles y comparables, con el fin de facilitar significativamente la generación de propuestas de servicios, permitiendo una mejor adaptación a las necesidades y desafíos del entorno legal contemporáneo.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

- Elaborar un proceso estandarizado sistemático y unificado que se integre a todas las divisiones de la organización, este enfoque facilitará la determinación clara de criterios comunes de cobros y estrategias de precios aplicables a propuestas de los servicios legales.

- Estudiar e implementar un modelo predictivo que determine el tipo de cobro y el precio por servicio, incorporar todas las variables relevantes, aplicar técnicas estadísticas para un análisis exhaustivo y facilitar una estimación precisa para una toma de decisiones sólida.
- Desarrollar una herramienta de software para almacenar y analizar propuestas de servicios aceptadas y rechazadas, incluyendo motivos de rechazo, para mejorar la formulación de futuras propuestas y contribuir a la estrategia y toma de decisiones.
- Realizar un análisis interno detallado de costos base por especialidad y abogado, alinear precios mínimos con costos, definir claramente la rentabilidad de estos, mejorar la gestión financiera y cuantificar el impacto de estrategias de descuento y costo-oportunidad.
- Implementar capacitaciones de formación continua en comunicación y negociación para los profesionales, que apoye la mejora de la comprensión de expectativas, facilitar decisiones informadas, reforzar relaciones duraderas y eficaces a necesidades del mercado y de clientes.
- Revisar y monitorear periódicamente prácticas de calidad, identificar y analizar escenarios cautelosos, y conducir a estimaciones más precisas y valores finales apropiados del servicio ofrecido.
- Elaborar encuesta a clientes para evaluar percepción de lo que valoran, si utilizan la información de rankings en sus decisiones y examinar su influencia en la selección de empresas y adjudicación de propuestas de servicio legales.
- Realizar revisiones periódicas internas de la percepción de tarifas, casos de adjudicación para ajustes periódicos, analizar estrategias, riesgos del servicio y precios.
- Establecer canales de comunicación efectivos con los clientes para comprender sus expectativas y opiniones, con el objetivo de asegurar que los

servicios y tarifas del bufete se ajusten de manera óptima a las exigencias tanto del mercado como de los clientes.

- Ampliar la muestra para abarcar a otros abogados que, aunque de manera ocasional, participen en la realización de estas estimaciones o en el proceso de diseño de propuestas. Específicamente, sería pertinente incluir a aquellos abogados que ocupan el cargo de director, dado que su perspectiva y experiencia podrían enriquecer significativamente los hallazgos del estudio.
- Realizar una investigación orientada a fomentar el desarrollo de un modelo matemático. Este modelo debería tener la capacidad de correlacionar diversas variables y asignarles un peso específico en función de escenarios predeterminados. Adicionalmente, se sugiere incluir dentro del modelo un algoritmo que integre las variables identificadas en la investigación, aplicando un conjunto de procedimientos sistemáticos para generar un valor referencial específico para cada servicio.
- Ampliar la muestra mediante la consulta a otros bufetes de abogados, tanto a nivel nacional como internacional, con el objetivo de determinar el grado de valoración y las diferencias entre las variables identificadas. Esto permitirá evaluar de manera exhaustiva todas las consideraciones relevantes en el proceso de estimación de precios por servicio.
- Realizar un análisis más profundo de la información histórica empleando una metodología cuantitativa y la adopción de herramientas adicionales para enriquecer el alcance del estudio.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abdelnour, A., Bages-Amat, A., Moss, S., & Prabhu, M. (2021). Defying cost volatility: A strategic pricing response. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/defying-cost-volatility-a-strategic-pricing-response#/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de Marketing (11ra ed). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos del Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Banco Central de Chile. (2023). Producto Interno Bruto por clase de actividad económica, trimestral, precios corrientes https://www.bcentral.cl/documents/33528/2574234/BC005a005_Coment.pdf/6c9fb6b2-c602-7a09-acf4-9b9a86c60b28?t=1707306008700
- Behrens, J. T. (1997). Principles and procedures of exploratory data analysis. *Psychological methods*, 2(2), 131. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.2.2.131>
- Bessis, F., & Chaserant, C. (2019). A New Analysis of the Market for Legal Services.: The Lawyer, homo oeconomicus or homo conventionalis? *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 44(1 (167)), 188–211. <https://www.jstor.org/stable/26566420>
- Boulter, L., & Bendell, A. (2010). Service quality: mind the gap!. <https://repository.mdx.ac.uk/item/83178>
- Corrigan, S. (2021). Alternative Fee Arrangements. *Man. LJ*, 44, 134. <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/manitob44&div=33&id=&page=>
- Cowan, G. (1998). *Statistical data analysis*. Oxford university press. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JhL2FiF3hO4C&oi=fnd&pg=PR13&dq=statistical+data+analysis&ots=F->

pa1ecUs6&sig=Ogze2HyUVf93mCoj098yfR5iVi8#v=onepage&q=statistical%20
data%20analysis&f=false

- Cressman Jr, G. E. (1999). Commentary on “industrial pricing: Theory and managerial practice”. *Marketing Science*, 18(3), 455-457. <https://doi.org/10.1287/mksc.18.3.455>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6)
- Dutta, S., Zbaracki, M. J., & Bergen, M. (2003). Pricing process as a capability: A resource-based perspective. *Strategic management journal*, 24(7), 615-630. <https://doi.org/10.1002/smj.323>
- Eierle, B., Hartlieb, S., Hay, D. C., Niemi, L., & Ojala, H. (2022). External factors and the pricing of audit services: A systematic review of the archival literature using a PESTLE analysis. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 41(3), 95-119. <https://doi.org/10.2308/AJPT-2019-510>
- Fay, D., Borrill, C., Amir, Z., Haward, R., & West, M. A. (2006). Getting the most out of multidisciplinary teams: A multi-sample study of team innovation in health care. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 553-567. <https://doi.org/10.1348/096317905X72128>
- Fellmeth, Robert, (2019). Cartel Control of Attorney Licensure and the Public Interest. San Diego Legal Studies Paper No. 19-387, *British Journal of American Legal Studies* 18. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3389467>
- Felsó, F., Onderstal, S., & Seldeslachts, J. (2022). The Pricing Structure of Legal Services: Do Lawyers Offer What Clients Want?. *Review of Industrial Organization*, 61(2), 123-148. <https://doi.org/10.1007/s11151-022-09868-9>
- Frohmann, F. (2023). Pricing Process Part 1: Analysis. In: *Digital Pricing. Management for Professionals*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-24591-6_5

- Gil, C. (2023). Rankings Legales Internacionales: Recomendaciones que importan. Entrevista mercurio legal. <https://portal.nexnews.cl/showN?valor=nzqms>
- Harmon, R., Demirkan, H., Hefley, B., & Auseklis, N. (2009, January). Pricing strategies for information technology services: A value-based approach. In 2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1-10). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2009.865>
- Helmold, M. (2020). Pricing Elements and Price Elasticity. Total Revenue Management (TRM) Case Studies, Best Practices and Industry Insights, 13-27. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46985-6_2
- Kaplan, A. (2015). Filosofía de la determinación de costos y la fijación de precios en un estudio profesional. Contaduría Universidad de Antioquia, (67), 45-54. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.325306>
- Liozu, S. M., Hinterhuber, A., Boland, R., & Perelli, S. (2012). The conceptualization of value-based pricing in industrial firms. Journal of Revenue and Pricing Management, 11, 12-34. <https://doi.org/10.1057/RPM.2011.34>.
- Maheshri, V., & Winston, C. (2014). An exploratory study of the pricing of legal services. International Review of Law and Economics, 38, 169-173. <https://doi.org/10.1016/j.irle.2013.05.003>
- Mattos, A. L., Oyadomari, J. C. T., & Zatta, F. N. (2021). Pricing Research: State of the Art and Future Opportunities. SAGE Open, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211032168>
- Nassiri, S., Adida, E., & Mamani, H. (2022). Reference pricing for healthcare services. Manufacturing & Service Operations Management, 24(2), 921-937. <https://doi.org/10.1287/msom.2021.0986>
- Saltan, A., & Smolander, K. (2021). SaaS Pricing Practices Typology: A Case Study. In Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming-Workshops: XP 2021 Workshops, Virtual Event, June 14-18, 2021, Revised Selected Papers 22 (pp. 87-95). Springer International Publishing. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-88583-0>

- Semple, Noel. (2018). UBC Law Review "Measuring Legal Service Value." University of British Columbia Law Review, Vol. 52, No. 3, pages 943-1006. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3144771>
- Vásquez Villanueva, S., Quispe Gonzales, J. F., Vásquez Campos, S. A., Vásquez Villanueva, C. A., Vidal Coronado, R. M., Terry Ponte, O. F., ... & Vásquez Villanueva, L. (2023). El Pricing, la Mejor Estrategia para la Fijación de Precios en las Empresas. <https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/2393/3/DOI%20Libro%20Pricing.pdf>
- Wagner, D., & Taqiel, M. (2023). Alternative Fee Arrangements and their role in the disruption of the traditional legal pricing model. Available at SSRN 4358044. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4358044>
- Waiganjo, M. N. . (2022). Impact of Price Wars on Sales Performance of Carbonated Drinks Companies in Kenya: A Case of Highlands Drinks Limited. American Journal of Business and Strategic Management, 1(1), 15–25. <http://repository.dkut.ac.ke:8080/xmlui/handle/123456789/6439>
- Ybar, M (2020). Servicios Legales y Libre Competencia: ¿Cómo andamos por casa?. Columna centrocompetencia.com. https://centrocompetencia.com/wp-content/uploads/2020/12/Ybar_Servicios-legales-y-libre-competencia.pdf

6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

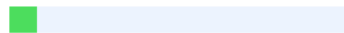
El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: **8%**



Plagiarism Checker X - Report

Originality Assessment

8%



Overall Similarity

Date: ene. 21, 2024

Matches: 1286 / 15972 words

Sources: 34

Remarks: Low similarity detected, consider making necessary changes if needed.

Verify Report:

Scan this QR Code

