



SUITE GESTIÓN DE DESPACHOS
LEFEBVRE · EL DERECHO



Los **26** artículos que te ayudarán a gestionar tu **Despacho**

Prólogo:

Carmen Pérez

Autores:

Luis Abeledo

Lidia Alcaide

Diego Alonso

Silvia Barrera

Francisco Bonatti

Jorge Campanillas

Luis Cazorla

Alfredo Cortés

Laura Fauqueur

Paula Fernández- Ochoa

Susana González

Francisco Gutiérrez

Alfredo Herranz

Cristina Llop

Rosa Manrubia

Sara Molina

Laura Molla

José Ramón Moratalla

Fernando Mourelle

David Muro

Guillermo Pérez

Francisco Rosales

LuisJa Sánchez

Nielson Sánchez- Stewart

Jaime Sanz

Sonsoles Valero



C/ de los Monasterios de Suso y Yuso, 34
28049 Madrid
www.lefebvreelderecho.com

En colaboración con:



> AUTORES

Prólogo:

Carmen Pérez 4

Autores:

Luis Abeledo 10

Lidia Alcaide 17

Diego Alonso 23

Silvia Barrera 33

Francisco Bonatti 42

Jorge Campanillas 52

Luis Cazorla 58

Alfredo Cortés 65

Laura Fauqueur 70

Paula Fernández-Ochoa 79

Susana González 85

Francisco Gutiérrez 93

Alfredo Herranz 99

Cristina Llop 105

Rosa Manrubia 112

Sara Molina 119

Laura Molla 126

José Ramón Moratalla 134

Fernando Mourelle 150

David Muro 158

Guillermo Pérez 165

Francisco Rosales 171

Luisja Sánchez 178

Nielson Sánchez- Stewart 184

Jaime Sanz 191

Sonsoles Valero 196



www.lefebvreelderecho.com





CARMEN
PÉREZ
ANDÚJAR



PRÓLOGO

> CARGO ACTUAL

Fundadora CPA ABOGADOS

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid en el año 1996.

Con posterioridad me especialicé en Derecho de Empresa por CEPADE. (Universidad Politécnica de Madrid) y se me otorgó la mención de honor en el Master en Derecho Internacional, Comercio Exterior y Relaciones Internacionales.

Cuento con una dilatada trayectoria profesional tanto en España como en el extranjero habiendo trabajado 11 años en Garrigues y contando con experiencia internacional al haber residido y trabajado en el campo legal durante tres años y medio en Polonia y Rumania.



> CV

He sido profesora asociada de la Universidad de les Illes Balears de la asignatura Derecho Registral Inmobiliario desde el 2005 al 2007.

He participado como ponente en diferentes seminarios para Funcionarios de la Administración de Justicia (Gerencia Territorial de las Islas Baleares), para la Cámara de Comercio de Mallorca, Ibiza y Formentera y para la Cámara de Comercio de Madrid.

Colegiada en los Ilustres Colegios de Abogados de Islas Baleares y Madrid.

Diputada 9ª y Secretaria de la Junta de Gobierno del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid.

Consejera Electiva del Consejo General de la Abogacía Española.



PRÓLOGO

La editorial **LEFEBVRE – EL DERECHO**, dentro del marco de su proyecto “Suite Gestión de Despachos” y en su apuesta por el mundo digital, pone a nuestra disposición un *Ebook* gratuito en el que, a modo de compendio, se recogen los artículos escritos por diferentes autores.

Me siento afortunada al prologar este *Ebook* porque varios de esos autores son buenos y queridos amigos y porque esta oportunidad me ha traído recuerdos de cómo empecé a ejercer hace ya casi 19 años.

Si me querido mentor Don Fernando Pariente Lamas, al que le debo mucho de lo que soy como abogada, levantara la cabeza, se quedaría sorprendido de lo que ha dado de sí esta profesión jurídica tan maravillosa. Abogado clásico, con 62 años de edad y con una trayectoria profesional intachable. Un jurista de reconocido prestigio en las islas que no solo no necesitaba hacer marketing para captar clientes porque estos, sencillamente, llamaban a su puerta, sino que se sorprendería al descubrir que los abogados, hoy en día, además de saber Derecho tenemos que vender Derecho y trabajar nuestro *branding* o marca personal.

Y como si lo anterior no fuera suficiente, además tenemos que diseñar nuestros planes estratégicos para saber a dónde queremos llegar, a quién queremos vender nuestro producto, cómo debemos hacerlo y qué medios podemos y/o debemos utilizar para alcanzar nuestro potencial objetivo.

Este *Ebook* nos permite realizar, a través de 26 artículos, un recorrido profundo, dinámico y entretenido sobre temas de rabiosa actualidad: redes sociales y cómo debemos utilizarlas los profesionales del Derecho, blogs jurídicos, marketing jurídico, estrategia empresarial, branding, reputación digital, gestión del despacho.



Aunque algunos se resistan o intenten dar la espalda a tanta modernidad, la realidad es que internet ha supuesto una revolución en nuestro ámbito profesional, así que o nos adaptamos o morimos. Hoy en día no solo basta con ser el mejor en tu especialidad, sino que el mundo tiene que saber que eres el mejor. Si antes el boca oreja funcionaba, y sigue funcionando, no podemos negar la evidencia de que los buscadores de internet son un medio a través del que potenciales clientes contactan y contratan servicios jurídicos. Por ello, es muy importante saber qué dice la red de ti.

Las empresas y los departamentos de Recursos Humanos siguen tirando de sus bases de datos de currículums, pero todas ellas *google-lean* para obtener más información sobre los candidatos potenciales a un puesto de trabajo.

No pienses que por el hecho de no ser activo en redes sociales o no tener un blog o una página web no estás en el mundo digital. ¿Has probado a introducir tu nombre y apellido en un buscador de internet? ¡Tómate cinco minutos y hazlo! Bien, ya estás de vuelta y seguro que con una cara de sorpresa ante lo que has encontrado sobre ti en internet sin ser lo que denominamos “digitalmente activo”. Y ahora la pregunta que te hago: ¿quieres controlar lo que se dice de ti en internet? ¿Lo que has encontrado te define como persona? ¿Te define como profesional? ¿Quieres ser tú el que decida qué se publica sobre ti en las redes sociales? Si has contestado “sí” a alguna de estas preguntas, tienes en tus manos un *Ebook* que te va a abrir las puertas de un mundo desconocido pero interesante a la vez que fascinante.

No importa que te dediques al ejercicio profesional en un pequeño, mediano o gran despacho; la base del éxito es saber gestionar. Sí, ahora, además de Derecho tienes que saber gestionar tu despacho y eso implica racionalizar, elegir y, por supuesto, ser productivo. Para ello tendrás que saber qué tipo de abogado quieres ser y qué tipo de despacho quieres tener. A través de los artículos que recoge este



Ebook podrás saber los modelos de despacho que existen y qué herramientas tienes que utilizar en función de lo que quieras llegar a ser profesionalmente.

A los abogados y abogadas de mi generación nos ha pillado toda esta revolución digital en medio. Recuerdo el primer ordenador del despacho. Aquella primera base de jurisprudencia en CD que le pedí a mi mentor que comprara porque, como bien supe venderle, buscar con el ordenador suponía un ahorro de tiempo cada vez que tenía que buscar jurisprudencia, tiempo valiosísimo que podía utilizar en otros menesteres del despacho. La cuenta de correo electrónico. El perfil en Facebook para mantener el contacto con mi familia y amigos durante mi época en el extranjero. El perfil de LinkedIn para estar en el mundo profesional buscando nuevas oportunidades. Y así, pasando los años, me encontré en un curso de personal branding abriéndome una cuenta en Twitter y hablando del *Cloud Computing* y de la desaparición del papel en los despachos.

Pero no todo es maravilloso en la era digital. Hay peligros y tienes que saber identificarlos. Un comentario desafortunado o una foto inadecuada pueden desembocar en una crisis de imagen o, como ahora llamamos, de reputación digital. Tenemos que saber utilizar la red de forma inteligente. Saber distinguir lo personal de lo profesional. Hay redes sociales para todo y tienes la capacidad de limitar su accesibilidad a terceros. Y si esto te parece importante cuando tú eres tu propia marca, imaginad la importancia que tiene si te identificas con tu despacho o con tu empresa. Un comentario o foto desafortunada y puedes verte en la cola del paro.

No puedo terminar este prólogo sin hacer una expresa referencia a los blogs jurídicos, porque los compañeros que escriben casi a diario, alimentando sus blogs con contenidos de actualidad que, no puedo negar, a algunos nos sirve para mantener el *update* legislativo ante la vorágine de modificaciones y nuevas normas que estamos sufriendo,



se merecen una mención especial y un agradecimiento explícito. La mayoría de ellos, cuando crearon su blog, no lo hicieron con una finalidad comercial o de captación de clientes, pero casi todos reconocen que la visibilidad que tienen, gracias a ese esfuerzo y sacrificio constante; unas veces se ve compensado con potenciales clientes y otras con el reconocimiento del sector como persona de referencia en una materia concreta.

Quizás de este mundo digital no consigas ningún cliente, pero lo que sí que te puedo asegurar es que, en mi caso, he conseguido grandes amigos que me aportan mucho, tanto a nivel personal como profesional. Solo por ello ya merece adentrarse en este mundo.

Este libro no solo está dirigido a los novatos en la materia, sino a todos aquellos que creemos tener un nivel *intermediate* o *advanced* en el mundo digital. Con este *Ebook* no solo podemos aprender, sino que podemos reorientar nuestro ejercicio profesional.

Y ya para terminar, mi más sincero agradecimiento a todos los que habéis colaborado de forma desinteresada en este libro, cediendo vuestro conocimiento y experiencias personales en las distintas áreas que se abarcan y a todos aquellos compañeros y compañeras que interactúan todos los días en las redes sociales aportando valor. Si no hubiera compañeros como vosotros, difícilmente podríamos seguir aprendiendo.

AUTOR DEL ARTÍCULO



LUIS
ABELED
IGLESIAS



> CARGO ACTUAL

Responsable del Área de Litigación y Arbitraje en Legistel

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Director de la asesoría jurídica del Grupo Clínicas Vida.

Abogado especializado en Derecho mercantil, Derecho administrativo y Derecho procesal.

Administrador concursal.

Árbitro.

Contador-partidor.



TWITTER COMO HERRAMIENTA DE VIRALIZACIÓN

Twitter, como muchas facetas de la vida, es una mezcla de trabajo, constancia, conocimientos y una pizca de inspiración y suerte, que es mejor que te coja trabajando.

I.- Preliminar.

Las redes sociales son una realidad. El marketing on line en redes es una realidad. El hecho de que los abogados necesitemos profesionales que nos aconsejen o nos presten servicios de asesoramiento para la utilización de redes sociales es una realidad.

En mi subjetiva opinión, es imposible que un abogado pueda hacer medianamente bien un plan de gestión en relación al marketing jurídico en su despacho sin asesoramiento. Entiendo que bien nos dedicamos al Derecho- cualquiera que sea la forma-, bien nos dedicamos a la gestión del despacho, o bien a la gestión del marketing jurídico (todo depende del tamaño del despacho). Pero todo a la vez es la ineficiencia absoluta.

Estoy seguro que pequeños despachos o despachos unipersonales cuando lean esto puede que no sigan leyendo porque en su plan de gastos, muchas veces, el llegar a fin de mes es el objetivo principal. Entiendo la situación, la viví, pero creo que hoy en día es necesario dar pequeños pasos, antes de caminar, trotar, correr y acabar un maratón. No estoy diciendo que contrates a un Community Manager de 1000 €/mes. Digo que empieces a plantearte una idea de lo que quieres hacer.

Uno de esos pequeños pasos es utilizar herramientas gratuitas como las redes sociales y, dentro de las redes sociales, este capítulo intentará centrarse en Twitter.



Por último, explicar que no puede esperar el lector que, de este artículo, pueda obtener conocimiento para la elaboración de un plan de marketing para Twitter, porque para eso hay publicados otro tipo de manuales que son mucho más especializados.

II.- Antecedentes.

Si llegado a este párrafo no sabes qué es Twitter, no sigas leyendo. Abre un navegador de internet, escribe twitter.com; crea una cuenta, mira un poco por dónde van los tiros y vuelve a empezar esta lectura.

Twitter es una red social dinámica, muy dinámica. Twitter permite conocer a muchas personas con las mismas inquietudes que tú, interactuar con ellas desde cualquier sitio del mundo y facilitar que la información, contenidos o mensajes (o como lo quieras llamar) que quieras comunicar. Esta herramienta te permite llegar, gratuitamente, a cualquier parte del planeta.

Twitter es, sobre todo, información, en mayúsculas, sin filtros, sin tamicés.

III.- ¿Cómo utilizar twitter para compartir información?

Es fácil. Escribes un mensaje con hasta 140 caracteres y le das al botón tweet/enviar. Si quieres tuitear noticias vas a la noticia, click en el botón de Twitter y enviar. Ya está. Con estas dos acciones hemos tuiteado una información propia, nuestra, y hemos compartido una información que hemos entendido como interesante.



IV.- Una vez que sabemos crear un tuit: ¿cómo hacemos que se difunda?

1.º- Necesitamos seguidores.

¿Cómo hacemos eso? Necesitamos que nos identifiquen.

Es difícil. Hoy somos miles de abogados los que estamos en Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.

Para empezar necesitamos una foto, un nombre y una “bio” algo atractiva y, si puede ser, diferente- algo difícil a la altura de la película-.

Tener la “foto huevo” no ayuda a que alguien te siga. Tener un paisaje no ayuda a que nadie te siga. Tener la foto de un gato chino no ayuda. La foto es nuestra presentación al mundo. Cuando estás en Twitter con tu teléfono/ipad ves la foto para identificar a la persona (al menos me pasa a mí) y pocas veces el nombre y la autodefinición que nos damos.

La bio es la segunda cosa en que debemos poner atención. Son 160 caracteres. Hay que aprovecharlos. Definir para lo que vas a utilizar Twitter es difícil, pero necesario. Poner abogado generalista en Madrid puede ser una definición correcta de lo que somos, de lo que hacemos y del sentido de la cuenta, pero quizás poco atractiva para captar seguidores y diferenciarnos.

No seré yo quien aconseje cómo debemos definirnos porque mi bio no es la más concreta, ni informativa de lo que hago, pero creo que sí define el sentido de mi cuenta.

También debemos incluir nuestra ubicación y nuestra web, ya sea profesional o personal.

Por último, pero no menos importante, es el nombre. Yo tengo mi nombre, Luis Abeledo. Usa tu nombre (o el de tu despacho), aunque el usuario de Twitter sea @loquesea.



2.º- Necesitamos paciencia, contenido y trabajo.

Zamora no se tomó en una hora. Eso es así.

Si vas a llevar tu cuenta de Twitter necesitas constancia, trabajo, buenos contenidos e interactuar mucho. Puedes tener unos contenidos estupendos, pero si nadie te retuitea, ni te sigue, mal vamos. Puedes tener unos contenidos malos, pero la gente te retuitea y te sigue, pues te irá bien en Twitter, pero quizá no sea tu herramienta para intentar crear una marca personal de abogado riguroso y competente.

Trabajo, trabajo y trabajo. Busca unos buenos contenidos y luego difúndelos. Si entras en una discusión en Twitter sobre un tema, antes de responder sobre algo que no dominas, piénsatelo dos veces.

No te preocupes, a medida que vas entrando en el mundillo verás y aprenderás cómo hacen las cosas. No tengas miedo. Prueba primero a tuitear noticias y ya vendrán luego los contenidos que puedas crear, como noticias del despacho o tus post del blog personal.

3.º Pequeñas ayudas.

Si quieres ser Community Manager, dedícate a ello. Estudia y profundiza. Si quieres ser abogado, dedícate a ello, estudia y profundiza.

No hay ayudas, ni atajos. No hay trucos, salvo que quieras comprar followers asiáticos o algún amigo con mala intención te “los regale”. Cada maestrillo tiene su librillo. Para crecer más rápido hay profesionales que leen todos los estudios de impacto y formas de obtenerlo, trabajan y dedican su jornada laboral a ello. En mi caso, yo gestiono mi cuenta y entro en los ratos muertos de esperas en juzgados, administraciones, ratos aburrido en el despacho, etc. Pero, solamente, es como lo hago yo, una opinión, una forma de entender las cosas. Nada más.

Una vez aclaradas estas cuestiones, es cierto que existen numerosas estadísticas, estudios, segmentaciones de público al que te quieres dirigir, que orienta sobre los días, horas y temas sobre los que puedes tuitear para obtener mayor promoción de tu cuenta. Vamos a llamarlo ayudas. A continuación enumero una serie de ayudas que pueden empezar a utilizar desde ahora mismo para mejorar tus estadísticas:

- a) Usa tu usuario de Twitter por todos los sitios posibles en internet.
- b) Usa directorios.
- c) Tuitea muchos contenidos de los mismos temas.
- d) Busca aplicaciones que te permitan conocer cuando tienes más impacto, cuanto te leen más, RT, etc.
- e) No lances 10 tuits a las 9 am y otros 10 a las 11 pm. Se constante, un tuit por hora, etc.
- f) Es más efectivo tuitear por la tarde/noche.
- g) Seguir a cuentas consolidadas para ver como las gestionan e interactuar con ellos. No es lo mismo una cuenta personal de un abogado, que la cuenta institucional del despacho de ese mismo abogado.
- h) Utiliza los hashtag.
- i) Nunca publiques solo el URL de tus post. Intenta que sea acompañada de un mensaje.
- j) Si tu mensaje está acompañado de un vídeo o de una foto, es más probable que obtenga más retuits(RT) y favoritos (FV).
- k) Intenta no tener palabras cortadas o sin vocales. Evita el “Ola K Hase” si pretendes dotar a tu cuenta de seriedad.



- l) Interactúa, interactúa, interactúa. Habla con los demás, pregunta, sé amable. Nadie tiene Twitter por obligación, ya verás que te responden.

Twitter, como muchas facetas de la vida, es una mezcla de trabajo, constancia, conocimientos y una pizca de inspiración y suerte, que es mejor que te coja trabajando.

Puedes tener la suerte de hacer un tuit que tenga 5.000 Rt y otros tantos FAV. Puede ser que con ese tuit obtengas miles de followers. Pero también puede ser que necesites mucho tiempo y trabajo para llegar primero a 10, luego a 100 y luego a 1000, luego a 10.000, luego a 100.000 followers y tus contenidos sean conocidos por todo el mundo. Algo que, la mayoría, nunca lograremos.



LIDIA
ALCAIDE
SERRANO



AUTOR DEL ARTÍCULO

> CARGO ACTUAL

Associate Director en Kream

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Periodista especializada en comunicación y relaciones públicas en el ámbito jurídico, muy ligado siempre al perfil empresarial y, especialmente, a los despachos de abogados.

Como periodista, fue coeditora y productora de contenidos deportivos en Cerdanyola Ràdio y redactora de tribunales en Europa Press.

Miembro de la primera promoción del Curso de Marketing Jurídico de ESADE en Barcelona.





LA COMUNICACIÓN DE DESPACHOS O CÓMO HABLAR A UN AUDITORIO VACÍO

A día de hoy, poner en marcha una firma de abogados y sentarse a esperar a que los clientes vengan, es tan inútil como gritar nuestras bondades a pleno pulmón en un anfiteatro totalmente vacío.

No es necesario ser cantante, político, profesor o actriz, por citar solo algunas profesiones, para imaginar la sensación de angustia que debe provocar enfrentarse a un auditorio parcial o totalmente vacío con la obligación de proseguir con el espectáculo como si nada. Ante un escenario así, el protagonista, aún sintiendo cierta inseguridad, debe continuar leyendo el guión, habiéndolo interiorizado previamente, e interpretarlo con la mayor dignidad posible sin apartarse del objetivo que se marcó cuando se alzó el telón.

Por muy profesional que se sea, como manejar este tipo de situación nunca es plato de buen gusto, es crucial saber los motivos por los que no ha acudido un público ávido de escuchar lo que habíamos venido a contarle. Dejando a un lado posibles circunstancias externas e imprevistas que hayan alterado la rutina habitual de los asistentes, el hecho de que el auditorio no se haya llenado no significa necesariamente que el actor principal no sea bueno o que el contenido de la obra no sea interesante, aunque una cosa sí es cierta: el público está en otra parte escuchando a otro.

Salvando las distancias, el ejemplo del auditorio se podría trasladar a la comunicación de los despachos de abogados y, más concretamente, a cómo está concebida y cómo se desarrolla en un mercado tan complejo, competitivo y en transformación como el actual. Por una parte, nos encontramos con firmas con una excelente puesta en escena -ayudadas por un elevado presupuesto- y un actor protagonista que encandila al público desde que se alza el telón. Sin embargo, el

contenido de su relato, si no responde a un objetivo concreto, resulta superficial y acaba convirtiéndose en un entretenimiento que no deja marca. Y digo marca y no huella porque de eso trata precisamente la comunicación; de crear marca para el despacho y conseguir que llegue al público adecuado.

Por la otra, hay firmas cuya historia corporativa es un guion de éxito desde la primera línea, pero donde falla el reparto y la interpretación, ya sea por falta de habilidades, de experiencia o de interés. Y ello no obsta que el negocio funcione a las mil maravillas, pero en un mercado tan competitivo como el legal e inmerso en un importante proceso de cambio, especialmente en cuanto a la profesionalización de la gestión de los despachos, tarde o temprano, no creer -y por tanto, no invertir- en nuevas vías de llegar al cliente puede repercutir directamente en los ingresos.

Entre uno y otro, existe un gran número de despachos que llevan a cabo acciones de todo tipo de forma aislada o poco estructurada, y más por intuición que por conocimiento, conscientes de que es necesario alzar la voz en el escenario para que puedan ser escuchados en la última fila, pero sin utilizar el tono adecuado. Para modular el volumen y proyectar la voz, es necesario contar con una planificación de acciones, tanto de comunicación como de relaciones públicas, que responda a un fin concreto íntimamente ligado a los objetivos de negocio de la firma. De lo contrario, el público recibirá el mensaje de forma intermitente, sin que logremos captar su atención. O, dicho de otra manera, quizá en la última fila del teatro no es donde se sientan nuestros potenciales clientes.

Un despacho que tiene incorporada la comunicación dentro de su estrategia de negocio no tiene asegurado el éxito y todos podríamos poner ejemplos de firmas que no desarrollan ningún tipo de comunicación activa y les va bien o muy bien. Pero, no nos engañemos, todas

comunican. Y lo hacen desde el mismo momento de su creación, aunque sea a un auditorio solitario. El patio de butacas estará desierto, pero no olvidemos que entre bambalinas se encuentran prescriptores de valor: empleados, proveedores o incluso competidores, jueces y procuradores que gozan de un alto nivel de credibilidad, precisamente, por conocer la firma desde dentro.

Si queremos que el teatro se llene hasta la bandera, debemos asegurarnos de que el guión de la obra y nuestra interpretación se ajustan a lo que el público espera de nosotros. Me refiero a un profundo análisis interno de la identidad corporativa que parta del manido “qué somos y adónde vamos” y se dirija al “qué cliente quiero y qué espera de mí”. Teniendo estos conceptos claros, podremos articular un discurso propio, impregnándolo de nuestra personalidad y forma de entender el negocio -es decir, nuestra diferenciación-, y enfocándolo al tipo de cliente que buscamos. El resultado es una historia que atraerá exactamente al público que necesitamos en el teatro: interesado en lo que le vamos a contar y dispuesto a contratarnos.

La clave, sin embargo, está en cómo logramos que el público sepa cuándo actuamos. Se inicia entonces la segunda fase en la estrategia de comunicación: la difusión. Teniendo claro el mensaje y adónde nos dirigimos, llega el momento de escoger el canal y formato idóneos. El contacto con los periodistas es una de las vías por excelencia. Ser mencionado en un reportaje sobre un tema estratégico para el despacho o la publicación de un artículo de opinión valorando un asunto de rabiosa actualidad puede aportar la visibilidad necesaria para que el cliente que buscamos identifique la marca o el abogado con la materia en cuestión. Pero existen muchas otras maneras de hacernos visibles al público para que se sienta atraído por nuestra obra. Compartir mesa redonda en un desayuno sectorial, patrocinar un determinado evento empresarial de referencia o difundir por re-

des sociales un contenido original sobre un área que diferencia a la firma, también forma parte de la comunicación.

Y aunque los ejemplos que acabo de citar parezcan acciones aparentemente inconexas, responden a un meticuloso plan elaborado a partir de los objetivos de negocio de la firma y la identificación de los atributos de diferenciación de la marca y de sus profesionales. Son fruto del contacto directo y continuado con periodistas y medios clave, la generación de contenidos de valor para periodistas y redes sociales, la elaboración de un mapa de eventos de referencia en los que se decida ser patrocinador, participar como ponente o asistir... En definitiva, todo ello es el resultado del desarrollo de una política de comunicación profesional para la firma, y es así como nos aseguraremos de llenar la platea desde la primera a la última fila y también los palcos superiores, porque cada acción estará dirigida a un público en concreto.

A día de hoy, poner en marcha una firma de abogados y sentarse a esperar a que los clientes vengan, es tan inútil como gritar nuestras bondades a pleno pulmón en un anfiteatro totalmente vacío. Por eso, despachos de nueva creación, con gente joven al frente, han encontrado en las redes sociales una manera accesible y económica de situarse en el mercado al mismo nivel que firmas grandes y con larga trayectoria, sin contar con los mismos recursos. En este sentido, las redes sociales igualan, en primer lugar porque todo el mundo ha tenido que empezar de cero (no existían hace tan solo 10 años) y porque los conocimientos técnicos en el sector legal no son determinantes para asegurar la influencia en el entorno digital.

Pero, como ocurre en otros ámbitos, debemos ser conscientes de que el público que ocupa el palco de las redes sociales en nuestro teatro imaginario da por supuestas las capacidades técnicas del despacho. Entonces, ¿qué busca exactamente? En el entorno social, lo

que genera movimiento o reacción es todo aquello que aporta información extra y de valor sobre una materia concreta o de actualidad más allá del comentario técnico.

Presentarse como un despacho multidisciplinar o integral que asesora en una amplia gama de prácticas legales si no tenemos una marca reconocida no dice nada que no digan otros tantos despachos exactamente iguales y sin marca. ¿Pero son exactamente iguales? Este tipo de definición no explica por qué conocerte ni qué puedes ofrecer que no tenga el resto; no habla de la diferenciación. El resultado, por tanto, es como hablar con un megáfono a un auditorio fantasma.

Esto no significa que el discurso en Twitter, por ejemplo, tenga que obviar contenidos jurídicos para dedicarse a compartir como descosidos memes o el último viral de moda, sino que inciden en que hay vida más allá de los contenidos estrictamente jurídicos y es posible lograr un término medio entre discurso corporativo y comentarios personales o virales para ajustarse a los objetivos de negocio de la firma.

En definitiva, se puede y se debe ajustar el guión en redes sociales a una estrategia global de comunicación corporativa bien elaborada y enfocada a objetivos para que no quepa ni un alfiler en el teatro. Si tenemos todo esto en cuenta, no será necesario sufrir la angustia de enfrentarse a un auditorio vacío, porque nuestro teatro siempre estará lleno.



DIEGO
ALONSO
ASENSIO



AUTOR DEL ARTÍCULO

> CARGO ACTUAL

Ceo de Marketingnize

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Director de Proyectos de Consultoría en el Sector Jurídico sobre Procesos, Desarrollo de Negocio e Innovación.

Experto en Marketing con estudios en: Dirección de Marketing por el Chartered Institute of Marketing UK. Master en Comercio Internacional por ESIC. MBA por EAE en Administración y Dirección de Empresas

Dilatada experiencia en desarrollo de Negocio Internacional, Proyectos de Consultoría Estratégica y Marketing.

Ponente y Formador in office, en la JP Annual International Meeting de Consultoría de Negocio y Asesores Fiscales y Contables, en diferentes Colegios de Abogados, Universidades y Escuelas de negocio como la UPC de Barcelona, la Universidad de Valladolid y el IE Law School.





ESTRATEGIA, MODELOS Y ACCIÓN

A través de este artículo, trataré de dar una visión global sobre el proceso de generación de valor para el cliente mediante el establecimiento de una estrategia, la definición del modelo de negocio y la acción.

Puede que existan pocos sectores donde la persona cobre tanto sentido como lo hace en el sector legal. Por esto, parece obvio (en muchas ocasiones no parece serlo) que las personas, en cuanto clientes, deben de ser el núcleo en torno al cual giren todas las decisiones, ya sea con el objetivo de satisfacer la necesidad de que se respeten sus derechos fundamentales, como con el objetivo de conseguir más y mejores clientes y aumentar la rentabilidad de la firma legal.

A través de este artículo, se tratará de dar una visión global sobre el proceso de generación de valor para el cliente mediante el establecimiento de una estrategia, la definición del modelo de negocio y la acción. Así mismo, veremos cómo podemos coordinar estos tres componentes fundamentales de la gestión de la firma legal, y la utilización de herramientas accesibles para cualquier tamaño de organización.

Antes de nada, una breve aclaración de lo que se entiende por estos tres términos, sin recurrir a definiciones académicas que, muchas veces, se hacen lejanas a la práctica del día a día de las pequeñas y medianas firmas:

Estrategia: Podríamos decir que es aquel tipo de firma que queremos ser (pequeña, mediana, grande, líder, especializada, etc.), dirigiéndonos a un tipo de cliente con unas características concretas, y que incluye aquello que queremos que nuestra firma evoque en el cliente cuando la vea o piense en ella.



Modelos: Cómo se organiza la firma para llegar a los clientes de tal manera que transmita esa posición deseada de líder, especialización, precio...: ¿es más importante la marca de la firma o la de las personas que la integran? ¿qué precio debo de establecer para transmitir la calidad necesaria? ¿la imagen del despacho es clásica, moderna o tan siquiera existe un despacho/oficina porque los servicios se ofrecen en las instalaciones del cliente?, etc.

Acción (también conocida como táctica): Todo aquello que hagamos para dar fe de que la firma y los servicios que se ofrecen existen, cuáles son los valores, y cómo van a ayudar a resolver los problemas/preocupaciones de los clientes a un precio que este considere justo pagar; acciones tanto a nivel externo (comunicación, relaciones públicas, participación en eventos, material corporativo,...) como interno (acciones formativas, procesos de atención al cliente, códigos de conducta,...).

Seguramente, muchas grandes estrategias de negocio se han formulado sobre una servilleta de papel. No se puede caer en el error de pensar que la idea estratégica está únicamente dirigida a grandes organizaciones o reducida a una idea. La idea estratégica va a llegar en cascada hasta aspectos tan básicos como los recursos económicos y personales necesarios para gestionar la firma legal. A modo de ejemplo, una firma legal que quiera posicionarse como líder en gestión de herencias de familias adineradas es seguro que tendrá que realizar una inversión en imagen de sus despachos/oficinas mucho mayor que otra firma que se dedique a la recuperación de productos bancarios para el público general.

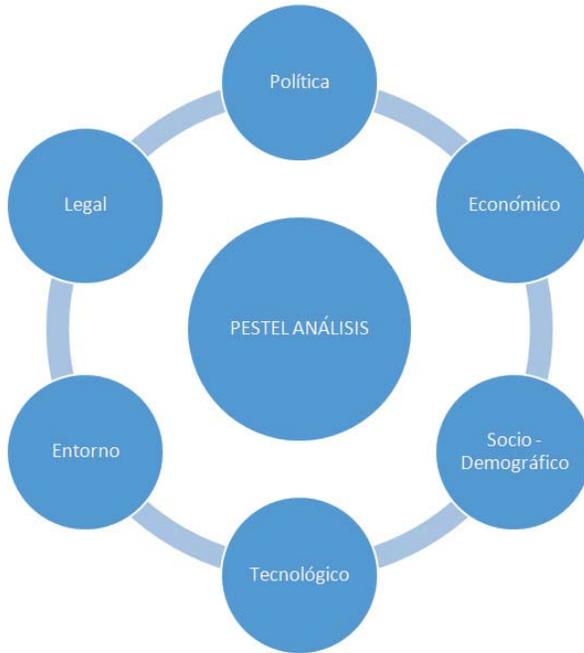


Ilustración 1 - PESTEL ANÁLISIS

Sin duda, el surgimiento de nuevos modelos de negocio no son otra cosa que la adaptación de las organizaciones a las necesidades de los clientes objetivo, condicionados por los aspectos macro del entorno (Ilustración 1. Modelo PESTEL de análisis del entorno macro) y los aspectos micro (Ilustración 2. Esquema de las cinco fuerzas de M. Porter). Los modelos de negocio giran fundamentalmente en torno a la especialización o estandarización tanto de los servicios ofertados, como del tipo de cliente al que se dirigen.

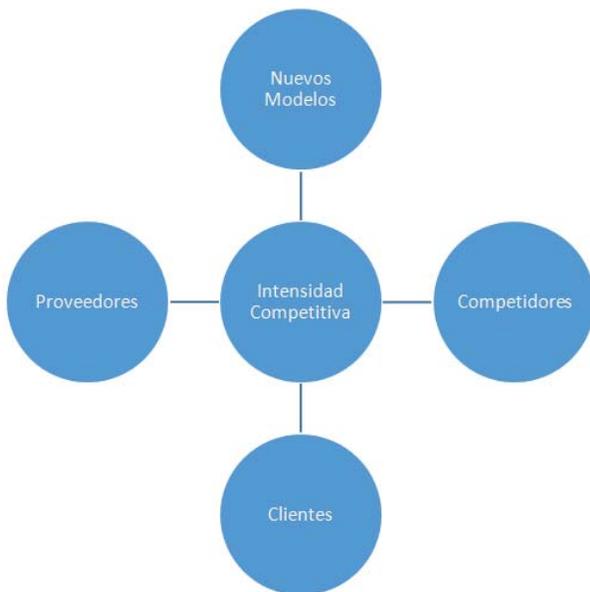


Ilustración 2 - Las cinco fuerzas de M. Porter.



	PÚBLICO GENERAL	PÚBLICO ESPECÍFICO
FIRMAS GENERALISTAS	Modelos de negocio que ofrecen múltiples servicios jurídicos sin diferenciar el tipo de clientes al que se dirigen.	Modelos de negocio que ofrecen múltiples servicios a un tipo de cliente con unas características socio-económicas concretas.
FIRMAS ESPECIALIZADAS	Modelos de negocio que ofrecen un único servicio o servicios dentro de una especialidad sin diferenciar el tipo de cliente.	Modelos de negocio que ofrecen un único servicio o servicios dentro de una especialidad a un público con unas características socio-económicas concretas.

Ilustración - Diferentes modelos de negocio en función de la especificidad.

Esa adaptación debe verse reflejada en diferentes decisiones estratégicas que debe tomar una firma legal y que definirán el modelo de negocio que quieren satisfacer, una vez decidido el segmento de cliente al que nos queremos dirigir y la posición que queremos ocupar en sus mentes. Una de las maneras más comunes de formalizar el modelo de negocio es basarse en los componentes básicos de cualquier estrategia de marketing definidos por P. Kotler, añadiendo tres componentes clave para cualquier firma legal como empresa de servicios: los procesos, el personal y la evidencia física.

A continuación se presenta un cuadro, donde pueden verse las principales decisiones estratégicas a tomar y como afecta sobre cada uno de los componentes del marketing mix.



DECISIONES SOBRE EL SERVICIO

- Servicio estandarizado o diferenciado.
- Anatomía de nuestro servicio: En una estrategia de diferenciación será necesario analizar la anatomía del servicio. Mientras el núcleo del servicio puede ser estándar para todas las firmas, los beneficios que aportan trabajar con una u otra firma son diferentes: prestigio, atención 24 h, extranet de información a cliente, etc.
- Ciclo de vida del servicio: La inversión y diferentes estrategias de precios, promoción y distribución de los servicios van a estar influidas por el ciclo de vida de los mismos. La estrategia de precio ante un nuevo servicio puede variar a lo largo de su ciclo de vida, al igual que la inversión en promoción. Ej. Como estrategia de penetración se puede ofrecer un determinado servicio con remuneración a éxito, sin embargo, al llegar a un volumen crítico de clientes las demoras en el sistema judicial pueden obligar a cobrar un aprovisionamiento para poder sufragar los gastos de la firma.

DECISIONES SOBRE EL PRECIO

La utilización estratégica del precio es un aspecto fundamental del marketing, puesto que es el único elemento que tiene una rentabilidad directa para la firma. Las principales decisiones a tomar serán:

- Decisiones en cuanto a variaciones en el precio a lo largo del ciclo de vida del servicio.
- Decisiones de venta de un nuevo servicio: puede variar de un precio de penetración bajo con el objetivo de ganar cuota de mercado, hasta un precio alto o “skimming” con el objetivo de posicionar el servicio en la mente de los clientes.
- Medir la relación precio – calidad percibida por el cliente.



DECISIONES SOBRE LA PROMOCIÓN

- Decisiones sobre la inversión en promoción teniendo en cuenta la rentabilidad actual o potencial que puede ofrecer un servicio.
- Decisiones de promoción en función del tipo de servicio. Los servicios estandarizados suelen requerir de una mayor inversión en medios masivos para conseguir la atención del cliente. Servicios diferenciados pueden optar por canales de comunicación no convencionales para tratar de transmitir sus ventajas.

DECISIONES SOBRE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

- Los canales de distribución de una firma legal pueden ser variados: propio despacho, atención telefónica, medios on-line, recomendaciones externas, etc.
- Según el tipo de cliente y servicio ofrecido unos canales de distribución adquirirán relevancia sobre otros.

Los últimos tres componentes del marketing mix cobran especial relevancia en el sector de las firmas legales:

Los procesos: Es el momento de gestionar al cliente como el principal activo de la firma y otorgarle valor. Supone un cambio de mentalidad: de la gestión de un expediente, a la gestión del cliente a lo largo del tiempo en el que se presta el servicio.

La cadena de “Supply Chain” de cualquier firma legal debe de preocuparse, no solo de garantizar la calidad jurídica del proceso, sino también de maximizar la experiencia del cliente en la relación con la firma.

Las personas: Piedra angular de cualquier firma legal. Es necesario establecer acciones de diferente índole y naturaleza que ayuden al abogado y personal de la firma a: identificarse con la marca y formarse para prestar un mejor servicio.

La evidencia física: Es un elemento principal a la hora de otorgar coherencia a la estrategia de marketing de la firma. El mayor número de diferencias entre lo que se transmite en elementos de comunicación (web, publicaciones especializadas, dossiers corporativos,...) y lo que se encuentra el cliente al visitar oficinas, vestimenta del personal, foros y círculos representativos de la firma... lo podemos encontrar en este elemento.

Los procesos y las personas que conforman la firma deben de ponerse en valor a dos niveles principalmente: Financiero, en cuanto que tienen que tener un retorno económico para la firma; y para el cliente, en cuanto que el cliente debe percibirlo como satisfactorio.

Una forma práctica de establecer objetivos, acciones y medir el progreso de estos cuatro elementos en común es la utilización del cuadro de mando integral (R. Kaplan, D. Norton, 1992).

	Objetivos	KPI s	Target	Iniciativas
<p>Nivel Financiero</p> <p>Qué objetivos financieros hay que satisfacer con respecto a la firma y sus socios capitalistas.</p>				
<p>Nivel Procesos</p> <p>En qué procesos hay que sobresalir para satisfacer tanto al cliente como al socio capitalista de la firma.</p>				

	Objetivos	KPI s	Target	Iniciativas
<p>Nivel Aprendizaje y Crecimiento</p> <p>Cómo mantener la habilidad para crecer y mejorar cumpliendo la visión de la firma.</p>				
<p>Nivel Cliente</p> <p>Cómo cumplir la misión de la firma a nivel de satisfacción del cliente.</p>				

La medición a través de esta u otras herramientas son el escalón final que permite revisar la estrategia y el éxito de las diferentes acciones llevadas a cabo para perpetuar el modelo de negocio elegido.

Puede concluirse que todos los niveles y elementos del marketing de la firma legal deben de guardar una estrecha relación que permita dotar de coherencia al modelo de negocio, y sea así como lo perciban los clientes. Además, una firma focalizada en la gestión ética del cliente va a permitir aumentar el valor de la marca y el potencial valor económico de esa relación firma – cliente.

AUTOR DEL ARTÍCULO



SILVIA
BARRERA
IBÁÑEZ



> CARGO ACTUAL

Inspectora de la Policía Nacional

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Inspectora de la Policía Nacional, Jefa de Grupo de Redes de la Unidad de Investigación Tecnológica. Integrante de diversos grupos de trabajo de la Comisión Europea en materia de Ciberataques e Inteligencia en la Red.

Participa como conferenciante en universidades y otras Instituciones en materia de ciberdelitos. Profesora colaboradora en el Grado de Criminología en la Universidad Complutense de Madrid.

Escritora colaboradora para publicaciones oficiales del Ministerio del Interior, libros y artículos divulgativos sobre ciberseguridad y para el grupo Atresmedia en la página web Tecnoexplora.com.





LA REPUTACIÓN ONLINE Y EL UNIFORME VIRTUAL

Si decides hacer pública tu condición profesional unida a una institución es muy difícil desligar la propia imagen personal del uniforme policial.

La esencia del ser humano es siempre tender hacia el crecimiento personal. Pertenecer a organizaciones cerradas y jerarquizadas, ya posicionadas y con un rol y una imagen social, etiquetados por la sociedad como poli malo o poli bueno, puede ayudar más bien poco a diferenciar a sus integrantes. De hecho, antes de la eclosión de las redes sociales, que un policía desempeñara una labor positiva, pero diferenciada ante un rol tan definido como es un uniforme y se diese a conocer como su propia “marca” personal fuera de las Instituciones, era una panacea.

Si decides hacer pública tu condición profesional unida a una institución es muy difícil desligar la propia imagen personal del uniforme policial. Si en mi perfil de Twitter, Silvia Barrera, hiciera un comentario concreto y cargado de connotaciones políticas, probablemente se vería como un desafío lanzado por quien es policía y no por mi propia opinión personal. Tanto es así, como el revuelo que causó hace ya un tiempo la imagen desenfadada de una cuenta que ha roto esquemas @policia.





La imagen vende

Muchos abandonan sus cuentas en redes sociales porque, según manifiestan quienes lo hacen, aburren y aportan mucho trabajo para lo que se obtiene de ellas.

Otros han continuado con sus perfiles desde los duros comienzos y han sabido amoldarse y acomodar su mensaje para conectar con el usuario y crear un networking amplio y estable. Se han dado a conocer y ahora no les faltan ofertas ni clientes para estar en lo más alto. Se debe tener presente que cualquier publicación o comentario en redes sociales genera un impacto mucho mayor que en el mundo físico y, que en todo caso, no debe ser compartido necesariamente para que llegue al público. Es decir, nunca sabemos quien puede estar leyéndolo y las consecuencias que puede generar.



La imagen reputacional no sólo es asunto de empresas privadas o instituciones, nos representa como personas y con ella transmitimos nuestra realidad.

¿Qué fue de aquella chica aspirante a escritora?

Aquella chica, que desde que tenía 12 años soñaba con ser escritora y ganarse la vida contando historias mientras relataba las absurdas andanzas de un grupo de chavales y las guardaba en su cajón, se presentaba a los concursos literarios del instituto y mandaba poemas



a las editoriales. Con dieciséis, empezó a devorar libros de literatura clásica y nunca más supo.

Pero las inquietudes adolescentes nunca mueren. Te acompañan en el subconsciente y afloran desde lo más profundo, como la lava cuando se abre paso entre la tierra. Un día te toca luchar contra los malos en la calle y vivir situaciones con poca edad en las que se llega a pensar: “de esta no salgo”. Honor, sacrificio y lealtad son los valores que te impulsan a seguir, mientras las nuevas tecnologías siguen su indómito curso. Algunos se empeñan en crear realidades virtuales mientras otros “nos pegamos” con las terrenales.

Pero un día, ya no sostienes en tu mano “una porra” para salir viva de una reyerta, tu arma es un ratón y los objetivos están separados por cientos de kilómetros, aparentemente, detrás de una pantalla. Recibes a diario los problemas de miles de usuarios que te cuentan, con amargura, que han sido estafadas, humilladas públicamente con su imagen compartida hasta el infinito en una página web o que los datos de la empresa, que tanto le ha costado levantar, han desaparecido. Todas tienen algo en común: el sufrimiento extremo, la impotencia ante lo desconocido y el ver, como un monstruo virtual que apenas tiene unos pocos años de edad, se toma la libertad de acabar con sus vidas o con la de su empresa.

¿Cómo llegar a la gente con un ratón y una pantalla? Empezar de cero

Todos tenemos duros comienzos, la versión “beta” de nuestro perfil. Un paisaje o un personaje ficticio como avatar y una descripción pobre sobre nosotros. Los más escritores, un blog abandonado. Es pronto para darse cuenta, que los usuarios que te lean o que busquen datos sobre tu negocio, leerán una pobre descripción y pasarán de largo. Si no es capaz de enganchar con 140 caracteres, pocos van a generar expectativas positivas sobre tu perfil.



No hace falta ser un experto en neuromarketing para darte cuenta que los mensajes llegan a otros. Optimizar contenidos y conectar con el resto de usuarios es cuestión de tiempo. Esa es la verdadera interacción. La genialidad de un perfil está en la capacidad de aportar algo verdaderamente diferente.



Póngame un “branding” personal, por favor

Si controlas lo que publicas, poco a poco podrás obtener información y feedback valioso de los demás, ser un verdadero “influencer”.





Como ves, da igual la temática, no hay nada difícil, sino meteduras de pata o comentarios oportunos para estar en lo más alto; o en el abismo.





Poli y cibercrimen. Hasta el infinito y más allá

La batalla virtual se libra con una materia, el tema ciber, aún desconocida, que avanza a una velocidad abismal mientras los usuarios se pierden en los cientos de miles de aplicaciones y alternativas que presentan.

Mientras, en el mundo físico, muchos usuarios, víctimas potenciales, se esfuerzan en aprender a marchas forzadas los peligros a los que se enfrentan, y los más vulnerables, menores y mayores, son los más sometidos a la naturaleza innovadora y cambiante de la Red.

Con este panorama, la estrategia es fácil de intuir y conjugar con mis antecedentes escritores, mi pasión como trabajo y mis bases en la investigación. Esta vez sí, con un perfil serio, donde detrás de una imagen, está mi trabajo, mi experiencia y mucho por contar. Lo mismo es trasladable a cualquier ámbito profesional. Aprende a diferenciarte. No hará falta que os diga cuáles fueron mis comienzos en estas fotos que ocuparon y ocupan mi imagen de perfil:





○ la evolución de un lenguaje, que poco a poco, se va acomodando a tu propia persona.



o cambios aún más notorios.

Lo que no se debe de hacer

Si te quieres definir como una marca seria, el humor negro, el “toque personal” o los comentarios viscerales a veces pueden ayudar bien poco; recuerda aquél refrán de “Por un perro que maté, mataperros me llamaron” y si no, que se lo digan a este político.





Si tu timeline se llena de información que no necesitas, será uno de los motivos de abandono. Selecciona perfiles que generen contenidos de calidad para atraer a tu público objetivo y no “infoxiques” al resto con el mismo discurso: publicando información poco o nada relevante que no te defina. Muchos usuarios revisan tus publicaciones antes de decidir si mereces su atención diaria. Muéstrales que tienes mucho que aportar.



El postureo en las redes sólo dura unos días

Publicar lo buen@ que eres o lo fenomenal que le va a tu empresa, lo bien que te codeas y lo mucho que te felicita la gente en tu perfil es una tediosa manifestación de tu “ego-branding” que le interesa a muy pocos. No retuitees todos los halagaos ni todas las menciones que recibes. Recuerda, que tus seguidores de calidad, te ven y te leen y son conscientes de lo “grande que es tu marca personal”. Si no quieres unfollowers o ser silenciad@, no abuses incluyendo a tus seguidores en interminables cadenas de buenos días, Favs o RT o contando lo que haces cada cinco minutos.

Estas sencillas claves me han permitido, con el tiempo, llegar a miles de usuarios que leen y comparten aquello que Silvia Barrera les cuenta cada día y estoy segura, que más de alguno, se ha librado de caer en la garras de los ciberdelincuentes teniendo en cuenta los consejos de esta humilde servidora y aprendiz a escritora soñando y trabajando día a día, para que sus contenidos didácticos se retuiteen y se compartan hasta el infinito y más allá.

AUTOR DEL ARTÍCULO



FRANCISCO
BONATTI



> CARGO ACTUAL

Socio Fundador de Bonatti Penal

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Abogado de los Ilustres Colegios de Sabadell, Barcelona y Girona.

Secretario de INBLAC <http://www.inblac.org>.

Master en Compliance por la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona y Carlos III De Madrid. Licenciado por la EU Abat Oliba y la Universidad de Barcelona.

Postgrado como Experto Tributario y Master en Abogacía de Empresa. Vocal de la Comisión de Prospectivas socioprofesionales del ICAB. Miembro de las comisiones de Derecho Penal y Penitenciario del ICAB y de la Asociación Internacional de Derecho Penal.





COMPLIANCE Y MODELOS DE NEGOCIO EN LOS DESPACHOS DE ABOGADOS

El Compliance se hace imprescindible en las organizaciones para asegurar el cumplimiento de sus Códigos de Conducta, ya que los consumidores exigen productos y servicios prestados desde comportamientos “éticos y sostenibles” y acceden a las redes sociales para denunciar públicamente aquellas empresas que no cumplen con sus compromisos.

I.-El abogado en la Era del “compliance”

El S.XXI será la “Era del Compliance”, fundamentalmente porque los profundos cambios económicos, políticos y sociales que la economía mundial ha vivido en las últimas décadas han conllevado el reconocimiento de la incapacidad de los medios tradicionales a disposición de los Estados para combatir la corrupción, la criminalidad organizada o el fraude cuando se ejecutan por individuos ocultos tras empresas y multinacionales o empleando operativas que trascienden con facilidad las fronteras gracias a un mercado globalizado.

Así que Estados y Organismos Supranacionales coinciden en la necesidad de “privatizar” parte de las funciones de policía, traspasándolas a las empresas y profesionales que intervienen en dicho mercado para que **“controlen y se autocontrolen”**, no sólo a ellos mismos, sino también al conjunto de sus “stakeholders” (empleados y dependientes, clientes, proveedores, asociados, etc.)

A la vez, el Compliance se hace imprescindible en las organizaciones para asegurar el cumplimiento de sus Códigos de Conducta, ya que los consumidores exigen productos y servicios prestados desde comportamientos “éticos y sostenibles” y acceden a las redes sociales para denunciar públicamente aquellas empresas que



no cumplen con sus compromisos, ocasionándoles de este modo graves daños reputacionales e importantes caídas de ventas.

El abogado no es ajeno a ninguna de las tendencias indicadas: ni las leyes, ni los consumidores, nos han dejado al margen, de modo que hoy tenemos nuestra carga de obligaciones de “control y autocontrol” que nos hacen mirar en dos direcciones:

- Una externa, cuando se nos impone la obligación de supervisar a nuestros clientes y sus actividades, por ejemplo, a través de la Ley de Prevención del Blanqueo de Capitales o mediante ciertas obligaciones tributarias a las que como empresarios no somos ajenos.
- Otra interna, derivada de la exigencia de controlar nuestra propia organización para detectar, sancionar y en su caso denunciar comportamientos inaceptables y delictivos.

Obviamente, el incumplimiento de dichas obligaciones se reprime con un abanico de sanciones penales y administrativas que va desde cuantiosas multas hasta la inhabilitación profesional o el cese de la actividad, además de irreparables daños reputacionales a los que la Abogacía es muy sensible de modo, que no tener en cuenta esta clase de riesgos, supone fundamentar nuestro despacho sobre unos cimientos, expuesto a que la menor sacudida legal destruya todo lo que hayamos construido.

El objetivo de este artículo no es exponer cuáles son las obligaciones que en materia de Compliance recaen sobre los abogados, ni referirnos a Códigos Éticos o Sistemas de Cumplimiento Voluntarios. Nos centraremos en explicar cómo y por qué es imprescindible que estas obligaciones que se integren en nuestros modelos de gestión del despacho.



II.- Ámbitos del management jurídico donde debemos integrar la respuesta a los retos anteriores al definir nuestra estrategia

Michael Porter² define la estrategia como el **conjunto de decisiones que tratan sobre lo que no tenemos que hacer** y, si nos referimos a Cumplimiento, no puedo estar más de acuerdo con dicha definición. Cuando diseñemos nuestra carta de servicios y el target de nuestros clientes deberemos tener en cuenta una serie de líneas rojas que no es aconsejable traspasar:

Carta de servicios: Los servicios que vayamos a ofertar condicionarán también las obligaciones de Compliance que se nos van a imponer.

Si ofrecemos asesoramiento en inversiones financieras, operaciones inmobiliarias o fiscalidad, estaremos ante actividades con alta exigencia en prevención de blanqueo de capitales o Compliance penal por delitos de blanqueo o fraude fiscal.

Además los riesgos pueden incrementarse atendiendo a la totalidad de nuestra carta de servicios.

Si un departamento del despacho oferta defensa penal y otro asesora en inversiones, el despacho podría estar defendiendo a un cliente de una acusación de contrabando o narcotráfico y a la vez asesorando a un pariente suyo en materia de inversiones financieras, incrementándose exponencialmente los riesgos del despacho en blanqueo de capitales si mantienen a los dos clientes o arriesgándose a perderlos si rechaza a uno u otro.

Deberemos evaluar la potencial rentabilidad en relación con los riesgos, que pueden entrañarnos, las inversiones que nos van a exigir y la recurrencia con que nos los pueden solicitar, todo ello en orden a asegurarnos que ofrecemos servicios que estamos en



condiciones de prestar con eficiencia, seguridad y a la vez rentabilidad, y en consecuencia encajan con el modelo de despacho que hemos definido.

Perfil de clientes: Aspectos como la nacionalidad (ciudadanos del este, asiáticos, africanos), el domicilio fiscal (en territorios off shore, paraísos fiscales), su actividad (personas con responsabilidades políticas), su relaciones familiares o empresariales (por ejemplo respecto a personas con cargos públicos o personas en listados de terrorismo internacional) o sus antecedentes penales o policiales son aspectos de nuestros clientes que nos van a imponer obligaciones específicas en materia de Cumplimiento.

Definir el perfil de cliente a quienes nos vamos a dirigir, asegurándonos que conocemos sus características e idiosincrasia, diseñando en su caso alternativas para aquellos potenciales clientes que no cumplan nuestro target

Si no tenemos experiencia en tratar con ciudadanos de repúblicas ex soviéticas es arriesgado prestarles asesoramiento en materia de inversiones y es preferible rechazarlos o derivarlos a un despacho especializado con el que mantengamos una colaboración.

Sincronizando nuestro posicionamiento: Por ello, es importante tener en cuenta que siempre deberemos evaluar las obligaciones que un nuevo servicio o un nuevo cliente nos va a entrañar en materia de Cumplimiento para comprobar si encajan en nuestra estrategia como despacho.

Si somos una firma dedicado al asesoramiento fiscal de clientes de proximidad (comercios, pequeñas empresas y particulares) aceptar puntualmente un cliente de planificación fiscal internacional que apareciera por nuestro despacho significará que muy probablemente no vamos a tener el profesional

adecuado para prestar con seguridad dicho servicio y no podremos detectar si nos están utilizando para un fraude fiscal o una trama de blanqueo.

Miguel A. Pérez de la Manga³ considera que existen cuatro posicionamientos básicos que puede adoptar una firma de abogados:

	ENCARGOS BASADOS EN PROCESOS	ENCARGOS BASADOS EN DIAGNÓSTICOS
GRADO DE CONTACTO CON EL CLIENTE ALTO	PROCESOS	EXPERIENCIA
GRADO DE CONTACTO CON EL CLIENTE BAJO	COMMODITY	EXPERTISE

Añadiré que los requisitos de Cumplimiento pueden alterar esta clasificación, en la medida en que establecen exigencias sobre los servicios y los clientes, no atendiendo a la dificultad técnica o al grado de contacto con el cliente, sino atendiendo a razones ajenas a la relación abogado-cliente y basadas en la política criminal o la policía administrativa de los Estados, de modo que para el mismo servicio, el grado de contacto con el cliente se verá intensificado y los procesos exigirán de un mayor grado de experiencia o madurez en su prestador atendiendo a factores de riesgo derivados del Compliance, tal y como explicaremos con mayor detalle más adelante.

Es muy posible que estas alteraciones hagan aconsejable dejar de ofrecer algunos servicios o descartar cierto segmento de clientes



poco rentables o altamente peligrosos desde una perspectiva de Compliance.

Al diseñar y ejecutar nuestro plan de negocio

Es evidente que si las obligaciones de Cumplimiento derivadas de nuestra carta de servicios o el perfil de nuestros clientes condicionan nuestro posicionamiento estratégico como firma, ello deberá tener su fiel reflejo a la hora de confeccionar el Plan de Negocio, donde deberemos asumirlo y convertirlo en un valor de la firma integrándolo naturalidad en nuestros mensajes de marca. A través de las diferentes fases del Plan de Negocio convertiremos obligaciones de Cumplimiento en un valor de diferenciación y calidad que nos prestigiará frente al cliente.

En las fases de análisis: determinar hasta qué extremo las obligaciones de Cumplimiento alteran análisis, modifican el DAFO o mejoran/empeoran el posicionamiento en relación con la competencia. El objetivo es ajustar nuestra visión atendiendo también a esta variable para descubrir dónde están nuestros puntos fuertes/débiles y los de nuestros competidores.

Un ejemplo positivo es cómo los abogados dedicados al asesoramiento fiscal mantienen ciertas ventajas competitivas frente asesores fiscales y economistas a la hora de asistir a sus clientes en inspecciones tributarias al ampararlos bajo el secreto profesional, que en este punto prevalece sobre las obligaciones derivadas de la Ley de Prevención del Blanqueo de Capitales que sí afectan en este ámbito a asesores y economistas.

En la fase de reflexión estratégica: Al definir nuestra MISIÓN y VISIÓN deberemos tener en consideración la información que hemos extraído en la fase de análisis. Es aquí donde deberemos formular estas obligaciones de Cumplimiento como un valor de



nuestra firma⁴, será también el momento de definir los mensajes de marca adecuados, atendiendo a nuestro segmento de público objetivo, y que ayudarán posteriormente a ejecutar una correcta política de comunicación. Creo que en este apartado es obligatorio que los abogados aprendamos a conjugar "Cumplimiento" con "responsabilidad social corporativa".

En las fases de definición e implementación de la estrategia:

Como ya he explicado, resultará imprescindible tener en cuenta que las obligaciones de Cumplimiento nos condicionarán parcialmente nuestros objetivos y planes de acción. Vale la pena destacar:

Sobre nuestros procesos: Deberemos adaptar nuestra estructura empresarial a las exigencias de cumplimiento que nos son impuestas, ya que en caso contrario podemos estar construyendo nuestro proyecto sobre "arenas movedizas".

En función del servicio que ofertemos necesitaremos disponer de unos medios materiales específicos (por ejemplo, sistemas informáticos ad hoc, asesoramiento externo cualificado o bases de datos de Compliance destinadas a aplicar la Diligencia Debida) que van a suponer un coste añadido importante que repercutirá en el servicio.

Incluso la forma jurídica del despacho condicionará algunas cuestiones, ya que si estamos ante una Sociedad Profesional o una Cooperativa deberemos atender a la Responsabilidad Penal en que –como persona jurídica- puede incurrir, y al coste que nos va a entrañar prevenir dicha responsabilidad.

Sobre las personas: Será necesario contar con profesionales que tengan la preparación y la madurez adecuadas para cada servicio y cliente, y todo ello afectará a los costes de personal y a los procesos de formación.



Así, no es aconsejable asesorar a inversores extranjeros de jurisdicciones “de riesgo” a través de abogados que no dominen ese perfil de cliente y producto, o que sean muy jóvenes y fácilmente influenciable.

Al diseñar y ejecutar nuestro plan de marketing

Si las obligaciones de Cumplimiento afectan a nuestro Plan de Negocio, afectarán también a nuestro Plan de Marketing y a las estrategias de mercado que diseñemos. En este apartado tan sólo destacar algunos aspectos fundamentales para conseguir una eficaz Política de Cumplimiento en el despacho y que a la vez ésta no dañe el éxito y la rentabilidad de nuestro proyecto:

Comunicación: Es imprescindible diseñar y ejecutar una correcta política de comunicación que explique nuestras obligaciones de Cumplimiento como una cuestión de Responsabilidad Social Corporativa y como un plus de calidad y seguridad que ofrecemos a nuestros clientes. Llegados a este extremo, si hemos hecho correctamente nuestro trabajo en las fases anteriores, esta política estará enfocada a un segmento objetivo adecuado, a quienes estaremos ofreciendo unos servicios acordes en precio a la calidad que demandan.

Formación y venta: La formación de nuestro equipo es básica, deberán ser capaces de comunicar con naturalidad las exigencias de Compliance al cliente, gestionando la aplicación de las medidas de Diligencia Debida del mismo modo que confeccionan y firman presupuestos y presentan la Hoja de Encargo al cliente.



III.- CONCLUSIÓN

El “Compliance”, en toda su extensión, ha venido para quedarse y no es en absoluto ajeno al sector legal, que se ve inmerso en un cúmulo de exigencias en expansión, fruto de la incapacidad del Estado para combatir los retos de la globalización con los medios de policía tradicionales.

Integrarlo en nuestros proyectos, contemplarlo en el Plan de Negocio y ser capaces de convertirlo en una ventaja competitiva, que comuniquemos correctamente a nuestros clientes, es la fórmula más adecuada para asegurarnos el éxito futuro del despacho.

¹ Stakeholder es un término utilizado por Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (Pitman, 1984), para referirse a «quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa».

² Michael Porter (What is strategy? – Harvard Business Review, nov-dic, 1996)

³ MIGUEL A. PÉREZ DE LA MANGA “Eficiencia y rentabilidad de un despacho de abogados” (Ed. Aranzadi, 2011) pg.46 y siguientes.

⁴ A pesar de haber centrado el artículo en las obligaciones normativas de Cumplimiento, no puedo dejar de hacer mención que este es el punto donde vale la pena definir nuestro Código Ético y relacionar las políticas de Cumplimiento Voluntario que deberemos desarrollar para asegurar su eficacia.



JORGE
CAMPANILLAS



AUTOR DEL ARTÍCULO

> CARGO ACTUAL

CEO de Eventos Jurídicos

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Abogado especialista TIC.

CEO de Eventos Jurídicos.

Socio Abogado de IURISMATICA ABOGADOS.

Co - fundador Derecho en Red.

Miembro de DENAE (Derecho del Entretenimiento Asociación Española) y de ENATIC (Asociación de Expertos Nacionales de la Abogacía TIC).





¿ES EL EMAIL EL GRAN OLVIDADO DEL MARKETING JURÍDICO?

Quizá, uno de los olvidados o que parece que se omite cuando se habla de marketing y comunicación online es el email marketing, siendo uno de los formatos “más antiguos o tradicionales” en lo que a marketing y comunicaciones comerciales electrónicas se refiere.

No vamos a descubrir a estas alturas de siglo que la abogacía no se ha llevado muy bien con la publicidad, el marketing y la comunicación, ya sea por las propias reglas deontológicas establecidas por el colectivo, por ciertos egos propios de la profesión o vaya a saber usted bien por qué. En la actualidad también, huelga decir, que nos encontramos en un momento de revolución donde las reglas de juego y los canales de difusión y comunicación han cambiado. Internet, las redes sociales y todos los servicios alrededor de ellas han producido que la profesión se lance a explorar las capacidades que tienen todas estas tecnologías (ya no podemos poner la coletilla de nuevas) para atraer clientes a los despachos.

Al principio fueron las páginas web, el posicionamiento del despacho a través del escaparate que generaba internet y los buscadores, pero sin ninguna interconexión con usuarios y clientes hasta que llegó, en un primer momento la revolución de los blogs jurídicos, teniendo exponentes en la actualidad como la asociación Derecho en Red y sus premios a las mejores bitácoras/blogs jurídicos; y el posterior boom de las redes sociales que ha abierto la puerta de par en par para que cualquier despacho sea cual sea su tamaño pueda comunicar, difundir, escuchar y atraer clientes según sus propios intereses. Todo esto ha llegado a la abogacía, seguramente más tarde que a muchos otros sectores y con las reticencias acumuladas de muchos años de un silencio en comunicación y a espaldas de un marketing



que no fuese del boca a boca, o sólo alcanzable, por los costes que generaba o la falta de acceso a los medios de comunicación, a unos privilegiados despachos. Con todo ello quizá nos estemos refiriendo a que si bien son canales y servicios que han ido aflorando en la actualidad y desconocidos para casi todos los sectores económicos, e incluso para la sociedad en general, por la casuística propia de la profesión son especialmente desconocidos y mirados con reticencias por los abogados. Es cierto que por nuestra profesión tenemos que tener especialmente cuidado con nuestro código deontológico, con nuestro deber de secreto y el compañerismo que debe estar presente en nuestras relaciones con otros colegas de profesión, pero todo ello no debe ser una pared infranqueable para explorar todos estos nuevos caminos que se nos abren.

En la actualidad escuchamos y leemos en abundancia sobre el gran altavoz que son las redes sociales, los nuevos canales de difusión de contenido, las aplicaciones móviles diseñadas específicamente para la abogacía que pueden revolucionar también las formas de comunicación con los clientes, los servicios de mensajería instantánea o de comunicación directa (y gratuita) como whatsapp, y un largo etc. que realmente dotan a nuestros despachos de un sinfín de posibilidades que hasta hace unos pocos años, eran, reitero, costosos o de difícil alcance.

Todas estas herramientas sirven para difundir nuestros contenidos, servicios, o nuestro buen saber hacer, que todas ellas sirven para atraer usuarios, que quizá en un futuro sean clientes o a clientes para que se interrelacionen más si cabe con nuestros despachos. Es decir, el objetivo final es atraer a nuestras sedes, ya sean físicas o digitales (nuestras páginas web) usuarios que o bien nos llamarán por teléfono, acudirán a nuestra sede o contactarán a través de nuestra web,



nuestros formularios de contacto o nuestro correo electrónico. Y en esto último me quería centrar en este momento.

Quizá, uno de los olvidados o que parece que se omite cuando se habla de marketing y comunicación online es el email marketing, que siendo uno de los formatos “más antiguos o tradicionales” en lo que a marketing y comunicaciones comerciales electrónicas se refiere, no podemos dejar de lado por su importancia y por el buen retorno que genera, testado en muchos años de análisis y comprobación con buenas herramientas siempre, claro está, como en cualquier otra faceta, se cuide a la comunidad, se trate bien y no se genere mayor spam del que los usuarios y clientes puedan soportar.

El email marketing realizado conforme a las reglas y premisas básicas de consentimiento del destinatario para su remisión, con un tono adecuado, información interesante, actual, original y una regularidad no excesiva en su envío es una gran herramienta que aporta fidelización del cliente/comunidad y que abre las puertas a una mayor monetización. Reitero, que quizá hayamos minusvalorado al correo electrónico y sus posibilidades siendo una herramienta que en la actualidad todo el mundo posee, puesto que la cuenta de correo electrónico es la llave de acceso a prácticamente todos los servicios en Internet, la forma más habitual (y en su caso segura) de comunicarnos y en el que los usuarios/as están muchísimo más familiarizados que sobre los nuevos servicios que van surgiendo. El correo electrónico tiene tantos años como puede tener internet, y sabemos que funciona y ha superado todas las modas que han ido surgiendo en la pequeña gran historia de vida de Internet. Si conseguimos abrir ese canal tenemos un canal directo y abierto a los buzones de correo de nuestros seguidores, clientes o usuarios, que no dudarán en utilizar si en un momento dado necesitan algo de nuestros despachos.



Ciertamente los peligros del email marketing o su posible falta de efectividad vengan también por la masiva recepción de comunicaciones en nuestros buzones electrónicos, luchar para captar la atención de los usuarios ante tanta publicidad (lícita o ilícita recibida), posibles fraudes, virus o comunicaciones fraudulentas recibidas y ante la caída de nuestros boletines o comunicaciones en las temibles y terribles carpetas de correo no deseado. Estos riesgos, peligros o situaciones, también se dan en otros formatos, por ejemplo, todos tenemos que luchar por conseguir atrapar la atención de los usuarios de las redes sociales, donde se compite directamente con contenidos mucho más llamativos y entretenidos (aficiones, deportes, cotilleos, etc.) que los contenidos jurídicos. Superadas estas reticencias, conocedores de los riesgos existentes, un buen boletín, una buena comunicación por email es tanto o más efectiva que otras campañas realizadas por los canales más habituales o en los nuevos formatos que van surgiendo.

Por ello, al desarrollar, actualizar o renovar nuestras webs, está claro que debemos incluir toda la información de las redes sociales donde se tiene presencia y se nos puede encontrar, los canales de comunicación que tienen abiertos el cliente con el despacho, pero no está demás que volvamos a mimar al correo electrónico. ¿Acaso dejamos el teléfono en la web sabiendo que quizá esté desatendido cuando alguien nos quiere llamar? Lamentablemente esa es la sensación que produce cuando dejamos nuestro email en la web, un cajón de sastre a veces desatendido, pero que debemos ser conscientes que es una puerta de acceso y fidelización y que dice mucho más de nosotros de lo que pensamos.

No descuidemos nuestro email como puerta de acceso a nuevos clientes, y reflexionemos si merece la pena volver a dar una segunda vida a los boletines informativos. Si alguien se suscribe a nuestro bo-



letín tendrás algo muy preciado, como es, el email (los datos personales son el verdadero petróleo de la economía digital).

Como todo, el éxito es saber compatibilizar los nuevos canales y formatos tradicionales como el email marketing que generan una gran labor de fidelización y monetización, siempre y cuando, claro está, cuidemos a nuestra comunidad.



LUIS
CAZORLA



AUTOR DEL ARTÍCULO

> CARGO ACTUAL

Socio-Partner Cazorra Abogados

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Profesor de Derecho Mercantil en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid y en cursos de especialización y posgrado en otras instituciones, abogado en ejercicio a través del Gabinete Jurídico de la URJC del que soy miembro colaborador y académico correspondiente de la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación.

Abogado especialista en Derecho Mercantil y Gobierno Corporativo, Derecho Procesal y Arbitraje, y en Derecho del Deporte, he ejercido la abogacía desde el año 2001 y he desarrollado previamente mi labor en firmas internacionales como Hogan Lovells y Latham and Watkins.



> CV

Autor de dos monografías mercantiles (El régimen de responsabilidad de las sociedades profesionales y Presidente ejecutivo y Gobierno Corporativo de Sociedades Cotizadas en España) y coautor de otra en el ámbito mercantil-deportivo (Los Fondos de Inversión y la actividad deportiva), así como de numerosos artículos doctrinales, colaboraciones en obras colectivas y publicaciones en prensa jurídica y económica.

Profesor y conferenciante habitual en seminarios, posgrados y cursos en las materias antes referidas.



A PROPÓSITO DE LA MARCA PERSONAL DEL ABOGADO

Recordemos que los grandes profesionales, en este caso abogados, han labrado su reputación o prestigio no en RRSS, sino en pleitos, operaciones, y asesoramientos concretos que han coronado su marca personal.

Me parece difícil negar la importancia de la gestión y el marketing jurídico en el marco más amplio de la organización y dirección de las empresas de servicios jurídicos, como manifestación de la profesionalización de la actividad y funcionamiento de los despachos de abogados, en el tránsito del ejercicio de una actividad profesional liberal a una auténtica actividad empresarial, en muchos casos.

Esa importancia exige un detenido y cuidado análisis de conceptos y categorías repetidos con frecuencia que, en muchas ocasiones, no se les presta.

Dentro de este amplio marco de materias y disciplinas no siempre identificadas con la necesaria precisión, cobra especial relevancia por su actualidad y por su constante presencia en distintos foros desde hace unos años, el concepto de “marca personal”.

Cierto es que en este caso no abordaremos una cuestión relacionada con la organización y gestión colectiva de la prestación de servicios jurídicos, sino que nos centraremos en un concepto vinculado a la formación y desarrollo profesional del abogado desde un plano estrictamente individual.

Sentado lo anterior, conviene subrayar que la aproximación al tema de quién escribe parte de exclusivamente de la experiencia personal vivida tanto en la formación de estudiantes y jóvenes abogados, como en la gestión jurídica diaria. No tiene más recorrido que ese; mi reflexión la hago desde la perspectiva del interesado en el mundo del



marketing, pero desde luego reconociendo mi más supina ignorancia en estas lides, por lo que avanzo mis disculpas.

Pues bien, hechas las anteriores precisiones, podemos convenir en que somos -y digo somos porque me incluyo- muy aficionados a dar nuevo nombre a fenómenos ya existentes; y si eso lo unimos a las posibilidades que nos brindan las nuevas tecnologías y en particular el mundo de las Redes Sociales (RR.SS.), incluso nos lanzamos a definir, delimitar y crear nuevos conceptos y categorías, obviando que ya existían antes.

Ocurre por tanto que, en no pocas ocasiones, construimos categorías con la apariencia de novedosas que ya existen, y no constituyen sino una simple reformulación del concepto, con cierto valor, aunque sea limitado, pero que supone asumir el riesgo de convertir en un concepto determinado en algo que no es.

Responde a lo anterior proceso en gran medida el concepto de marca personal, trend topic en la materia, obsesión creciente en todo tipo de foros de esta naturaleza, de tal forma que se identifica como uno de los aspectos novedosos y más necesarios en la formación actual de un abogado.

Me da la sensación que en torno al alambicado mundo de la marca personal no hay sino una construcción 3.0 de la tradicional reputación o prestigio, como vertiente o manifestación externa de las aptitudes y valía profesional.

No es nuevo que cualquier profesional haya de trabajar su reputación, su prestigio, y que esa reputación y prestigio profesional sea consecuencia de una actividad profesional correctamente desarrollada. Y no es ésto algo exclusivo de las profesiones jurídicas, en particular, de la abogacía, sino propio de profesiones liberales, y en general del



desempeño de cualquier actividad económica relacionada con un hacer personal y directo de quien la presta.

No me parece, por tanto, novedoso subrayar que el prestigio o reputación profesional individual (ahora marca personal) es el que, convenientemente cuidado y abonado, va a ser el motor impulsor de una exitosa carrera.

Hasta ahí lo ya existente, lo obvio, aquello en lo que resulta necesario detenerse ante la entronización de las formas.

En este escenario, resulta también incuestionable que las RR.SS. y las nuevas tecnologías que han impulsado la posibilidad de comunicarse y llegar a múltiples foros y lugares incluso viralmente. Lo anterior ha modificado los aspectos formales y de comunicación de esa reputación profesional (ahora marca personal), en el sentido de poner al alcance de la mano multitud de medios para poder dar a conocer nuestras características, aptitudes y fortalezas como profesional y para divulgar e interrelacionarse con otros profesionales y potenciales clientes.

Es muy necesario hacer uso de esos nuevos medios, madurar profesionalmente con ellos al tiempo que se maduran otras habilidades profesionales (hard o soft), y parece clara y evidente su utilidad; no seré yo quien la niegue y a mi propia experiencia profesional me remito.

Ahora bien, convendría no volverse loco con el tema, convendría no perder de vista que para hacer o construir una marca personal, entendida como la comunicación externa de la misma, la percepción por parte de terceros de lo que somos y cómo lo hacemos, es necesario primero tener algo que comunicar, unas capacidades, aptitudes y resultados concretos y reales lo que guarda relación con el estudio,



el trabajo, esfuerzo y la formación en las habilidades y aptitudes propias de cada fase en la evolución de un profesional.

Este camino resulta, a buen seguro mucho menos glamouroso, fácil o tentador que las posibilidades que nos brinda la comunicación e interrelación en RR.SS., pero, convendremos en que, para comunicar una marca, hay que tenerla primero.

No deberíamos caer en el error, cada vez es más frecuente, de pensar que una forma (contar lo bueno que soy y mis éxitos) es esencia, o que comunicando algo que no somos y no tenemos, vamos a adquirir eso que comunicamos sin haberlo adquirido previamente. No convirtamos una *soft skill* en una *hard skill*, y digamos a estudiantes de derecho y jóvenes abogados que su preocupación tiene que ser formarse y adquirir una base técnica sólida, y en paralelo ir adquiriendo otras habilidades de comunicación y comerciales, pero no convertir lo accesorio en esencia. El equilibrio, como en todo, es necesario.

Cierto es que muchas de estas cuestiones accesorias has estado mucho tiempo descuidadas en la formación de los profesionales, pero eso no ha de servir de excusa para colocarnos en el extremo contrario. En una época de apariencias externas, de adoración de lo accesorio y lo superfluo, y de velocidades vertiginosas, mientras tengamos eso claro, esto es, la marca personal como resultado y consecuencia de una formación y aptitudes profesionales adquiridas previamente que se comunican ahora en RR.SS. y en los nuevos medios de comunicación que los avances tecnológicos permiten, y no como fin en sí mismo, la reputación y el prestigio profesional estarán a salvo.

El hecho de que la competencia sea mayor, implica en buena lógica un necesario trabajo destinado a darse a conocer, identificarse y diferenciarse, no sólo en RR.SS., sino en todo tipo de foros y con todo tipo de actuaciones (publicaciones, ponencias, seminarios...), pero no ha de suponer que ese trabajo se convierta en esencia, sino en



accesorio muy conveniente. Recordemos que los grandes profesionales, en este caso abogados, han labrado su reputación o prestigio no en RR.SS., sino en pleitos, operaciones, y asesoramientos concretos que han coronado su marca personal. Hemos de adaptarnos a los nuevos tiempos, e introducir las nuevas herramientas en la formación de los jóvenes abogados, pero resulta conveniente no perder de vista la importancia de cada cosa. Se trata de abrazar las ventajas de la evolución tecnológica y de cauterizar sus riesgos.



ALFREDO
CORTÉS



AUTOR DEL ARTÍCULO

> CARGO ACTUAL

Director Marketing y Comunicación en V Abogados

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Director Marketing y Comunicación en V Abogados.

Profesor de Marketing y Comunicación en Esoen Business School.

Socio fundador Alfredo Cortés Consultants.

Anterior:

Director Marketing y Comunicación en Arriaga Asociados.

Socio fundador Relocation Live Germany (Alemania).





¿DEBE SER EL MARKETING EL PUNTO DE PARTIDA DE LA GESTIÓN DE UN DESPACHO?

El marketing no es un lujo para lo despachos grandes, es una herramienta que debe ser aplicada por todo tipo de despachos y ,que dicho sea de paso, va mucho más allá de la comunicación y promoción.

Entender el **marketing como un elemento clave en la gestión de nuestro despacho de abogados** implica ser proactivos, adelantarnos a los acontecimientos y a la competencia y posicionar nuestra marca para optimizar la rentabilidad de nuestra actividad. Apostar por el marketing en nuestro despacho, dándole un papel principal se traduce en crear una estrategia que detecte y potencie nuestras ventajas competitivas y permita optimizar nuestra gestión. El marketing nos permite tomar decisiones en base a datos y el análisis de estos y no en función de pálpitos o intuiciones; nos permite conocer a nuestros clientes y sus necesidades orientando el despacho para satisfacerlas mejor que los competidores, logrando con ello fidelizarlos, atraer más clientes y a su vez cumplir los objetivos del despacho como empresa. Nos permite diferenciándonos subsistir, crecer o mantener una posición privilegiada. Con estas premisas, ¿a qué profesional puede no resultarle interesante?

La revolución tecnológica y las posibilidades que nos ofrecen las tecnologías y las nuevas formas de comunicación ponen a nuestro alcance un conjunto de herramientas que, utilizadas de forma adecuada, pueden resultar claves en el camino hacia el éxito empresarial. Por eso no debemos entender el marketing como un elemento accesorio, o una parte del proceso de nuestro despacho, sino como una prioridad y un punto de partida en la gestión.

Apostar por el marketing en nuestro despacho es hoy día una necesidad más que una opción. En un país con más de 130.000 aboga-



dos, donde entre Madrid, Barcelona, Sevilla y Valencia se encuentran el 46% de los abogados se hace más que necesario diferenciarse y entender lo que está sucediendo en la sociedad. El ideólogo de la abogacía Richard Susskind viene hablando desde hace años del cambio radical en el sector por la llegada de la tecnología, el “más por menos” y la liberalización, y no le falta razón al vaticinar que su impacto traerá más cambios para la abogacía en la próxima década que los observados en el sector en el último siglo. En su libro “8 maneras de crecer”, Philip Kostler explica las nueve megatendencias que influirán a su juicio en el crecimiento en la próxima década. Una de ellas dice así: “Mayor poder de los consumidores y revolución de la información”, coincidiendo con los argumentos de Susskind. ¿Casualidad?

Ante esta revolución no podemos quedarnos de brazos cruzados; el abogado debe saber anticiparse a los acontecimientos y, sobre todo, ofrecer soluciones de alto valor que solventen los problemas y necesidades de los clientes apostando por una competitividad y creatividad que lo distinga de su competencia. Y es en ese escenario en el que el marketing debe convertirse en el eje central de su trabajo. El propio Susskind defiende en su obra “Mañana abogados” que el futuro será un mundo de tribunales virtuales, negocios jurídicos globales basados en Internet, producción de documentos en línea, servicios de consumo masivos y la práctica simulada basada en la web. El sector está y seguirá cambiando y nosotros, como profesionales, debemos anticiparnos a esos cambios. Como nos estamos adaptado ya a la relación con el cliente, siendo estos con ayuda de las nuevas tecnologías digitales los que interactúan con nosotros y entre sí para definir sus relaciones con los despachos. Internet y el marketing digital están presentes en las relaciones con los clientes y no podemos trabajar de espaldas a esta realidad. Al contrario hay que aprovecharla y usarla como herramienta para diferenciarse, para dar



valor a nuestro servicio y satisfacer mejor el deseo del cliente. Seth Godin comentaba en una entrevista sobre su libro: “Unleashing the Idea Virus” que el mejor medio de difundir el mensaje es dejar que sean los clientes quienes lo hagan a través de lo que el llamo “word of mouse”, por medio del “mouse” de la PC, el sucesor del boca-a-boca (“word of mouth”).

El marketing merece invertir tiempo y recursos, y no apostar por él implica echar a perder una buena parte de la capacidad de desarrollar negocio. El marketing permite orientar nuestra firma al cliente y es efectivo en cualquier despacho, sea cual sea su tamaño. En palabras de *Philip Kotler* la dirección de marketing es: “el arte y ciencia de elegir mercados meta y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente”. El **marketing como prioridad en el punto de partida en la gestión de nuestro despacho** no es más que el conjunto de medidas que nos ayudarán a elegir estos mercados, a prestar de una forma más eficiente y eficaz nuestros servicios y con ello captar nuevos clientes y mantener los que ya tenemos. El marketing es importante por su contribución en la gestión y promoción de la marca de nuestro despacho, porque crea y ofrece una ventaja competitiva y un valor añadido a nuestros servicios, constituyendo un elemento diferenciador.

Desgraciadamente aun hoy en día, con la crisis, muchos despachos siguen en su “océano rojo”, preguntándose donde han ido los peces (estrategia del océano azul, W. Chan Kim) y no están aplicando todo lo que el marketing les puede aportar para encontrar esos nuevos océanos azules donde hacer crecer su despacho.

Utilizar el marketing implica saber donde están nuestros clientes, conocer mejor a los clientes actuales y potenciales y llegar más y mejor a ellos, permitiendo de esta manera dar a conocer nuestra marca y nuestra filosofía de trabajo, mejorando la calidad de nuestros servicios y también



establecer relaciones de larga duración satisfactorias para ambas partes. Y debería ser tenido en cuenta en el punto de partida de la gestión de nuestro despacho al tratarse de una inversión que hace de mayor calidad y más competitivo el servicio que prestamos.

Por supuesto el marketing no se debe quedar en la función del departamento o en la gerencia, el marketing debe, para ser más eficaz, impregnar todos los departamentos del despacho, ¿cómo?: articulando la empresa alrededor de los clientes y darles satisfacción a los mismos de manera que todos los empleados, tengan o no trato directo con los clientes interioricen, hagan suya la necesidad de satisfacer al cliente.

El marketing en nuestro despacho no debe ser concebido como un gasto, sino como una inversión necesaria que nos permitirá conseguir mejores resultados. El futuro es hoy, e innovar adaptando nuestros servicios de forma estratégica a las necesidades del mercado es la clave para conseguir el éxito en nuestro despacho.

Considerar el **marketing en el punto de partida de la gestión de nuestro despacho** pasa por conocer y definir quiénes somos y que ofrecemos diferenciados a los demás, a nuestro público objetivo teniendo claro a quién, y cómo queremos llegar, marcando objetivos y definiendo estrategias para alcanzarlos en un proceso de mejora continua que nos permita crecer constantemente. Supone también conocer los cambios que hay en el sector, preverlos si es posible, y adaptarnos sacando provecho de los mismos. Y esa es, precisamente, la razón principal por la que debemos considerarlo prioritario.



LAURA
FAUQUEUR



AUTOR DEL ARTÍCULO

> CARGO ACTUAL

Marketing & BD Manager, Yingke Adarve Law Firm

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Antes de estos 9 intensos años en el despacho, trabajaba como intérprete judicial y de conferencias. Actualmente, muy involucrada en el recién estrenado capítulo madrileño de los Legal Hackers.

Miembro de ACIJUR.





INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN: EL HUEVO O LA GALLINA

Todos los despachos de cierto tamaño y volumen de facturación deberían tener su propio laboratorio dedicado a la innovación legal, tanto para asegurar su propio futuro empresarial como para asumir su responsabilidad de líder del mercado y contribuir así a la labor de investigación y divulgación.

La necesidad de innovación en la abogacía es tan latente que no hace falta convencer al lector. Solo diré que el sector de los servicios legales debe innovar para sobrevivir y evolucionar. Las posibilidades de innovación en un despacho son infinitas y conciernen a todos los procesos, servicios y departamentos.

Muy brevemente, enumeraré las principales oportunidades que tenemos:

Innovación en la estructura misma del despacho, pasando de despacho tradicional a Alternative Business Structure, evolucionando hacia una start-up jurídica, cambiando el formato de sociatura,...

Innovación puramente tecnológica: mejorando telecomunicaciones, arquitectura informática, protección de datos, programas de gestión de despacho, CRM y demás, e incluso la introducción para los clientes del SaaS o Software as a Service, la integración de la Inteligencia Artificial en la vida del despacho, etc.

Innovación en la creación de nuevos servicios para los clientes, anticipándose a sus necesidades y a los cambios legislativos.

Innovación en la forma de proveer el servicio (Legal Project Management, Legal Lean, Legal Design Thinking, etc.)

De hecho, en mi opinión todos los despachos de cierto tamaño y volumen de facturación deberían tener su propio laboratorio dedicado a la innovación legal, tanto para asegurar su propio futuro empre-



sarial como para asumir su responsabilidad de líder del mercado y contribuir así a la labor de investigación y divulgación, que redundará en beneficio del conjunto del sector legal, y ayudará a posicionar la abogacía española en el tablero global.

El propósito final de la innovación debe ser ofrecer un mejor servicio y que el cliente esté satisfecho con su compra de servicios jurídicos. Obviamente, es más fácil estar satisfecho (o no) con la compra de un coche que cuando adquirimos servicios jurídicos. Y ello por ser un servicio y no un producto, que es más fácil probar y valorar, y también por lo que implica que sea un servicio jurídico, cuando muchas veces la sociedad considera la labor de los abogados como un “mal necesario”.

Quisiera puntualizar que un despacho no necesariamente tiene por qué ser grande en tamaño para innovar. Obviamente no podrá dedicarle los mismos recursos económicos y humanos que uno de Big Law, pero sí tendrá la flexibilidad, el dinamismo y la facilidad de adaptación que le puedan faltar al grande.

La internacionalización permite, y de algún modo empuja a abordar todas las áreas de innovación mencionadas anteriormente, y de manera más orgánica que si, simplemente, un buen día se decidiera que se quiere innovar en el despacho. Conlleva una mayor aceptación por parte del conjunto del equipo, levanta mayor entusiasmo y entrega, y menos recelos.

La internacionalización obliga a aceptar lo desconocido, lo distinto. Cualquier resistencia al cambio debe ceder, superarse para vivir este proceso, lo que abona un terreno que se vuelve muy fértil para el cultivo de proyectos innovadores.

No se trata de dejarse dominar por otra cultura, sea empresarial o nacional, ni de copiar otro modelo. Pero sí de observar cómo otros



hacen las cosas, desde una perspectiva abierta y con una actitud positiva, con una predisposición al cambio útil.

Por supuesto, el camino es muy distinto según el proceso de internacionalización que el despacho elija. Existe pues un abanico muy amplio de posibilidades, desde abrir despacho propio u oficina de representación en otro país, crear su propia red, comprar despachos locales, fusionarse con ellos, unirse a una alianza preexistente, adoptar una marca internacional, integrarse a un despacho global, etc.

Las modalidades varían considerablemente también en función de la particularidad de la red; si está especializada en una determinada materia (laboral), en un sector definido (retail), en un área geográfica (Europa), o una combinación de ambos.

Otra variable importantísima será el tipo de acuerdo al que se llegue con el resto de despachos. En gran medida es lo que definirá el sentimiento de pertenencia a una “entidad” o marca “superior” a la de nuestro despacho. Si la relación es exclusiva o no, si se trata de un mero desvío de asuntos, con o sin comisión de por medio, si existe intercambio real de culturas de trabajo, creación de valores comunes, identidad colectiva, comunidad, etc.

Implicaciones de la internacionalización (todos los aspectos que se mencionan a continuación dan pie a procesos de innovación):

Cliente:

- Directo, viniendo de otro país
 - o Particularidad cultural, distinta idiosincrasia
 - o Idioma
- Indirecto: El cliente puede pasar a ser otro despacho extranjero

Relaciones Internacionales, alianzas y demás:

- Formato, tipo de relación
- Tipo de red: especialización por área, sector, zona, etc.

**Branding:**

- Tu despacho como marca (nacional)
- Tu marca internacional

Tecnología:

- TICs para comunicación fluida
- Presencia digital fuerte para paliar difícil presencia física
- Uso de tecnologías distintas

Experiencia:

- Conocimiento internacional y global
- Especialización geográfica /sectorial
- Unión de fuerzas

Marketing:

- Canales diferentes
 - o Digitales
 - o Presenciales
- Comunicación en otros países
 - o Medios de comunicación
 - o Protocolo
- SEO/SEM
 - o Posicionamiento en otros buscadores
 - o Optimización de webs para otros países y en otros idiomas
- Redes sociales
 - o Distintas según zonas y comunidades
- Resultados financieros:
 - o Mayor complejidad
 - o Inversión inicial
 - o Impacto en beneficios

Cada punto enumerado previamente podría ser objeto de un artículo en sí mismo. Pero todas ellas son posibles áreas de mejora en la provisión de nuestros servicios. El cambio real que implica la inter-



nacionalización, en cualquiera de sus formas, ofrece al despacho un momento único para mejorar. Por consiguiente, innovar.

Parte importante de la internacionalización es la apertura a lo que pasa fuera de su mercado. Aceptar salir de su zona de confort, algo que se valora mucho en estos tiempos, para ir a aprender cómo funcionan despachos en otros países, acercarse a ellos e intentar entender las diferencias. Sacar lecciones de sus fortalezas y también de sus carencias, e intercambiar buenas prácticas que resulten aplicables o trasladables a nuestra situación y mercado.

Si bien un despacho en otro país no nos va a enseñar nada sobre nuestro derecho doméstico (pero sí bilateral y/o internacional), puede tener un modelo de gestión que sea extrapolable o comparable al de nuestro país. También el uso de tecnologías, tanto para telecomunicaciones como para software de gestión de expedientes, ERP, CRM, plataformas de pago, inter/intranets, nuevas aplicaciones, etc.

Nos puede inspirar para el Pricing: mientras la facturación por horas está totalmente vetada en determinados países, en otros sigue plenamente vigente. Ciertos despachos dedican muchos esfuerzos en confeccionar un presupuesto elaborado, razonado y creativo, y logran encontrar fórmulas interesantes y atractivas para el cliente.

En cuanto al Branding, la diferencia une y reúne. Se trata de apoyar la afirmación de la marca doméstica y/o la introducción de la marca internacional o extranjera. Desde el punto de vista interno, la identidad de grupo también se ve reforzada.

También el área de Recursos Humanos puede aprovechar la internacionalización para encontrar soluciones creativas enfocadas a la contratación y retención del talento, a través de colaboraciones, intercambios, y experiencias internacionales de las plantillas en general. Paradójicamente, en muchas ocasiones la lejanía puede acercar.



Mención especial merece la estrategia de marketing en un proceso de internacionalización, ya que tiene que adaptar tanto su mensaje como los soportes a las nuevas realidades del despacho.

La internacionalización es en definitiva un proceso que involucra a todo el despacho, desde los abogados hasta los socios, pasando por el staff. Implica cambios en todas las áreas funcionales, aunque sean de mayor o menor impacto.

Conclusiones de experiencias internacionales:

La relación con los clientes no se gestiona de la misma forma según el bagaje cultural con el que vienen, y venimos nosotros. La confianza, la fidelidad, el compromiso y la calidad se perciben y se cultivan de distintas maneras según el país de origen. Cada pueblo tiene sus usos y costumbres que hay que aceptar y respetar. La relación con un despacho chino, griego, catari, australiano, chileno o polaco siempre será muy distinta.

En parte por ello, la *UX* o *user experience* es más importante si cabe que en un despacho nacional. Es hoy clave para que prospere cualquier negocio, y el sector legal no se libra de ello. En nuestro mundo hiperconectado la (in)satisfacción del cliente puede tanto destrozar un despacho como auparlo con extraordinaria rapidez.

Nuestro mundo, el de los *milenials*, en el que toda la información está al alcance de la mano crea un ambiente de máxima ocupación. Pudiendo aprender todo lo que deseamos, tenemos que decidir cómo invertir nuestro tiempo y esfuerzo. Todo lo puedo aprender. Como solo vivimos una vez, tengo que seleccionar qué quiero saber. Nuestra generación no tiene que luchar para acceder al saber. Está todo ahí. Nos toca elegir. Tenemos este lujo y esta responsabilidad. Seleccionar sin desperdiciar. Saber que abriendo YouTube puedo virtualmente aprender cualquier instrumento, idioma, detalle de la historia...el reto del big data está en la red pero tiene implicaciones en nuestro modo



de vida actual, en nuestras mentes. Tengo demasiada información. Tengo que seleccionar y priorizar, para dedicar mi tiempo a una cosa y no a otra. Somos una generación ansiosa de saber, porque todo lo tenemos en la punta de los dedos, en el bolso o enganchado a la oreja. Lo que no sé es por qué no lo he buscado. Tengo que establecer analítica para el big data para mi práctica profesional.

La parte negativa de todo ello es la *infoxicación*. Una misma noticia te llega por decenas de vías distintas hasta, en muchas ocasiones, saturarte. Hasta la foto más divertida que recibas por Whatsapp te deja de hacer gracia la quinta vez que la recibes. Eso mismo ocurre en nuestro sector. A la quinta newsletter de despacho que reciba la asesoría jurídica de una empresa sobre la modificación de la responsabilidad penal de las empresas, manda el mail a la papelería sin dudarlo. Salvo... que el tuyo sea distinto...

El abogado debe pasar de valorar su tiempo a valorar el de su cliente. Es el que realmente importa. No hay que hacerle perder el tiempo con una sobreinformación. Lo que quiere son soluciones.

El reto para el abogado actual es tremendo. No se puede relajar en cuanto a calidad técnica de su trabajo, ya que además se le requieren tanta especialización y experiencia como sea posible, y encima tiene que atender con total entrega clientes y asuntos, por supuesto, pero también crear y cultivar marca, del despacho y personal, escribir artículos, gestionar redes sociales, dar clases, aprender idiomas, formarse y adoptar tecnologías novedosas, asistir a numerosas eventos, charlas, comidas, presentaciones y seminarios, organizar algunos de ellos, mantenerse actualizado sobre todas las modificaciones legales, las noticias de su sector, leer los numerosos y extensísimos artículos de los compañeros, formarse en gestión de despacho, management, finanzas, RRHH,...



La internacionalización insufla un verdadero soplo emprendedor en un despacho. Obliga primero a reflexionar, conocerse mejor, posicionarse para evolucionar y mejorar.

Dar a esta tecla implica un camino de investigación, trabajo duro, pruebas, toma de riesgos, errores, desarrollos, cambios, en suma: innovación.

Con ello podríamos pensar en crear figuras que apenas se han implantado en los despachos españoles y en las alianzas internacionales, pero sí en otros sectores, como son los Change Managers y los Chief Innovation Officers.

Tener que enfrentarse a una situación nueva es el mejor aliciente para innovar. Aunque sea una obviedad, cabe tenerlo presente. Muchas veces basta con abrir más los ojos que de costumbre para saber innovar.

Como un “ser” internacionalizado que soy, personal y profesionalmente, doy fe de que el camino es apasionante.



PAULA
FERNÁNDEZ-
OCHOA



AUTOR DEL ARTÍCULO

> CARGO ACTUAL

Socia Fundadora de +MoreThanLaw

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Consultora y docente en marketing jurídico, gestión de despachos y marca personal. Miembro del Comité de Dirección de Legálitas LAB. Docente en ISDE, Universitat Internacional de Catalunya y Facultat de Comunicació Blanquerna. Ponente en ESADE, Universitat Oberta de Catalunya (UOC) y otras Organizaciones. Coautora de los e-books de SOYMIMARCA “Es algo personal, 2 años intensivos de marca personal” (2012), “Soy mi marca o no soy nada” (2013) y “Auténticos, relevantes, diferentes” (2014), y autora de numerosos artículos de marketing jurídico y marca personal. Abogada en MAZARS, MALUQUER ADVOCATS y GARRIGUES, gerente de Despacho del



> CV

Grupo LEGÁLITAS y Business Development & Communications y Community Manager en ROCA JUNYENT. Licenciada en Derecho y Diplomada en Estudios Empresariales en ICADE, Postgrado en Administración y Dirección de Empresas en UPF, Programa de Desarrollo Directivo en IESE y Programa de Dirección de Marketing y Ventas Digital (in-DIGITAL) en ESADE.



ABOGADO: CEO DE TU “YO, S.A”

Somos nuestro “Yo, S.A” (Tom Peters), nuestro propio director financiero, director comercial...director general que tomamos las decisiones de nuestra vida.

En un entorno económico-social tan competitivo como el actual, con más de 250.000 abogados en España¹, con la transformación de despachos en empresas de servicios jurídicos, con la gestión más profesionalizada de las firmas para conseguir una optimización de recursos y ofrecer un mejor servicio, con la entrada de nuevos modelos de negocio que ofrecen servicios commodities y otros complementarios a los legales, con la implementación de la tecnología, la sofisticación del cliente y el nuevo perfil que se demanda del abogado, hoy más que nunca el **abogado** tiene que tener una **marca personal** que le diferencie, que sea auténtica y tenga credibilidad, una propuesta de valor que emocione, genere confianza y le posicione con su ventaja competitiva en la mente de su target para ser la opción elegida.

Y en este sentido hablamos de la importancia de gestionar la **marca personal** del abogado, entendiendo ésta como “la huella que dejamos en el corazón de los demás” (Jordi Collell), y el **branding** como “el conjunto de acciones planificadas que vamos a realizar para generar experiencias que produzcan una impresión positiva en tu audiencia y den como resultado tu marca personal” (Andrés Pérez Ortega).

Se trata de una carrera de fondo y no de velocidad, un proyecto para toda la vida en el que contribuimos con cada una de nuestras acciones, y al que debemos dedicar tiempo, perseverancia y mucha energía positiva. Siguiendo el **Método del Iceberg, de Soymimarca**, es un proceso de tres fases:



- Comienza por el **autoconocimiento**: saber quién eres, qué quieres ser, para qué vales. Conocer tu talento, valores y metas. *“Y si un trozo de madera descubre que es un violín?” Arthur Rimbaud.* Hay que tener en cuenta que todo comunica, aunque no queramos, y que nuestra vida es nuestro mensaje, que nuestras acciones y omisiones nos etiquetan en la mente de los demás. Cada movimiento deja trazas y va formando nuestra identidad como una compleja amalgama hecha con nuestro contenido, la opinión de otros, nuestras interacciones y los datos que se registran automáticamente. Fragmentos de nosotros que nuestro target recompone posicionándonos. ¿Como nos ven es como somos o cómo queremos ser?
- Continúa por el diseño de la **estrategia**: conocer el mercado, fijar objetivos, target, canales on y off-line, y calendarizar acciones y resultados. *“Si no sabes dónde vas, acabarás en otra parte”, Laurence J.Peter.* Debemos prestar especial importancia a las redes sociales pues se han convertido en un canal de comunicación de gran influencia en la opinión pública y un medio de posicionamiento y desarrollo de negocio.
- Y termina con la visibilidad: puesta en marcha del plan trazado, ejecución y métrica del retorno obtenido. *“Si no te ven no te compran, ni te contratan ni te promocionan”, Neus Arqués.*

La venta de servicios legales, en especial si son de valor añadido, es una venta técnica y muy personal, que requiere una alta capacitación jurídica y la implicación del equipo que luego ha de prestar el servicio. Es una venta consultiva, para la que tienes que conocer al cliente, sus necesidades, el sector, captar y transmitir emociones, etc. Con una implicación del 100%: *“Stop selling let’s partnering”,* como dice Jaume Llopis, profesor del IESE. Y esa venta con pasión necesita de una marca personal potente con una propuesta de valor diferencial.



Con este cambio de paradigma se nos abre un abanico de posibilidades, de reinventarnos en nuestra fortaleza y esencia con las que poder disfrutar, destacar y alcanzar nuestras metas. Sin empleos para toda la vida ni carreras estáticas sino en constante adaptación al cambio.

No es por tanto un concepto egoísta, ni cuestión de egos o de ser famoso, sino de aportar valor. Tampoco es un concepto anticorporativo, al contrario, es un activo para la firma. Con la marca personal el profesional da lo mejor de sí y se beneficia de ello personal y profesionalmente, prestando un mejor servicio que conlleva una mayor satisfacción del cliente y, por ende, de la empresa. Por tanto, es un beneficio 360º por el que todos debemos apostar. Se transforma el “abogado empleado” o “marca blanca”, sin iniciativa, en el profesional con proyectos, responsabilidad y *engagement*, con valor añadido. Por tanto, las firmas que quieran sobrevivir en el mercado deben apostar por la marca personal de sus profesionales, siendo imprescindible que esté alineada a la marca corporativa, pues no hay nada más contraproducente que la contradicción entre los mensajes de los profesionales y la organización, ya que afecta directamente a la credibilidad de la firma y ésta es fundamental en nuestra actividad jurídica basada en la confianza. Así, es esencial hablar de Comunicación Integrada de Marketing, buscar la coherencia y uniformidad a través de la coordinación de todas las herramientas y mensajes creados por la empresa y transmitidos por los canales correspondientes para interactuar con su público interno y externo.

Las marcas han evolucionado y dejado de ser simplemente un diseño gráfico o logotipo para pasar a tener personalidad. Puedes ofrecer al cliente un excelente servicio, puedes tener a los mejores profesionales en tu firma, pero sin conexión con tu comunidad que genere confianza, ese valor inicial se diluye. Y el profesional es quien establece una relación directa y humana con el entorno del negocio (clientes, proveedores, asociaciones, etc.) y quien logra comunicar con mayor



éxito haciendo tangible la marca. Las personas confían en las personas y la marca personal permite tejer vínculos sólidos para el negocio. Estamos en la era de las personas. Y es cierto que la tecnología está reinventando los negocios, pero *las relaciones humanas seguirán siendo la clave del éxito* (Stephen Covey).

Somos nuestro “Yo, S.A” (Tom Peters), nuestro propio director financiero, director comercial...director general que tomamos las decisiones de nuestra vida. Ahora hay que trabajar de proyecto en proyecto al 100%, con un perfeccionamiento activo y constante pensando siempre en la superación y perfección de lo que haces. El contrato indefinido ya no tiene valor y el concepto de empleado ha quedado obsoleto. Ya no es suficiente ser bueno en tu cometido sino que necesitas ser único y tener una capacitación distinta a los demás, destacar en positivo. Se trata de ser “kleenex” y no un pañuelo desechable. De ser “Pan Bimbo” y no cualquier pan de molde.

¿Riesgo a destacar y no gustar? Siempre lo hay, pero me atrevo a afirmar que toda marca potente despierta cierto recelo o rechazo en determinados targets, es parte de su éxito.

Para ello hay que salir de la aparente **zona de confort** que en realidad nos va minando, creer en uno mismo y superarse constantemente para vivir siendo tu mejor versión. Somos profesionales dinámicos 360º, con un amplio abanico de atributos y comportamientos que acompañar a nuestros datos identificativos, a nuestra formación y experiencia. Si no sientes pasión por tu trabajo, si tu realización profesional no tiene los colores de la personal... el cliente y el mercado lo percibe y te posiciona en un segundo plano. No puedes permitirte. El mayor riesgo que puedes cometer es no arriesgar. Abogado, eres el CEO de tu Yo, S.A., embajador de tu propia marca.

¹ Censo del CGAE



SUSANA
GONZÁLEZ
RUISÁNCHEZ



AUTOR DEL ARTÍCULO

> CARGO ACTUAL

Abogada en Carnicer y Zamora, especializada en estrategia y derecho digital, gestión de procesos de innovación empresarial, comunicación y marketing digital

> CV

Especialista en Derecho Digital y Seguridad IT, Marketing y Comunicación y gestión de procesos de innovación y management empresarial.

Responsable el departamento de comunicación, Social Media y Telecomunicaciones del despacho CyZ Abogados Zaragoza.

Asociada y Coordinadora de la Comisión de Comunicación y Eventos de ENATIC.

Socia y fundadora de la Asociación Nacional de Profesionales del Hacking Ético (AnpHacket).

Miembro de junta fundadora de Innova-Nett.

Colaborador experto en la Red de Conocimiento de Computer World.





REDES SOCIALES, PUBLICIDAD Y DATOS. LA APARENTE GRATUIDAD DE LAS REDES SOCIALES

Las redes sociales no sólo se financian con la publicidad del tipo pago por click, banners, hashtags y publicaciones patrocinadas, sino que esa entrecomillada gratuidad tiene como precio nuestros datos sobre hábitos de consultas, consumo, preferencias y recomendaciones.

La mayoría de las redes sociales son plataformas “gratuitas” en el sentido de que no pagamos por utilizarlas. Son actualmente el escaparate comercial y de comunicación de mayor difusión personal, profesional y de generación de negocio.

Las redes sociales no sólo se financian con la publicidad del tipo pago por click, banners, hashtags y publicaciones patrocinadas sino que esa entrecomillada gratuidad tiene como precio nuestros datos sobre hábitos de consultas, consumo, preferencias y recomendaciones. Cada “me gusta” en Facebook, a quienes seguimos en Twitter, recomendaciones que hacemos en LinkedIn, el tipo de información compartimos o publicamos, son datos que las redes sociales pueden utilizar o comercializar con fines de marketing personalizado.

Los usuarios debemos estar concienciados e informados, ya que somos quienes, con todo nuestro sentido común y responsabilidad debemos decidir qué datos estamos dispuestos a ceder y cuáles no; así como por tanto qué redes sociales estamos dispuestos a utilizar optimizando sus ventajas y cuáles no nos interesan o sobrepasan los límites de cuanto estamos dispuestos a ceder.

¿Las redes sociales venden nuestra “identidad”?

A veces hablamos de “venta de datos” como si se tratara de un tráfico ilegal, sin ser conscientes de que, los usuarios somos la parte que acepta ceder los mismos a cambio del servicio. Cuando nos registra-



mos en cualquier aplicación o servicio de Internet y hacemos click en “aceptar”, debemos ser conscientes de que estamos contratando con el proveedor del servicio y prestando nuestro consentimiento expreso tanto a la política de privacidad, como a los términos y condiciones de uso, que nos advierten sobre los derechos y obligaciones que conlleva la utilización de dicha aplicación o servicio, y entre los que se contemplan determinadas autorizaciones al proveedor del servicio de acceso y/o cesión de los datos que compartimos para los fines declarados expresamente por cada red (no todas piden las mismas autorizaciones). Es importante ser conscientes de que estamos autorizando expresamente con nuestro consentimiento y que previamente hemos sido informados, aunque no leamos las condiciones ni alertas de autorizaciones.

Actualmente la vida digital en redes sociales de un 82% de los internautas de 18-55 años (*) (más de catorce millones de españoles) corre en paralelo con su vida real. Profesionalmente considero importantísimo tener identidad digital. Una identidad que debemos ser capaces de diseñar consciente y responsablemente, para que “lo que se dice de nosotros en la red” (identidad digital), nuestro branding o marca personal, sea lo más identificable y coherente posible con nosotros en la vida offline o, al menos, con lo que deseamos sea nuestra identidad digital.

¿A quién interesa nuestra información compartida en redes sociales?

A cualquier empresa puede interesar hoy en día la información sobre las necesidades y gustos de sus clientes para ofrecerles lo que están buscando, para fidelizarles e incluso para mejorar su línea de negocio si concluye que el consumidor encuentra lo que realmente necesita en la competencia.



Se dice que en los últimos diez años se ha creado más información que en toda la historia de la humanidad y que las conexiones a Internet desde dispositivos móviles llegarán a los 10.200 millones en 2018. El avance de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación ha supuesto que actualmente la información que los usuarios generamos en la red (Big Data) sea uno de los mayores activos para todas las organizaciones.

El cambio estructural en el consumo a nivel global ha propiciado un cambio en las estrategias de marketing (marketing 2.0 y 3.0). El consumidor pasó de ser meramente receptivo de publicidad sobre un producto o servicio en los canales tradicionales, a ser completamente activo: busca referencias, recomienda y expresa su opinión y gustos en la red.

De hecho, según el VI Estudio Redes Sociales de IAB Spain (*) de enero de 2015, al 52% de los usuarios les parece bien la publicidad en Redes Sociales y el social media influye en el proceso de compra para un 70%. Tan sólo un 9% la rechaza.

El uso de la información que se desprende de nuestra actividad en la red por las empresas está creciendo exponencialmente al permitir conocer a los usuarios y ofrecerles lo que demandan conforme a sus hábitos de consumo, gustos y puntuales necesidades reales (marketing de afiliación o personalizado); con fines estadísticos; para innovar en las estrategias de diseño y creación de nuevos procesos, productos y servicios, así como en la toma de decisiones de inversión.

Las mayores inversiones en soluciones de Big Data se están produciendo en el comercio, en las áreas de desarrollo de productos y servicios de manufacturación, salud, información y comunicaciones, banca y finanzas, seguros, administración pública y recursos humanos.



¿Es legal la comercialización de nuestros datos, gustos y aficiones en redes sociales?

Si consentimos la cesión de nuestros datos con finalidad comercial estamos ejerciendo la facultad personal de control sobre nuestra información o derecho de autodeterminación informativa, derivado del ejercicio de nuestro derecho a la privacidad.

No existe un código normativo único que regule la actividad en internet a nivel global ni por tanto el uso del Big Data. Sin embargo, los proveedores de servicios de la sociedad de la información y la comunicación deben cumplir normas que protegen y garantizan los derechos de los consumidores y usuarios en cada ámbito territorial de competencia.

De este modo, sus políticas de uso y privacidad deben cumplir la normativa que vela por el cumplimiento de los niveles de transparencia del acceso, finalidad y tratamiento de los datos e información personal; la publicidad y comunicaciones electrónicas; la propiedad intelectual e industrial; el comercio electrónico y minorista, etc.

Nuestra actual normativa sobre protección de datos regula cómo pueden obtenerse los datos y su tratamiento, obligando a las empresas de servicios de la información a proporcionar al usuario una información clara sobre a quién facilita los datos; quién es el responsable de su tratamiento; si contienen información sensible o no; durante cuánto tiempo va a disponer de dicha información; con qué finalidad va a realizar el tratamiento de los datos; a identificar al usuario la identidad de la empresa; a recabar su consentimiento expreso y a proporcionarle la opción sencilla y ágil de revocar dicho consentimiento en cualquier momento.

Ahora mismo todo parece estarse fraguando a nivel normativo, ya que - por ejemplo -llevamos años a la espera del Reglamento Europeo de Protección de Datos que, siendo de obligado cumplimiento



en todos los países miembros de la UE, ponga – se espera – un poco de orden actualizado sobre esta cuestión (actualmente nos guiamos por la norma de 1999). Entre tanto, los tribunales y las entidades de protección y control son las que van guiando la interpretación y cumplimiento de las normas existentes en materia de protección de datos, con la ayuda de quienes nos dedicamos a ello en la defensa del cumplimiento legal respecto de los derechos a la privacidad y la protección de datos.

La nueva propuesta normativa europea aparentemente va a apostar por las denominadas “privacidad por defecto” y “privacidad desde el diseño” procurando exigir al desarrollador garantías mínimas de verificación de comportamiento seguro, visibilidad y claridad de la información sobre riesgos y opciones de privacidad, incluso mediante iconos de fácil identificación de la información más esencial.

En todo caso, las normas podrán ofrecernos ciertas garantías, pero lo verdaderamente importante es que como usuarios, titulares de nuestros datos y responsables de proteger tanto los nuestros como los que tratamos de terceros, seamos conscientes de las ventajas, riesgos y consecuencias que asumimos mediante la configuración responsable de la seguridad y privacidad en el uso de internet y herramientas digitales, debiendo adaptarlas a nuestro particular concepto de privacidad y a proteger los datos de terceros.

¿Llevan a cabo las redes sociales acciones ilegales? ¿Es suficiente la regulación que hay para ellas?

Con carácter general las empresas que proveen servicios de redes sociales cumplen las normas que les resultan de aplicación.

Lo curioso es que el avance tecnológico y las reacciones de los usuarios ante dichos avances son mucho más constantes y ágiles que la capacidad legislativa local para un entorno cuyas ventajas y riesgos se mueven en un ámbito global. De este modo, por ejemplo, nos



estamos encontrando con asuntos que llegan a los tribunales con determinada consecuencia que encuentra después amparo legal y, por tanto, pasa a ser de obligado cumplimiento.

En general, la mayor parte de los incumplimientos legales e ilícitos en la red se están cometiendo por los usuarios (desde el propio incumplimiento de las políticas legales de las redes sociales; injurias y calumnias; acoso en sus diversas modalidades; suplantación de identidad; descargas ilegales; incitación a la comisión de delitos, etc.) de ahí que sea tan importante la concienciación en su uso responsable.

Respecto de la regulación de los ilícitos en la red estamos ahora mismo en un momento histórico en el que hay opiniones para todos los gustos. Desde quienes piden un impulso a la tipificación de nuevos ilícitos, hasta quienes sostienen que los mismos encuentran ya su encuadre en la normativa penal aun cuando sean realizados en uso de un soporte diverso al previsto en la norma, propiciando un mayor impulso legal a la agilización en fase de instrucción en la averiguación de los hechos y su autoría, cuestión ésta que entraña una enorme dificultad en el entorno digital.

Innovación vs Seguridad.

El Ciberespacio es un entorno en el que se sitúan cosas con valor, en el que se están desarrollando los negocios y también los delincuentes.

En los últimos años se está trabajando mucho en este aspecto a todos los niveles tanto por la administración pública como por instituciones y profesionales implicados, pero todavía queda camino por recorrer en la concienciación del usuario respecto de su propia intervención segura en la red y en la denuncia de cualquier acto de cibercriminalidad. Tendemos a pensar que no nos va a suceder a nosotros o que



los datos que contienen nuestros sistemas no van a ser de interés para la cibercriminalidad, y frente a ello la respuesta es la modalidad Ransomware, un ataque especialmente destinado a secuestrar cifrados esos datos que quizás no tengan valor en el mercado pero sí para nosotros el precio de un rescate.

Actualmente a cualquier empresa de informática que le preguntes, por ejemplo, por un software de cifrado de los sistemas informáticos te responderá con un amplio elenco y a muy bajo coste. Sin embargo, el índice de preocupación por la seguridad de la información es todavía muy bajo en nuestras organizaciones, actuando a golpe de sanción o ataque, es decir, “cerramos la puerta de casa con llave una vez que nos han entrado a robar”.

¿Hay alguna red social 100% segura?

Me atrevo a decir que no existe seguridad al 100% igual que tampoco la posibilidad de navegar por internet de forma totalmente anónima.

Sí podemos minimizar los riesgos configurando la seguridad de nuestras cuentas y sistemas aplicando soluciones como por ejemplo, el uso de contraseñas fuertes; la autenticación a dos pasos; desactivación de recordatorios de contraseñas; desactivar la geolocalización cuando no la necesitamos; desactivar o limitar las cookies del navegador; mantener actualizados los sistemas operativos y antivirus que corrigen vulnerabilidades; realizar copias de seguridad protegidas con contraseñas; cifrar sistemas y dispositivos móviles así como la información confidencial que compartimos por correo electrónico; descargar aplicaciones de sitios oficiales; no ejecutar archivos de fuentes desconocidas; activar la clave de WiFi y cambiar la que por defecto tenga el router; evitar el uso de redes WiFi abiertas si queremos proteger los datos de navegación propios o confidenciales de terceros; etc.

(*) VI Estudio Redes Sociales de IAB Spain de enero de 2015.

AUTOR DEL ARTÍCULO



FRANCISCO
GUTIÉRREZ
ALONSO



> CARGO ACTUAL

Departamento de Desarrollo Editorial de Lefebvre-El Derecho

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Ingeniero de Telecomunicación con experiencia en consultoría estratégica y de negocio y como gerente de desarrollo de negocio de un operador de telecomunicaciones.

Su contacto con el mundo jurídico se produjo al asumir la dirección del área de proyectos a medida de Lefebvre-El Derecho. En la actualidad, se integra dentro del Departamento de Desarrollo Editorial del grupo.





EL DESPACHO DE ABOGADOS SIN PAPELES

El proceso hacia un despacho de abogados sin papel es imparable, además de ser recomendable y beneficioso para los despachos de abogados. Este proceso será promovido por la tecnificación de la Justicia y de la sociedad, además de otros criterios estrictamente medioambientales.

Según la RAE un legajo es un atado de papeles, o conjunto de los que están reunidos por tratar de una misma materia. Los legajos se han convertido, al menos en mi subconsciente, en la seña de identidad de la administración de Justicia. Hasta hace pocos años, no se entendía el despacho de cualquier agente judicial (procurador, abogado, secretario judicial, juez, etc.) sin toneladas y toneladas de papeles, distribuidos con un orden más o menos conocido por su dueño en el que era casi imposible encontrar nada para cualquier otra persona ajena.

Sin embargo, los tiempos cambian para toda la sociedad y, aunque más lentamente que en otros ámbitos, también cambian para la Justicia. Desde hace unos años se habla reiteradamente de “Modernización de la Justicia”. Este término aglutina avances en múltiples esferas como son las notificaciones electrónicas o el expediente electrónico, pero también aspectos como los de la necesaria modernización del lenguaje jurídico.

Por supuesto, gran parte de estas acciones modernizadoras se basan en el uso de las llamadas tecnologías de la información y las comunicaciones. Gracias a ellas se pretende agilizar y mejorar los procedimientos, reduciendo el trasiego de documentos y, por lo tanto, de papeles. Es por ello que gracias a la puesta en marcha de estos servicios, se consigue una reducción del uso de papel en toda la Administración de Justicia y, en particular, en los despachos de abogados.



Aunque los pasos dados y los resultados obtenidos hasta la fecha podrían considerarse como tímidos, hay muchos despachos que están empezando a considerar tender hacia una oficina sin papel, en un principio reduciendo drásticamente su uso tal y como ya se produjo en otros tipos de empresas hace bastante tiempo.

A la gran mayoría de los abogados les produce cierto vértigo solo pensar en no contar con todos los papeles y carpetas que hay sobre su mesa o en su despacho. Sin embargo este miedo debería relativizarse sobre todo porque hace años que se produjo otra revolución como la que supuso el paso de los recopilatorios de legislación y jurisprudencia en papel, hacia disponer de bases de datos primero en CD-ROM y más tarde, en versión online. Esta primera revolución digital hizo que los abogados dispusieran de las últimas normas y sentencias e hizo mucho más sencilla la búsqueda de la información que se precisaba. Esta segunda revolución tendrá también como objetivo mejorar la gestión y agilizar el trabajo legal.

UN DESPACHO SIN PAPELES

Los beneficios de trabajar en un despacho sin papeles no son diferentes a los de cualquier otra empresa. Entre ellos caben destacar siete factores:

1. **Reduzca espacio.** Adiós a las mesas repletas de tantas carpetas como casos abiertos tenga su propietario, y adiós a los almacenes con cientos o miles de casos archivados. Esta reducción de espacio tiene un retorno claro, porque en muchos casos, había que ampliar continuamente el espacio destinado a archivo.
2. **Agilice el acceso a su información.** Nunca se tardará lo mismo en encontrar un documento en papel, que hacerlo digitalmente utilizando un buscador universal o cuando todos los documentos están ordenados sistemáticamente en un repositorio.



3. **Agilice la gestión.** Hace tiempo que un despacho se trata como cualquier otra empresa con 'departamentos' internos o externos de contabilidad, facturación, comercial, marketing y demás. La digitalización de procesos hace que todos estén mejor interconectados.

4. **Colabore.** Los casos son cada vez más complejos y los profesionales cada vez más especializados, así que es muy importante la colaboración entre distintos profesionales de dentro o fuera del despacho a los que hay que proporcionar información de forma ágil, eficiente y controlada.

5. **Siempre disponible (24x7).** Siempre que aproveche las ventajas de 'la nube', tendrá toda su documentación cuando lo necesite, independientemente de donde se encuentre físicamente o desde que dispositivo intente acceder.

6. **Ahorre gastos.** Tener todos los documentos en formato digital hará que utilice más las comunicaciones electrónicas, así que además de reducir la compra de papel y papelería, podrá reducir los gastos de envío, sustituir certificados físicos por certificaciones digitales, etc. En todo caso, estos ahorros no tienen por qué compensar los gastos adicionales en los que se debe incurrir como mejores equipos informáticos y líneas de comunicaciones.

7. **Controle su negocio.** Analice los ingresos y todos los costes de cada uno de sus casos, de cada procedimiento y evalúe la rentabilidad de su despacho.

Pero no todos estos beneficios se obtienen directamente como resultado de la digitalización de los papeles del despacho, sino que son el resultado de esta digitalización acompañada de:

1. **Instaure y cumpla determinadas rutinas.** Deberá establecerse un procedimiento claro con el que determinar qué documentos se digitalizan y se imprimen, además de criterios estrictos de ordenación que irán desde el nombre de los expedientes, las carpetas



dentro de los mismos y de los archivos. Con esto se conseguirá saber a priori de qué información dispone y dónde encontrarla rápidamente.

2. Establezca políticas de seguridad. Cuando la información está en papel, las políticas de seguridad consisten en cajas fuertes, cerraduras o sistemas antiincendios. Ahora las políticas deberán ser de cifrado y encriptación de la información y de las comunicaciones, de vigilancia del cumplimiento de la normativa de protección de datos de carácter personal, de control de permisos de acceso y de gestión de copias de seguridad.

Pero tampoco se debe ser completamente estricto a la hora de eliminar el papel. Siempre habrá cosas que o no puede o no es conveniente digitalizar. Por ejemplo:

1. Documentos proporcionados por el cliente. En muchos casos, no tiene sentido perder el tiempo digitalizando ciertos documentos con los que debe trabajarse en papel.

2. Documentos oficiales. Existe mucha documentación que el despacho recibe y que puede digitalizar o no. Dado que deberá mantener los originales en papel y determinar si es útil o no escanearlos.

3. Archivos antiguos. Existirán casos que ya están archivados pero que tienen características diferentes y diferenciales y que ya forman parte del conocimiento del despacho. En estos casos, seguramente sea muy interesante que pueda buscarse en los mismos para que pueda accederse a esa información rápidamente. Sin embargo, también habrá muchos casos que prácticamente son clonados salvo porque cambia el cliente, el juzgado y ciertos parámetros de la resolución. No tiene ningún sentido digitalizar estos últimos casos porque, en realidad, no aportan un mayor conocimiento.



Conclusiones

El proceso hacia un despacho de abogados sin papel es imparable, además de ser recomendable y beneficioso para los despachos de abogados. Este proceso será promovido por la tecnificación de la Justicia y de la sociedad, además de otros criterios estrictamente medioambientales. Sin embargo, para que la transformación no se estanque debe ser una evolución consciente y bien planificada, que todo el despacho (y por supuesto los socios) debe apoyar. En caso contrario, es un proceso destinado al fracaso y que además podría tener consecuencias espurias como pueden ser la creación de fallas de seguridad.

AUTOR DEL ARTÍCULO



ALFREDO
HERRANZ
ASIN



> CARGO ACTUAL

Responsable del Área de Litigación y Arbitraje

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Abogado con Despacho propio y Mediador.

Áreas principales de actuación: acusación particular penal. Accidentes de trabajo. Incapacidades y materias de seguridad social. Extranjería. Herencias.

Vocal de la sección de derecho migratorio y extranjería.

Participante habitual de secciones del colegio de abogados.

Colaborador en ONG y asociaciones.

Estudioso del derecho y las nuevas tecnologías

Formador: Profesor del master de acceso a la abogacía de la Universidad de Zaragoza y el Colegio de Abogados de Zaragoza en materia de nuevas tecnologías. Ponencias, conferencias, cursos de formación y charlas.





QUE ES UN BLOG JURÍDICO

Los blogs también llegaron al mundo jurídico aunque con unas características que lo diferencian a otros sectores. Así nos podemos encontrar con esos blogs que a modo de bitácora lanzan reflexiones sobre experiencias que les ocurren a los juristas como otros más específicos que por materias, alguna muy especializada, aportan información de interés para el colectivo.

Los blogs se asocian a lo que en internet llamamos el 2.0. Surgen como páginas de carácter personal que a modo de bitácora permiten al autor del mismo narrar y expresar aquellos hechos y aspectos que considera de interés y mediante su localización en internet abrirlos al público en general, a los usuarios de internet.

Con posterioridad, además de mantener ese objetivo de diario, aparecen blogs centrados en temáticas concretas incluso muy especializadas. Los blogs facilitan que el autor del mismo pueda compartir conocimientos más allá de trasladar experiencias o reflexiones. De este modo, la comunidad blogger empieza a generar blogs de cada vez mayor calidad tanto por el contenido de la información como de estética y diseño.

Los blogs son entendidos por los usuarios de Internet como un recurso al que acceder a la hora de conseguir información y por tanto valoran el trabajo realizado por bloggers generando reputación a estos. Además, los blogs generan una comunidad entre usuarios y otros bloggers con el autor, al fomentar la interacción mediante comentarios en el blog u otro tipo de sistemas para estar en contacto y recibir sugerencias.

Los blogs también llegaron al mundo jurídico aunque con unas características que lo diferencian a otros sectores. Así nos podemos



encontrar con esos blogs que a modo de bitácora lanzan reflexiones sobre experiencias que les ocurren a los juristas como otros más específicos que por materias, alguna muy especializada, aportan información de interés para el colectivo. Los blogs también se han convertido en una herramienta esencial en la marca personal y presencia digital en internet.

Pero aunque hablemos de blogs de carácter técnico o especializado donde se aporta información sobre cuestiones muy complejas el carácter de bitácora siempre se mantiene en su esencia. Esto significa que un blog ha de tener una periodicidad de publicaciones que permitan al lector del mismo encontrarse con lecturas nuevas cada poco tiempo.

Un blog que no tenga una periodicidad de publicaciones caerá en número de visitas, dejará de ser interesante, penalizará negativamente la imagen asociada al autor del mismo y morirá.

El auge de los blogs jurídicos

Hacerse un blog es fácil. Existen a nuestra disposición buenas herramientas gratuitas como Blogger o Wordpress por solo mencionar algunas, que además no revisten excesiva dificultad para que el usuario, que decide crear un blog, pueda hacerlo y empezar. Existen otras herramientas de pago que nos darán mayor calidad estética, pero quien quiera tener un blog puede tener un blog digno operando en internet de manera totalmente gratuita. El coste económico no es un obstáculo para tener un blog.

La elección de la herramienta ya obedecerá a otras razones, la usabilidad de la misma, la que resulte más sencilla para el usuario concreto, o la preocupación que este tenga por la estética del blog. Con Wordpress podremos crear fácilmente blogs con plantillas que son agra-



dables visualmente algo más descuidado en las básicas de Blogger. Pero Blogger es una herramienta de Google y eso siempre nos da ventajas en posicionamiento.

Debemos añadir que lo habitual es que un profesional jurídico tenga una web profesional suya o de despacho. Lo más normal es que la empresa de comunicación encargada para la realización de la misma le aconseje que dicha página tenga un blog. Dicho consejo deriva de que (al menos en estos momentos) Google va a premiar en los resultados de búsqueda la existencia de un blog, pues Google premia que se genere contenido nuevo con periodicidad y eso es precisamente la esencia del blog.

Esto ha supuesto en los últimos años un auge de blogs jurídicos. Tener un blog desde el plano técnico es fácil, pero un blog exige crear y generar contenido de calidad y periodicidad lo cual no es sencillo. El blog exige disciplina y constancia entre otros aspectos.

Además, como indicaba al principio los blogs son un elemento clásico del internet 2.0 que se caracteriza por acciones basadas en compartir información y comunidad cooperativa. Un blogger es alguien que de manera gratuita (es excepcional el encontrarnos con información previo pago) aporta y pone a disposición del colectivo su conocimiento con lo que se genera una rueda de acciones cooperativas y colaborativas. El comportamiento colaborativo no es algo propio del colectivo de abogados, ni de juristas, por lo que puede ocurrir que, el jurista que se acerque al mundo blogger por obligación o porque alguien le dice que es lo que tiene que hacer, puede encontrar dificultades añadidas al desarrollo de su blog.

Algunas cuestiones de las expresadas suelen incidir en lo peor que le puede ocurrir a un blog. El abandono del mismo. Quien tenga la intención de hacer un blog ha de tener en cuenta la pésima imagen que de su autor da un blog abandonado. De ahí que quien no tenga la



implicación necesaria y sea capaz de generar un contenido de calidad de manera periódica es mejor que no inicie la aventura blogger.

Aspectos positivos de tener un blog

Expresado lo anterior es conveniente tener presente los aspectos positivos y beneficios que un blog genera para un blogger:

- **Lectores.** La satisfacción de que tu trabajo sea reconocido y valorado es uno de los elementos más satisfactorios para un blogger. De ahí que sea importante diferenciar entre visitas y lecturas. No nos debe importar el número de visitas, pues no todo visitante indica que esa persona lea nuestro blog. Y nos debe importar que sean lectores de calidad y que no solo aterricen en una entrada, sino que profundicen leyendo otras entradas
- **Reputación.** Un blog de calidad genera reputación positiva para el autor del blog, crea marca personal y mejora la identidad digital.
- **Disciplina.** Escribir con la regularidad adecuada (dos o tres entradas a la semana) exige un ejercicio de disciplina para el autor que puede serle beneficioso para extender tal comportamiento disciplinado a otras acciones.
- **Repositorio de información.** Un blog también es usado, y muchos buenos blogs han nacido de tal necesidad, como una manera de guardar información jurídica de una manera rápidamente accesible para el autor.

Consejos para un blogger jurídico.

- **Tener claro el público objetivo al que va dirigido el blog.** Si tienes una estrategia de identidad digital te ayudará a la hora de orientar el blog.



- **El internauta lee poco**, internet no es un sitio de lectura, sino de consulta. Esto implica que no es conveniente realizar entradas de gran extensión, lo aconsejable son de 400 a 500 palabras en tres o cuatro párrafos. Sin embargo, esto se puede quedar corto o mal combinar con la excelencia jurídica.
- **Enlazar a otros blogs**. Es importante poner enlaces a otros blogs o webs y generar tráfico a las mismas. De este modo también conseguiremos que otros blogs o webs nos generen tráfico a nosotros.
- **Es importante seleccionar bien la temática** sobre la que vamos a escribir.
- **Imágenes**. Poner imágenes en nuestras entradas favorece la lectura y ayuda a tener más visitantes.
- **Título**. El título de las entradas ha de tener en cuenta criterios de posicionamiento y ser lo suficientemente atractivo para incentivar al internauta a entrar en nuestro blog.
- **Aprovechar tiempo y esfuerzo**. Podemos utilizar para nuestras entradas, material del trabajo que hemos realizado de estudio jurídico para demandas, preparación de juicios, etc.

El blog como negocio

Por último, como profesionales del derecho no podemos olvidar la faceta del blog desde la perspectiva del negocio. Así, el blog nos puede generar clientes y encargos profesionales de otros compañeros que valoran nuestros conocimientos jurídicos. A su vez, el blog es un elemento importante de nuestra marca personal y, no es habitual, pero sí se da en otros sectores económicos, que el blog sea un negocio en sí mismo.

AUTOR DEL ARTÍCULO



CRISTINA
LLOP
VELASCO



> CARGO ACTUAL

Presidenta de la Confederación Española de Abogados Jóvenes

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Consejera no decana del Consejo General de la Abogacía Española.

Socia de Llop & Velasco, Abogados, en calidad de socia.

Licenciada en Derecho por la Universidad de Zaragoza (promoción 1996-2001).

“Master de Práctica Jurídica”.

Escuela de Práctica Jurídica de la Facultad de Derecho de la Universidad de Zaragoza.

MEDIADORA de la Asociación Española de Peritos Judiciales y Mediadores Arbitrales. Y socia fundadora de Aragón Mediación.

Ha intervenido como miembro de la mesa del Congreso de la Abogacía joven celebrado en Bilbao en junio de 2013 y ponente en el pasado Congreso Nacional de Vitoria.





LOS ABOGADOS Y LA TECNOLOGÍA

Nos sentimos abrumados o no por este “desembarco tecnológico” en nuestra a veces demasiado estática profesión, lo cierto y verdadero es que las nuevas tecnologías nos han abierto un horizonte inmenso de posibilidades comerciales si se saben utilizar.

Cuando escribo o leo la palabra “abogacía”, no puedo separarla de mis recuerdos de niña, porque esta profesión me vio nacer y me acompañó sin yo darme cuenta hasta que tomé la decisión de dedicarme en cuerpo y alma - no cabe otra forma- a ella.

Mi gran amigo Ángel García decía el otro día ante el auditorio del Ilustre Colegio de Abogados de Huesca, que el oficio de la abogacía, se profesa como se profesa una religión. De ahí el término “profesión”. Y es que desde mi humilde opinión, no cabe su ejercicio salvo poniéndole alma, vida y corazón, como decía aquella canción memorable, pues te absorbe hasta confundirte con ella.

Lo sé, suena demasiado “romántico” para un ebook sobre gestión de despachos, pero es que parto de que no cabe dedicarse a ella de otra manera, o al menos eso vi en mi casa durante años; contemplando ese ejercicio de la profesión como dicen “artesano”, hecho con cariño, con mimo, contando como únicas herramientas una máquina de escribir Olivetti, un cajón lleno de calcos, y los típicos tomos de jurisprudencia y legislación que entonces sí se usaban, pues de hecho eran la única fuente de información para el abogado. ¿Y los clientes? Los clientes acudían al despacho con el respeto que les imprimía saber que había una persona ilustrada, formada, a la que debían la máxima deferencia, porque en sus manos podía estar la solución a sus problemas que ellos al final percibían -y perciben- como casi de vida o muerte.



Era el tiempo del marketing tradicional, o unidireccional como le llaman ahora, en el que el trabajo te llegaba gracias al boca a boca; ni siquiera por anuncios en periódicos o revistas como otros negocios, ya que en nuestro oficio estaba prohibido por entonces ese tipo de publicidad. Tu nombre aparecía como mucho en las páginas amarillas o blancas y en tu placa en la puerta de entrada, pero para de contar. Eso sí, la atención al cliente, la relación personal con éste, era lo primero; cliente que te convertía en su “abogado de cabecera” y el de toda su familia para lo bueno y lo malo. Esa figura aún hoy sigue existiendo sobre todo en plazas relativamente pequeñas.

Esto, que para las nuevas generaciones parecerá ciencia ficción algún día (o ya incluso para algunos) no es tan lejano. La abogacía se ha ido adaptando a los nuevos tiempos y medios pero lentamente - más en progresión aritmética que geométrica -, en contraste con la evolución vertiginosa de las nuevas tecnologías. Esas nuevas tecnologías que parecen ya abarcarlo todo y en las que si una empresa no se hace un hueco, parece que no existe, pero que por el contrario, si se integra, pueden llegar a engullirle: Facebook, Twitter, LinkedIn, Wordpress, Blogger, Instagram... suma y sigue.

Ahora bien, nos sentimos abrumados o no por este “desembarco tecnológico” en nuestra a veces de-masiado estática profesión, lo cierto y verdadero es que las nuevas tecnologías nos han abierto un horizonte inmenso de posibilidades comerciales, si se saben utilizar.

He hablado de papel de calco –el de mi padre que ahora cuenta con 83 años-, pero no hace falta remontarnos a tantos años atrás. Hablo de mi experiencia como abogada de 36 años y 10 de colegiación.

Salí de la facultad con poco o ningún conocimiento de lo que era el ejercicio profesional propiamente dicho; hice el Máster de Práctica Jurídica impartido por la Universidad de Zaragoza; y fui “dando tum-bos” de uno a otro despacho realizando la tan “satanizada” pasantía.



En los primeros despachos no tenía internet, o para acceder a él tenía que pedir permiso para conectarme, pues no había tarifa plana y cargar una sola página podría costar fácilmente veinte minutos de conexión telefónica por módem. Sobra decir que ni hablar de modelos en internet, ni formación online, ni siquiera artículos de compañeros que muchas veces te “iluminan” sobre cómo enfocar un asunto.

Así estuve aproximadamente un año y medio hasta que finalmente recalé en el despacho de aquel que sería mi padrino de profesión. Estamos hablando del año 2003 más o menos y ya internet empezaba a ser una herramienta habitual en los despachos (existía por supuesto antes, pero era casi un “artículo de lujo”), pero ni de lejos la información contenida en la red era la de ahora. Hoy por hoy, dudo que exista ninguna materia sobre la que Google no te localice una simple página web con algo de información, pero en 2005, cuando me colegié, era lógicamente mucho más limitada.

Téngase en cuenta que prácticamente ningún abogado contaba con página web, ni mucho menos blog en los que volcar sus opiniones o artículos doctrinales. Wordpress lanzó su primera versión, “Miles”, el 3 de enero de 2004. Y Blogger fue creado en 1998 por Pyra Labs, aunque como un cuaderno de bitácora de pago, no popularizándose hasta que en 2003 lo adquiriese Google.

Y Twitter, ¡ah Twitter! nació en 2006 y sinceramente en ese momento pensé que no moriría de éxito. ¿Para qué alguien querría contar, o mejor, saber, qué estaba haciendo yo en cada minuto de mi vida? ¿Cómo íbamos a prever las posibilidades que nos ofrecerían herramientas como las redes sociales? ¿redes qué?

La máxima tecnología con la que contaba un abogado era el PC (al menos los escritos se podían por fin corregir sin tachaduras) y los CD o DVD con la recopilación de jurisprudencia y legislación “del momento” (lo pongo entrecomillas porque la actualización diaria de la



normativa era impensable) lo que te suponía la mejora de poder desarrollar tu actividad en un despacho de más reducidas dimensiones.

¿Por qué cuento todo esto me dirán? Pues porque muchas veces me preguntan, como representante de los abogados de menos de cuarenta años, si creo que el ejercicio de la profesión es ahora más difícil que antes.

Si hablamos en términos cuantitativos, por supuesto. La cantidad de normativa a aplicar en muchos casos –nacional e internacional- es considerablemente mayor por haberse incrementado la sectorial, lo que dificulta incuestionablemente el ejercicio intelectual. Y además, la competencia se ha incrementado, y con ella, la lucha por conseguir clientes se ha vuelto más feroz y complicada; pero además más exigente, pues el consumidor tiene más acceso a información (Google le resuelven muchas dudas), la localización de otro compañero que le lleve el asunto está más a su alcance (hay muchas bases de datos de compañeros por provincias y materias), y la competencia a nivel precios es más evidente que antaño por estar al alcance de un clic, máxime con la proliferación de páginas que ofrecen servicios a bajo coste (con la connotación negativa que ese término conlleva). Ya estamos hartos de ver webs que ofrecen servicios jurídicos –y no hablo sólo de commodities- a precios que no cubren ni los gastos del procedimiento y es incuestionable que habrá que luchar contra ese perfil de “abogado”.

Ahora bien, pienso que aquellos que empiezan tienen más facilidades en términos de visibilidad, marketing, acceso a clientes, interrelación con ellos, etc. Antes había que salir a la calle a buscar clientes casi “a puerta fría”. Ahora tenemos herramientas que nos permiten - con escasos conocimientos - diseñar nuestra imagen incluso desde el propio móvil; páginas web que nos facilitan plantillas para construir la propia de nuestro despacho; información en la red (quien dice



formularios, dice artículos de opinión, jurisprudencia, foros donde plantear nuestras dudas a compañeros... incluso cursos on line para perfeccionar nuestros conocimientos) y lo más importante, un escaparate virtual inmenso, no finito, donde vender nuestro producto en igualdad de condiciones, pues no es preciso contar con un fuerte respaldo económico para promocionar e incluso desarrollar tu negocio.

Hemos pasado del marketing 1.0, enfocado exclusivamente al producto, para empezar a “ver” al consumidor (2.0), a tratar de darle lo que busca, y retenerle fidelizándole con nuestro despacho.

Me viene a la cabeza esa frase de Seth Godin que decía que no hay que encontrar clientes para nuestros productos, sino productos para nuestros clientes. Y es que el cliente tiene una visión clara y se posiciona como un consumidor inteligente y de necesidades muy específicas al que hay que “entrarle por los ojos”, diferenciándonos del resto de despachos que ofrecen servicios semejantes, interrelacionándonos con ellos de manera bidireccional. Las herramientas están al alcance de cualquiera y gratis.

Cierto que podemos ir un paso más allá, perdernos en el ya marketing 4.0 y recurrir a la investigación de mercados (Big Data) pero, sinceramente, creo que es algo mucho más sencillo, al menos en apariencia. Se trata de mantener la esencia de la que hablaba al principio, ese saber hacer de antaño, y vender ese valor añadido que ponemos con nuestro esfuerzo, competencia, y responsabilidad ayudándonos (que no sustituyéndolo) de la tecnología que ha de servirnos para reinventar nuestro modelo de negocio e innovar en la forma en que nos interrelacionamos con el cliente y le prestamos servicio, al igual que en otros países como UK o EEUU ya lo han hecho despachos como AxiomLaw, Bird&Bird, Conduit Law...

Como decía Steve Jobs, la innovación distingue al leader del follower. No deberíamos olvidar que somos primero y esencialmente aboga-



dos, y segundo, empresarios. Y que toda empresa necesita vender para mantenerse viva precisando para ello que el consumidor encuentre nuestros productos, y que después se identifique con ellos, y para ello, hoy por hoy, solo cabe de la mano de las nuevas tecnologías .

AUTOR DEL ARTÍCULO



ROSA
MANRUBIA



> CARGO ACTUAL

Directora en Rosa Manrubia Abogados

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Abogado en ejercicio y mediadora.

Vocal de TICs de la Ejecutiva de la Confederación Española de Abogados Jóvenes.

Postgrado en Práctica Jurídica EPJ Cartagena.

MBA EAE business School.





GESTIÓN DE LA MARCA DIGITAL

La apuesta por la marca personal es más arriesgada que la apuesta por la marca del despacho. Con el despacho no exponemos aspectos de nosotros que en algún momento no queramos mostrar, ya que estamos ante una marca pura y dura, sin una imagen personal detrás. La apuesta por la imagen personal está llena de riesgos, pero también de grandes satisfacciones si se desarrolla con valentía y mucho control.

La noción de branding o marca digital permite referirse al proceso de construcción de una marca. Se trata, por lo tanto, de la estrategia a seguir para gestionar los activos vinculados, ya sea de manera directa o indirecta, a un nombre comercial y su correspondiente logotipo o símbolo.

A la hora de configurar una marca digital surgen mil dudas: ¿debemos usar la imagen corporativa de nuestras organizaciones o desarrollar la marca desde nuestra identidad personal? Y si no estamos como abogados enmarcados en una gran organización, ¿cómo lo hacemos? ¿Quién gestiona eso? ¿Buscamos o no un Community Manager?

La marca digital es uno de los emblemas de cualquier empresario y/o negocio que se precie. Los nuevos medios de búsqueda de profesionales de todos los campos han impuesto un modelo de desarrollo de negocio en el que, sin espacio en internet y sin perfiles en redes sociales con una marca digital desarrollada, no se existe.

La eficacia a la hora de que nuestra marca digital se consolide depende de mil factores indeterminados. Lo que a unas marcas digitales les funciona a otras no. Y eso ocurre con los abogados. No hay que perder de vista, que esa eficacia que buscamos en la marca digital, es muy complejo en el caso del sector legal.



El cliente busca un abogado basándose en primer lugar en un elemento sustancial en la relación letrado-patrocinado: la confianza. Hablamos de un elemento subjetivo, que queda al arbitrio de sensaciones, experiencias vividas y expectativas de futuro en el problema que el cliente quiere resolver. Asimismo, busca experiencia y profesionalidad.

Muchos grandes bufetes y despachos desarrollan su marca digital basándose en una idea de negocio, que olvida esa confianza y esa cercanía que la mayoría de las veces buscan los clientes. Ocurre, por ejemplo, en la página web. El hecho de que la página web, además de contener los servicios, áreas de ejercicio profesional, consultas web o la localización del despacho, incluya la imagen del equipo de ese despacho es un factor de éxito a la hora de que esos clientes potenciales contacten con el despacho de abogados. Indudablemente, el resto de elementos deben estar presentados de la mejor forma posible a través de una imagen web elegante, discreta e innovadora.

Las personas buscamos personas.

En el caso de las redes sociales el caso es diferente. La marca digital va de la mano de la web del despacho. Y con ello, vemos despachos que publican de forma continua, a través de servicios externos contratados o con personal del propio despacho, contenidos jurídicos de forma discrecional.

Pero, ¿hasta qué punto es eficaz para un despacho desarrollar la marca digital en redes obviando a los miembros de su organización? ¿Qué pasa con los pequeños, con los abogados que ejercen de forma unipersonal sin una estructura que les arrope?

¿Es mejor apostar por nuestro despacho o por nuestra marca personal? Pues depende. Tanto del segmento de clientes potenciales al que

nos dirijamos, como de la clase de organización en la que estemos insertos, así como la plaza en la que prestemos nuestros servicios profesionales.

La apuesta por la marca personal es más arriesgada, que la apuesta por la marca del despacho. Con el despacho no exponemos aspectos de nosotros, que en algún momento no queramos mostrar, ya que estamos ante una marca pura y dura, sin una imagen personal detrás. La apuesta por la imagen personal está llena de riesgos, pero también de grandes satisfacciones si se desarrolla con valentía y mucho control.

Desarrollar la marca digital desde los titulares del despacho, o directamente desarrollada por el abogado bajo su propio nombre (no hay mejor marca), mejora los resultados en la búsqueda de clientes al ofrecer un trato directo con los usuarios de redes sociales. Que el cliente potencial conozca algunos rasgos de nuestra personalidad por la forma en que interactuamos, que conozca nuestras actividades públicas y, que pueda acceder a nuestro blog a través de dichas plataformas, garantiza un mayor éxito a la marca digital, que el tener un “robot” respondiendo de forma automática aquellas cuestiones que se planteen.

Nada espanta más a un cliente que no saber a la clase de abogado al que accede, y a más, en las manos en las que pone sus asuntos más íntimos, los problemas de su familia o de su empresa.

Asimismo, nada frustra más las expectativas con un despacho que una sensacional página web, que nada tiene que ver con la realidad de los abogados titulares de esos despachos o con las instalaciones de los mismos.

En ocasiones es sorprendente la reacción de los clientes que contactan conmigo a través de redes sociales. La primera impresión es ratificarle que la foto de perfil corresponde con la imagen real. Seguida-

mente que te leían y les llamaste la atención. Y, automáticamente, te miran a los ojos, buscando esa sensación de confort y seguridad que encontraron la primera vez que te leyeron o vieron tu foto de perfil.

Desarrollando nuestra marca digital.

La consolidación de nuestra marca digital requiere de un esfuerzo y un tiempo del que en ocasiones carecemos. Por ello, debemos concienciarnos de que, en el caso de que lo hagamos personalmente, dentro de la organización del tiempo de nuestros despachos, hemos de dedicarle tiempo a esta materia. Hemos de marcarnos unos objetivos realistas a corto, medio y largo plazo para buscar la diferenciación con otros profesionales de nuestro sector. La vinculación nombre+imagen+valores es fundamental y debe ser equilibrada.

Así, es conveniente tener claro, en primer lugar, a que redes sociales vamos a dedicar nuestro esfuerzo en materia profesional para consolidar esa marca y a cuáles no. Seleccionar una adecuada imagen de perfil e intentar utilizarla en todas las redes sociales en las que queramos desarrollar nuestra marca digital. Si es nuestro despacho, obviamente el logo de la firma, pero si es nuestra imagen personal, intentemos usar una imagen de carácter profesional, de buena calidad, actualizada y que transmita seguridad pero confianza. De nada nos sirve crear buenos perfiles en redes, si nuestra imagen es la de las últimas vacaciones en la playa, o fotos indeterminadas que no muestran claramente nuestra fisonomía.

Una vez que tengamos clara esa cuestión, debemos iniciar un camino de espinas con nuestras publicaciones. Decantarnos entre el curador de contenidos y el creador (a través de blogs, artículos especializados, etc.). E interactuar. Esa es la esencia para consolidar y desarrollar nuestra marca digital en redes sociales y que los usuarios acudan a

nuestra página web ante el interés que les suscitamos, transmitiéndoles esos valores, que nuestra marca digital creada quiere comunicar.

Iniciado ese camino hacia el éxito de nuestra marca digital, tendremos en cuenta otros parámetros, que nos harán ver cuán eficaz es la gestión del desarrollo de esa marca.

Parámetros como Klout (que mide nuestra influencia en redes sociales), rankings diversos de seguidores y contenidos (como los publicados por la web **notariosyregistradores.org**) o nuestra influencia en medios digitales de comunicación (que nos ofrecen colaboraciones y publicaciones en temas especializados) nos marcarán la senda del camino correcto a seguir en la consolidación de nuestra marca digital.

Crisis de reputación.

Todos nos equivocamos. Somos humanos, y tras una marca digital siempre hay una persona responsable. Tenemos que tener presente que podemos incurrir en la llamada “Crisis de reputación”. Es aquella situación en la que nuestro nombre comercial incurre en el error de una opinión fuera de lugar ante un hecho determinado, una publicidad inadecuada, o ante una situación incómoda por la descalificación de un usuario. Ante esas circunstancias, lo primero que hay que tener presente es que hay que mantener la calma. Lo segundo, hay que hacer un control de daños y saber el alcance de nuestra temida crisis. Y tercero, reaccionar de la mejor forma posible, mediante un comunicado contundente, un desmentido (si hiciera falta) o incluso mediante la indiferencia si los daños no son excesivos.

Mantener el éxito.

Por fin lo logramos, hemos creado nuestra marca digital y los objetivos marcados los hemos cumplido con creces. Estamos en los rankings, tenemos un buen Klout, somos referencia local en nuestro segmento y los clientes se consolidan. ¿Y ahora qué? Quizá llegue la parte más complicada, que es mantener y estabilizar lo logrado. No caer en el aburrimiento, ser creativos y fijarnos nuevos objetivos de crecimiento nos ayudaran a que nuestra marca digital y nuestra reputación online no pierdan el prestigio y el alcance conseguidos.

AUTOR DEL ARTÍCULO



SARA
MOLINA
PÉREZ-TOMÉ



> CARGO ACTUAL

Ceo de Marketingnize

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Abogada, Consultora y Coach, especializada en Marketing y Nuevas Tecnologías, autora de “El Abogado 3.0”, bloguera y colaboradora en distintos medios del sector jurídico.

Máster en Negocio y Derecho de las Telecomunicaciones, Ciclos formativos del IESE de Marketing Digital y Experta en Coaching, Inteligencia emocional y PNL, por la Asociación Internacional de Coaching y Psicología.

Apasionada de su trabajo ha impartido formación en los propios despachos, y Colegios de Administradores de Fincas y Abogados de: Madrid, Zaragoza, Granada, Vigo, Valencia, Málaga y Las Palmas y diferentes Universidades como la UPC de Barcelona, CEU San Pablo de Valencia y Escuelas de Negocio como IE Law.





DECISIONES ESTRATÉGICAS DEL PORTAFOLIO DE MARCAS

Rara vez paramos cinco minutos a reflexionar antes de pulsar el botón “enviar”. Instagram, Twitter, Facebook, LinkedIn, Google+,... Llegaron para convertirse en el medio de cultivo perfecto de todos aquellos abogados y firmas legales deseosas de potenciar su marca, incluida la personal. No obstante, la marca personal de cada abogado, trabaje de manera individual o dentro de una firma, es parte de su “*raison d’être*”. Pudiendo ser algo común a toda profesión, cobra especial relevancia en el sector legal, precisamente, por lo personal de las relaciones con los clientes y la especial sensibilidad de los temas tratados. Buen ejemplo, del carácter personal (a veces personalista) de las firmas legales, es la cantidad innumerable de despachos que tienen como marca comercial el nombre de sus socios fundadores.

Sin embargo, es aquí donde surge el debate: **¿cómo puede influir la buena o mala estrategia de la marca en la gestión de los despachos profesionales?**

La elección de la estrategia de marca va a jugar un papel fundamental en la evolución de la firma legal (incluido los ingresos y gastos), desde su constitución. Elegir el apellido de los socios fundadores como marca puede ser hasta cierto punto paradójico, teniendo en cuenta la condición finita de la vida humana y uno de los objetivos principales a la hora de fundar cualquier empresa: que sea perdurable en el tiempo. Al margen de cuestiones metafísicas, aquí la verdadera importancia reside en transmitir los valores de ese “apellido – marca” a todos los componentes de la organización (abogados o no) y, a su vez, que el cliente sea capaz de percibirlos.

¹ Raison d’être (/n/ REZŃ detR) es un giro idiomático proveniente del francés, que significa “razón de ser” o “razón de existir”.

Después de todo, quizás no sea mala idea utilizar el apellido en nombre de la marca de la firma, cuando el cliente lo que busca es hablar con personas y no con organizaciones.

Una vez terminada la introducción a este artículo, vamos a abordar los aspectos que afectan directamente sobre la gestión de la firma legal.

Desde la irrupción del marketing jurídico se ha hablado mucho sobre la especificidad de la disciplina. Si bien hay que adaptarse a las características concretas del sector, esto no es algo que no ocurra con cualquier otro. Por ello, podemos utilizar el lenguaje “marketiniano” para abordar esta problemática concreta.

Cualquier firma legal se enfrenta al manejo de un portafolio de marcas dentro de su propia organización. Podríamos decir que el nombre del despacho es la “marca paraguas” debajo de la cual se encuentran cada una de las marcas que constituyen el despacho; **en la mayoría de las ocasiones, los propios socios o responsables de cada una de las áreas se convierten en estas marcas.** De la estrategia de cada firma en su manejo, dependerá el éxito. No es lo mismo que los esfuerzos de marketing se dirijan a potenciar una marca global (el nombre dado en su fundación), que se hagan en favor de marcas individuales (Ej. El nombre de uno de los socios) dirigidas a mercados y segmentos concretos.

Es necesario tener en cuenta, como un aspecto específico del sector de la abogacía, la importancia de la gestión de las “marcas – abogados” como herramienta para el desarrollo y retención del talento. El mercado interno de abogados dentro del sector jurídico introduce un nuevo elemento en la ecuación a la hora de gestionar un despacho. Por lo tanto, los recursos a invertir a la hora de gestionar el portafolio de marcas, debe de tener en cuenta tanto el aspecto promocional como la gestión de personas.



Consecuentemente, a la hora de elegir una estrategia de marca se deberán tener en cuenta tres aspectos de manera general²:

- **El alcance:** Número de marcas, mercados y segmentos a los que se dirigen. Ej. Una firma puede contar con uno o diferentes abogados y/o marcas que se dirijan al mercado civil, penal, administrativo, personas físicas, empresas, poder adquisitivo alto, bajo,...
- **La competencia:** Marcas de la firma que compiten entre ellas, estando posicionadas y dirigidas al mismo tipo de cliente. Ej. Dentro de una firma pueden coexistir marcas y/o abogados que se dirijan al mismo tipo de clientes y compitan entre ellas.
- **El posicionamiento:** Percepción del precio – calidad de la marca en la mente de los clientes. Es la posición que ocupan cada una de nuestros abogados y/o marcas en la mente de nuestros clientes.

En el caso de las firmas de abogados, debemos añadir una consideración más a tener en cuenta: ¿queremos, dentro de nuestra estrategia, potenciar únicamente el nombre de la firma, el de nuestros mejores abogados como marca, una marca genérica que defina el servicio ofrecido o todos ellos? Valga como ejemplo práctico una firma legal que decida potenciar el desarrollo de su especialista en derecho mercantil ofreciéndole escribir periódicamente en publicaciones del sector o, por el contrario, decida posicionar en buscadores, a través de campañas de SEO y SEM, su marca “Derecho Mercantil”.

Estudios cuantitativos realizados, en la especialidad de la gestión del portafolio de marcas, revelan que las decisiones tomadas afectan, no sólo a aspectos como la fidelidad del cliente, sino a variables financieras como el “*cash-flow*”³.

²Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. Neil A. Morgan & Lopo L. Rego. (2009). Journal of Marketing Vol. 73, pág. 59 – 74.

³Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. Neil A. Morgan & Lopo L. Rego. (2009). Journal of Marketing Vol. 73, pág. 59 – 74.

Resultan especialmente llamativas algunas de las conclusiones de estos estudios, desde el punto de vista del rendimiento en marketing de la organización:

- *“Un número mayor de marcas comercializadas a lo largo de un número menor de segmentos, con un menor nivel de competencia dentro del portafolio, y una mayor percepción de calidad de las marcas de la firma, parecen ser los indicadores clave que llevan a una mayor fidelidad del cliente”.*

- *“Por otro lado, desde el punto de vista de la maximización de la cuota de mercado, portafolios de marca más pequeños, comercializados en un mayor número de segmentos, con una mayor competencia dentro del portafolio de marcas, y una percepción de calidad más baja, están asociados con una mayor cuota de mercado”.*

Si bien las conclusiones de estudios concretos pueden, en algunos momentos, limitar la visión en la dirección práctica de marketing de las firmas legales, sí que podemos establecer paralelismos de éstas con determinados modelos que encontramos hoy en día en el mercado español:

- **Modelo A:** Firmas legales multiservicio o generalistas, pudiendo estar dirigidas a personas físicas o empresas, a través de diferentes abogados y/o marcas, y que se posicionan dentro de un determinado segmento socio – demográfico.

- **Modelo B:** Firmas legales que ofrecen un único servicio, o servicios dentro de una disciplina concreta, a través de una o pocas marcas (en este caso cobraría más importancia la marca que el abogado), y normalmente asociada en el sector con una calidad menor, de una manera transversal a lo largo de varios segmentos socio-demográficos.



Finalmente, describiremos algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de elegir una estrategia.

Elegir una estrategia u otra va a tener implicaciones en varios aspectos clave de la dirección de marketing de la firma legal; partiendo de la lealtad a la marca, pasando por las relaciones con las firmas competidoras, hasta los recursos económicos financieros que se pueden asignar.

Como conclusión podemos decir que no existe una estrategia ideal, sino un conjunto de decisiones a tomar en función de las circunstancias del mercado y de la propia situación interna de la firma legal. Sin embargo, sí es posible orientarse en función de los resultados esperados de esas decisiones:

- Invertir en una sola marca global va a permitir concentrar los esfuerzos a favor de una mejora en la eficiencia administrativa - financiera y de comunicación. Esta decisión suele plantearse con el objetivo de aumentar la lealtad a una marca y reducir los costes. Sin embargo, potenciar varias marcas a lo largo de un número determinado de segmentos puede beneficiar una mejor adaptación a las necesidades de los clientes específicos y ofrecer protección frente a la entrada de nuevos competidores.
- Contar con una sola marca a nivel global puede beneficiarse de las “economías de alcance” al utilizar una única estrategia a lo largo de los diferentes segmentos a los que se dirige. Sin embargo, contar con una alta competencia entre marcas de una misma organización puede crear un mercado interno que favorezca la racionalización de los recursos y, además, sirvan como barrera de entrada de nuevos competidores externos.
- La relación entre calidad percibida y precio es el único componente que se refiere directamente a la generación de ingresos. La sensibilidad al precio siempre es uno de los principales factores a la

hora de contratar un servicio o efectuar una compra, si bien sectores como el legal pueden tener una sensibilidad menor debido a lo que se pone en juego a nivel personal por parte de muchos de los posibles clientes. No obstante, un precio “premium”, en la mayoría de los casos, deberá venir acompañado de una alta calidad de los servicios, lo que implicará una mayor inversión para la firma legal (sueldos, instalaciones, equipos,...).



LAURA
MOLLA
ENGUIX



AUTOR DEL ARTÍCULO

> CARGO ACTUAL

Socio GMR MANAGEMENT Y SERVICIOS JURIDICOS SL

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Abogada y Auditor Laboral

Socio GMR MANAGEMENT Y SERVICIOS JURÍDICOS SL.

Profesora módulo Derecho laboral del MASTER De Asesoría Jurídica de Empresa.

Autora del Thriller Jurídico Vanitas Vanitatum.

MBA jurídico en Dirección y Gestión de despachos de Abogados en ISDE.

Experto en Mediación Civil y Mercantil por el ICAV.





DERECHO A LA GESTIÓN

En la gestión del despacho ocurre lo mismo. El tamaño de la organización determinará una mayor o menor extensión de los protocolos de trabajo, pero lo que me gustaría significar es que adoptar técnicas de gestión empresarial no está reservado únicamente a los grandes despachos.

Me permitirá mi amigo *Guillermo Pérez Alonso* que le tome prestado para el título de este artículo el nombre de su blog, pues considero que en este momento de cambios económicos, políticos, sociales y profesionales que estamos viviendo, la gestión del despacho forma parte de nuestros fundamentales derechos personales y profesionales.

Se habla del abogado del S. XXI como aquel que se enfrenta a nuevos retos, que requiere de aptitudes más allá de los idiomas y una sólida formación jurídica. Debemos aprender a “gestionar” nuestro despacho como una empresa, saber vender y llegar al cliente. Y ese “debemos” se acaba convirtiendo en una “obligación” más.

Pero si llegamos a entender en qué consiste realmente “gestionar el despacho como una empresa”, nos daremos cuenta de los beneficios que ello comporta en nuestro día a día profesional, y nos preguntaremos por qué hemos estado tantos años privándonos de este derecho.

Una única palabra nos puede llevar a entender qué se espera de nosotros: MANAGEMENT.

A esta palabra uniré Disciplina y Sentido Común.

Cualquier cambio exige actuar con disciplina; ser constantes para crear verdaderos hábitos de trabajo que nos lleven a ser altamente efectivos y eficientes.



De nada nos va a servir tomar decisiones porque sean populares o las leamos constantemente.

Tomemos como ejemplo “la facturación por horas” u honorarios “low cost”. Si no sabemos cuál es nuestro coste horario, difícilmente vamos a poder establecer criterios de facturación por horas (o eliminarlos en su caso estableciendo honorarios cerrados); o fijar determinadas políticas de precios si no sabemos en qué servicios somos lo suficientemente eficientes para establecer precios “low cost”. Una decisión equivocada nos puede llevar a encontrarnos con tensiones de tesorería innecesarias.

Actuar por modas pasajeras nos llevará a apartarnos del camino que un día iniciamos.

En cambio, si llegamos a interiorizar determinadas conductas haremos del Management una actitud. Tendremos determinados patrones de conducta tan asimilados, que será difícil que realicemos una acción, sin el paso previo establecido en nuestros protocolos de trabajo interno.

Veamos un ejemplo: La necesaria conciliación previa en derecho laboral antes de interponer demanda por despido. Esta situación nos obliga a actuar procesalmente de un determinado modo.

En la gestión del despacho ocurre lo mismo. El tamaño de la organización determinará una mayor o menor extensión de los protocolos de trabajo, pero lo que me gustaría significar es, que adoptar técnicas de gestión empresarial, no está reservado únicamente a los grandes despachos. Cuanto más pequeños seamos, más necesario es aprender a establecer unas pautas de trabajo que nos lleven por el camino que queremos trazar. Nuestra visión.

Lo contrario nos situará ante tal turbulencia de tareas que impedirá que nos focalicemos en el expediente, en el proyecto de trabajo que tenemos delante. Acabaremos desaprovechando las horas de trabajo e impidiendo actuar con eficiencia, lo que se traduce en mayores costes de producción del servicio jurídico.

Si por el contrario, establecemos patrones de conducta para el desarrollo de los proyectos, la consecuencia inmediata es eliminar tiempos de trabajo ociosos que encarecen el coste del servicio jurídico. Ello tendrá como resultado más tiempo para invertir en otros proyectos/expedientes, o en nuestros hobbies y vida personal.

Entrando ya en el fondo del asunto, ¿cómo podríamos definir el Management?

Sin entrar en las teorías iniciadas con Peter Drucker, o aquellas visiones más humanistas del Management, en el contexto de los servicios jurídicos, lo definiría como *“aquel proceso interno que permita a nuestro despacho crear una adecuada estrategia; pautas de trabajo determinadas y tutorización en su implantación; con el fin de que los profesionales que integran la organización consigan el adecuado equilibrio personal-profesional (Pirámide de Maslow)”*.

A partir de esta definición, podríamos desarrollar tres puntos muy concretos de la misma.

- 1.- **Desde el punto de vista económico:** La fijación de precios en los servicios jurídicos exige un adecuado conocimiento del coste del servicio (del mismo modo que una empresa de fabricación de mantas conoce el coste de producción vinculado a materia prima, mano de obra, maquinaria, etc. para fijar el precio de venta al público).



- a) Este **coste del servicio jurídico** viene determinado por factores tales como:
- el salario percibido por el abogado
 - los costes directos e indirectos (personal de administración, papelería, mobiliario, libros, bases de datos, formación, desplazamientos, marketing...).

Conocer al detalle la situación económica de nuestro despacho nos permite establecer un coste medio por hora que nos llevará a determinar cuál es nuestro **umbral rentabilidad**, (aquel precio, por debajo del cual, no podemos aceptar un encargo).

b) La elaboración de un **presupuesto de gastos** con la finalidad de conocer qué cantidad se podrá destinar anualmente a renovar hardware, formación, marketing, etc.

c) Una **previsión de ingresos** en función de los proyectos en curso, servicios que se puedan ofertar a los clientes existentes o si debemos destinar recursos a la captación de nuevos clientes (sabiendo que ello es mucho más costoso que fidelizar a los ya existentes).

Esta previsión de ingresos y gastos formará parte del presupuesto de tesorería que nos marcará la hoja de ruta anual, y que deberemos ir revisando a corto plazo para comprobar si existe alguna desviación que haya que corregir.

2.- **Desde el punto de vista organizativo.** Este apartado iría vinculado al “proceso productivo del proyecto”, entendiéndolo como tal cada expediente.

En función de nuestra área de especialidad, desde el punto de vista procesal, tenemos muy claros cuáles son los hitos que debemos marcar. Si somos capaces de “diseccionar” cada caso/expediente como un “proyecto”, dividiéndolo en las distintas fases (procesales o no) que debemos llevar a cabo, y el tiempo necesario a dedicar a cada una de ellas, podremos conocer con exactitud el coste real en tiempo de ese expediente.

Una vez divididas por fases las distintas tareas, que hay que realizar en cada una de ellas, debemos ser lo suficientemente disciplinados para llevarlas a cabo con los mayores criterios de eficiencia, de modo que un determinado servicio jurídico así ejecutado nos pueda llevar a reducir su coste de “producción”.

Es en esta fase de organización, donde estableceremos detalladamente cuáles son las pautas de trabajo. Veamos cómo:

- a) Cliente: ¿contamos con toda la identificación del mismo? (DNI, escrituras, hoja de protección de datos, documentación relativa a la prevención de blanqueo de capitales, hoja de encargo profesional).
- b) Proyecto: ante el expediente que debemos tramitar, ¿contamos con toda la información relativa al mismo? (documentos, exposición de hechos, testigos, peritos).

En cada una de estas fases estableceremos responsables de la misma para llevarla a cabo, así como tiempos de trabajo.

A pesar de que pensemos que nosotros somos las personas más capacitadas para realizar todas las fases de un expediente jurídico, también somos conscientes de que hay muchas tareas delegables. Aunque pensemos que nosotros lo hacemos más rápido, a medida



que intensifiquemos la división y el intercambio de tareas, progresará la especialización, de modo que lo que nosotros adquirimos es tiempo para dedicarlo a otros expedientes .

3.- Desde el punto de vista de la tutorización.

Cada persona tiene su papel en la organización, y deben estar muy delimitadas cuáles son las tareas concretas a desarrollar, y qué se espera de ellas.

En la fase de tutorización se comprobará la concreta ejecución del trabajo encomendado.

Ejemplos concretos los podemos encontrar en situaciones cotidianas:

- a) ante la llamada de un cliente el modo de proceder siempre debe ser identificación del interlocutor, motivo de la llamada, si existe o no expediente en curso de dicho cliente, urgencia de la llamada...
- b) ante la recepción de un cliente nuevo en el despacho siempre dar de alta al mismo contando con todos sus datos de identificación; para el caso de persona física firma de la autorización de datos personales; tanto en personas físicas como jurídicas, si existe obligación del cumplimiento de la Ley de prevención del Blanqueo de Capitales, etc.
- c) ante la apertura de un expediente nuevo, identificar el supuesto de hecho concreto, recabar toda la documentación necesaria, plazo procesal, plazo de ejecución, distribución de fases y responsables, etc.

Estos pueden ser algunos ejemplos, pero es muy recomendable contar con una check-list en función de nuestra especialidad, que nos

ayude a automatizar ciertos procesos y nos evite tiempos ociosos de búsqueda de información/documentación.

Para mí el Management no es una disciplina nueva en los despachos de abogados, sino una actitud ante los procesos de trabajo que revertirá en una mejor calidad en nuestro día a día profesional.

AUTOR DEL ARTÍCULO



JOSÉ
RAMÓN
MORATALLA



> CARGO ACTUAL

Coordinador de Análisis de Mercado e Inteligencia Competitiva Lefebvre - El Derecho.

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid (1986-1991), abogado Colegiado nº 98.477 en el Ilustre Colegio de Abogados de Madrid, ha cursado Master en Dirección de RRHH por el ISEE, y en Dirección de Marketing y Gestión Comercial (GESCO) por el ESIC, entre otra formación superior y especializada.

Cuenta con más de diez años de experiencia en el área de Marketing en empresas del sector editorial jurídico.





101 RAZONES QUE ACONSEJAN DISPONER DE UNA SOLUCIÓN CLOUD DE GESTIÓN DE DESPACHO

Recientemente, han venido apareciendo en el mercado soluciones de software de gestión de despacho, de las cuales interesa detenerse en las más modernas, ágiles y versátiles como son las que operan en la nube: las cada vez más conocidas soluciones cloud de gestión de despacho.

Este año se cumplen cincuenta años de la Ley de Moore. Su autoría corresponde a Gordon Moore, uno de los cofundadores de Intel.

Moore observó cómo en un intervalo aproximado de un año -si bien posteriormente en 1975 redefinió el periodo a dos años- se duplicaba el número de transistores que un circuito integrado era capaz de albergar con el consiguiente aumento en la potencia de procesamiento de los ordenadores. Constante que se ha venido cumpliendo desde entonces hasta prácticamente nuestros días.

En el ámbito de la Abogacía podríamos decir que en nuestro país, desde las tres últimas décadas, se viene produciendo un incremento exponencial similar al observado por G. Moore. Nos referimos a la creciente complejidad jurídica, al imparable aumento normativo y a la proliferación de competidores que se viene sucediendo, y que hace del ejercicio de la Abogacía un sector cada día más difícil y complicado.

Tanto a nivel personal en el ejercicio profesional del abogado como a nivel corporativo en la gestión organizacional, los despachos y los propios letrados vienen experimentando una irrefrenable sobrecarga de trabajo y de responsabilidades, al igual que la exigencia de nuevos conocimientos y habilidades profesionales. Y a todo ello se suma el apremio de una demanda de resultados que permitan la sostenibilidad financiera, y en definitiva, aseguren la viabilidad del despacho como negocio. Exigencias que evidencian la necesidad de dotar a



los bufetes de una cultura de gestión empresarial que comprenda la gestión de todos los procesos y elementos que integran su modelo de negocio.

No es por ello de extrañar como en el **Memento Acceso a la Abogacía**, en el capítulo dedicado a los Aspectos organizativos y laborales de la Abogacía, se aluda a la importancia de la gestión del despacho.

Ante este escenario de progresiva complejidad y para dar respuesta al nuevo paradigma, que impone la necesidad de implantar técnicas gerenciales en la conducción del negocio, recientemente han venido apareciendo en el mercado soluciones de software de gestión de despacho, de las cuales interesa detenerse en las más modernas, ágiles y versátiles como son las que operan en la nube: las cada vez más conocidas soluciones cloud de gestión de despacho.

En este sentido, vamos a exponer algunos argumentos que a nuestro juicio justifican la adopción de este tipo de herramientas, que se presentan como auténticas plataformas integrales de servicio destinadas a revolucionar el sector de la gestión de los despachos de abogados y, por extensión, del propio ejercicio de la Abogacía.

En efecto, no hay excusas. Son muchos los argumentos a su favor que cabría señalar. Algunos más abstractos como la ganancia en eficacia de la gestión, el ahorro económico y el crecimiento en rentabilidad, el mayor conocimiento del cliente, la ayuda en la toma de decisiones, que trae consigo la aplicación de técnicas de legal project management, y el aumento de productividad, entre otros muchos. En cambio, existen otros argumentos centrados en cuestiones más concretas y del día a día, que aluden a la facilidad en el control de tareas pendientes en el seguimiento de las agendas, citas, vencimientos y señalamientos; en la facilidad de uso a la hora de compartir y asignar entre los miembros del despacho los clientes y los expedientes; en la libertad de acceso desde cualquier lugar a la documentación del



despacho que brinda la nube; en la sencillez a la hora de facturar al cliente o la versatilidad que ofrece el acceso multidispositivo; etc.

En resumen, de entre todos los posibles argumentos a favor de implantar un software de gestión de despacho en la nube, resaltamos las siguientes razones que así lo aconsejan:

Disponer de un mayor control

Al permitir:

- 1.- La planificación de los costes y el control del flujo de caja, del margen de ganancia y de los gastos por cada área del despacho.
- 2.- El conocimiento pormenorizado del negocio con el que alinear el precio con el valor de los servicios.
- 3.- El descubrimiento de las vías de fuga de recursos, esfuerzos y tiempo.
- 4.- La aplicación de modelos de economía de escala y la predecibilidad de ingresos y gastos.
- 5.- Una visión 360º en las áreas de mejora, en especial en cuanto a costes, beneficios y generación de valor.
- 6.- La vigilancia de las ratios de rentabilidad del negocio.
- 7.- La detección de oportunidades de crecimiento.
- 8.- Hallar las ineficiencias productivas.
- 9.- Calcular la intensidad de trabajo y propiciar su calendarización.
- 10.- Medir los rendimientos y conocer el umbral de sostenibilidad del negocio.



Lograr el uso eficiente de los recursos

Al facilitar:

- 11.- El análisis de datos y de todo el cúmulo de información que genera el despacho como modelo de negocio.
- 12.- Establecer KPI's o indicadores de control orientados a la optimización en la aplicación de los recursos intelectuales, humanos, financieros y materiales del despacho.
- 13.- El reparto de roles y tareas atendiendo a criterios de productividad, eficacia y eficiencia en la aplicación de los recursos.
- 14.- La obtención de valor agregado por horas trabajadas en las ecuaciones de desempeño y rendimiento profesional.
- 15.- El aporte de claridad en la fijación de los objetivos individuales y de equipo, así como su jerarquización.
- 16.- La presencia del trabajo colaborativo, sea en el despacho, sea entre compañeros de una misma área, de distintas áreas, de distintas delegaciones; así como con terceros como pudiera ser con los colaboradores (procuradores, peritos...) e incluso con el abogado de la parte contraria.
- 17.- La eficiencia, supervisión y orden en la gestión documental al permitir el control de cambios y de versiones en la redacción de documentos. Redacción, que merced a la implantación y uso de este tipo de software, podrá ser asíncrona, plural y colaborativa.
- 18.- El control de tareas pendientes y de últimas actividades realizadas, tanto por los abogados como por los colaboradores del despacho.
- 19.- La vigilancia de las facturas impagadas y de los ratios de morosidad de los clientes.



- 20.- El control procedimental de tiempos, actuaciones y recursos dedicados o pendientes, y todo ello conforme a los plazos y al resto de exigencias procesales establecidas.

Conseguir una mayor seguridad y fiabilidad

En el plano informático la nube proporciona y faculta:

- 21.- La independencia del hardware al no depender de los terminal server, ni requerir la instalación -ni su mantenimiento- de componentes informáticos como pudieran ser las redes locales. Componentes estos, que venían siendo destinados a permitir la relación securizada puesto-cliente y el acceso en remoto (extranet).
- 22.- La realización de backups con los que preservar toda la información de la firma y minimizar las responsabilidades exigibles, tanto en su conservación como en o por su extravío.
- 23.- La encriptación de la información albergada y de aquella otra compartida en su fase de tránsito.
- 24.- Cumplimiento normativo a la hora de atender todos los requerimientos legales exigibles en el ámbito del cloud hosting, a ser posible efectuado en servidores ubicados en territorio de la Unión Europea.
- 25.- La sincronización de la información incorporada y/o procesada por el usuario en los intervalos de discontinuidad on line y off line en la conexión a Internet.
- 26.- La trazabilidad de la información. No sólo cabe contemplarse desde su faceta del uso eficiente de los recursos, sino que además hay que valorarlo en tanto proporciona seguridad y



fiabilidad en la gestión de la información y en el trabajo en sí del usuario/s.

- 27.- Tender pasarelas bidireccionales de comunicación e intercambio documental con los clientes y los colaboradores, de un modo seguro y con plena fiabilidad en su acceso.
- 28.- Administrar tanto los accesos de los usuarios como sus privilegios y facultades en el alcance de la gestión de la información del bufete a la hora de interactuar con el software de gestión del despacho.
- 29.- Observancia estricta de las obligaciones que en materia de protección de datos exige el ordenamiento con respecto a la información proporcionada por los clientes, colaboradores y exclientes, así como la utilizada para las acciones de marketing y comunicación con potenciales.
- 30.- La mejora continua que proporciona las actualizaciones periódicas que los suministradores de este tipo de soluciones se comprometen, por regla general, a aportar en aras de mantener el correcto funcionamiento de este tipo de software.

Obtener una mejora en la productividad

Al propiciar:

- 31.- Una mejor atención y prestación de servicio a los clientes.
- 32.- Una más fluida y provechosa relación con los colaboradores externos, en especial con los procuradores, pero también con los peritos, gestores y otros agentes o entidades que asisten profesionalmente al despacho.
- 33.- Una eficaz colaboración entre compañeros de la firma, sea en la gestión de las tareas, sea en la tramitación y adminis-



tración de los expedientes, sea en la propia relación con los clientes.

- 34.- Un saludable estado de salud financiera, pues una óptima productividad -más pronto que tarde- repercute para bien en la situación financiera del despacho.
- 35.- Una eficiente gestión de los recursos humanos de la organización basada en un mayor conocimiento del potencial intelectual y productivo de sus integrantes.
- 36.- Un óptimo clima laboral propiciado por la presencia de factores productivos y valores de empresa como son la transparencia, la alineación de objetivos, el conocimiento mutuo de responsabilidades y áreas de competencia de cada integrante de la organización, el trabajo colaborativo y la compartición del conocimiento.
- 37.- Un acomodo entre oferta y demanda que permite adaptarse en todo momento a las necesidades que demanda el cliente en particular y el mercado en general.
- 38.- Un eficiente uso del conocimiento de negocio atesorado en el despacho, así como del que se va paulatinamente incorporando.
- 39.- Una relación mutua más fructífera entre proveedores de negocio del despacho (es decir, quienes aportan nuevos clientes o permiten abrir nuevas líneas de negocio) y el despacho en sí. Relación productiva que se manifiesta tanto a la hora de captar nuevos clientes como en el momento de recuperar los perdidos.
- 40.- Una relación permanente y ubicua del abogado con el cliente, merced a las posibilidades tecnológicas multidispositivo (PC, portátil, tablet, smartphone,...) que brinda el software de



gestión de despacho en la nube y su proceso de aplicacionización (conversión en app) que trae su origen en la creciente tendencia hacia la movilidad y la deslocalización del despacho.

Permitir la escalabilidad y el desarrollo de negocio

Al estimular:

- 41.- La adecuación de las áreas jurídicas a trabajar y a las que dedicarse en el despacho, conforme a la tipología de clientes a las que se dirige el mismo (cliente pyme, gran empresa, pequeño comercio, autónomos, familias, personal...).
- 42.- La adecuación de las áreas jurídicas a trabajar en el despacho, conforme al modelo de oferta de servicios que este brinda (abogacía preventiva, abogacía contenciosa, presencia en consejos de administración, mediación...) y a la forma de facturar sus servicios (facturación por horas, iguales, tarifas fijas, phased fee, a riesgo, a porcentaje...).
- 43.- La adecuación del modelo de oferta de servicios, que brinda el despacho a tenor de la tipología de clientes a la que se dirige.
- 44.- La compartición de conocimiento e información en el seno del despacho (expertise, documentos, modelos contractuales, estrategias procesales, know-how en la gestión del cliente...).
- 45.- La minoración o desacentuación de la curva de aprendizaje, para los nuevos abogados que se incorporan a la firma, o incluso a los ya establecidos, que deciden especializarse en otras áreas que cubre el bufete.
- 46.- La captación de nuevos clientes, la recuperación de los perdidos y la fidelización de los existentes.



- 47.- Rentabilizar la gestión del equipo, maximizando rendimientos y optimizando facultades.
- 48.- Desarrollo de apalancadores del negocio, sea en las áreas de procesos, de producción, de gestión del cliente, de marketing o de innovación.
- 49.- Detección de nuevas tendencias en la gestión del negocio o del cliente.
- 50.- Conocimiento y control de las expectativas del cliente, y también de los colaboradores y proveedores de negocio del despacho.

Ganar eficacia en la gestión de la relación con el cliente

Al aportar:

- 51.- La comunicación directa, inmediata y permanente en ambos sentidos: entre cliente-abogado y abogado-cliente
- 52.- La medición y trazabilidad de la satisfacción del cliente.
- 53.- La diagnosis de ineficiencias y la búsqueda de áreas de mejora y de oportunidades.
- 54.- La reducción en la complejidad e imprecisión de la facturación.
- 55.- El fortalecimiento en la vinculación del cliente con el despacho, y del despacho con el cliente, al permitir una mayor identificación con sus respectivos intereses, expectativas, principios y valores compartidos.
- 56.- El desarrollo orgánico de la relación despacho-cliente propiciando el crecimiento de la cuota de cliente (share of custo-



mer), respecto a los clientes exclusivos, como aquellos otros que son compartidos con los competidores.

- 57.- El seguimiento, control y reporte vía informes de todo lo que atañe y afecta a los intereses del cliente (situación legal, procesal, costes, rendimientos, progresos, amenazas, estimaciones, tareas pendientes, próximos pasos a efectuar...).
- 58.- La personalización tanto de la oferta de servicios del despacho, como de la forma de prestarlos ajustándose en todo momento a las necesidades y preferencias del cliente.
- 59.- El establecimiento de programas de incentivo a favor del cliente, cuando este referencie o prescriba el despacho a terceros. Esto es, se fomenta la presencia de la figura del cliente apóstol, evangelizador o prescriptor del despacho.
- 60.- La habilitación de pasarelas de compartición e intercambio documental, que de modo bidireccional y a modo de extranet, permitan de manera eficaz, cómoda, segura y con ahorro de costes y de tiempo, una comunicación permanente y constante entre despacho y cliente.

Avanzar en la gestión del conocimiento

Al ofrecer:

- 61.- Acaparar y preservar con criterios de eficacia documental todo el conocimiento recogido y desarrollado en el despacho a lo largo del tiempo, desde sus inicios, aunándolo con todo el nuevo que se va generando y, por encima de todo, permitir actualizarlo de forma constante.
- 62.- Minimizar el riesgo de pérdida de información, gracias a contar con un sistema de recuperación eficiente de la misma.



- 63.- Organizar la información de forma práctica y sistematizada a efectos documentales, permitiendo ordenar y controlar las fuentes de conocimiento, crear metadatos y enriquecerla con un permanente proceso de retroalimentación (cultivo).
- 64.- Enriquecimiento del fondo de conocimiento, al poder incorporar y gestionar la información proveniente de otras áreas del despacho como pudieran ser las de atención al cliente, comercial y marketing, administración, etc, así como de nuevas fuentes como son el correo electrónico de los integrantes del despacho, los listados de contactos, agendas, etc.
- 65.- Vinculación con las bases de datos de jurisprudencia y legislación, que proveen las editoriales, lo cual redundará en permitir aprovechar las sinergias en la investigación jurídica, al sumar al fondo de conocimiento del despacho todo el contenido jurídico, que ofrecen esas herramientas online de las editoriales.
- 66.- Conocer el ciclo de vida de los expedientes, escritos jurídicos y resto de documentos que conforman el fondo de conocimiento jurídico del despacho.
- 67.- Analizar las estrategias procesales seguidas en casos similares anteriores, gestionados por el despacho, lo que permite aprovechar la experiencia atesorada ("paths to success").
- 68.- Activar indicadores en la gestión de la información, formular estadísticas, crear ratios y extraer conclusiones que permitan optimizar la administración del capital intelectual de la firma.
- 69.- Automatizar y dotar de coherencia corporativa a la redacción de documentos, escritos, formularios, modelos y plantillas de uso habitual en el despacho, además de facilitar la sistemática a seguir en la apertura y ordenación de carpetas y expedientes.



70.- Avanzar hacia la implantación de la cultura de “oficina sin papel” y del despacho inteligente.

Mejorar la capacidad relacional con los stakeholders

Al contribuir con:

- 71.- Un mayor conocimiento del cliente (sus necesidades, su modelo de negocio, sus circunstancias personales, su sector productivo...).
- 72.- Una más fácil aproximación a los potenciales, permitiendo la captación en otras zonas y abordar otros segmentos de mercado. Igualmente, cabe predicar esto mismo de cara a ese segmento especial de potenciales, que supone el segmento de los exclientes o clientes perdidos.
- 73.- Un mejor entendimiento con los colaboradores habituales del despacho (procuradores, gestores, peritos, notarios, contables...).
- 74.- Una relación más fluida con la Administración y los Juzgados.
- 75.- Una vinculación más eficaz con el Colegio, en especial con los departamentos con los que más se interactúa como pudieran ser los de Turno de Oficio, Guardias, Habilitaciones, Honorarios Profesionales, Deontología...
- 76.- Un trato más profesional con la parte contraria y resto de competidores.
- 77.- Un trabajo en equipo más coordinado entre los compañeros del despacho.
- 78.- Una relación más leal entre los excompañeros y el bufete.



- 79.- Una mejor percepción del despacho por parte de los aspirantes a formar parte de él.
- 80.- Una más productiva y rentable cooperación de la firma con los proveedores de negocio que aportan clientes al despacho.

Optimizar el marketing y la comunicación

Al permitir:

- 81.- Medir el impacto de las acciones de comunicación y de content marketing que realice el despacho.
- 82.- Medir el éxito de las campañas de marketing directo efectuadas a través de e-mailing, marketing móvil, newsletters, banners en sites propios y ajenos, apps y redes sociales.
- 83.- Medir el nivel de satisfacción del cliente con la comunicación que realiza el despacho.
- 84.- Medir la repercusión de la satisfacción del cliente atendiendo al nivel de implicación asumida como prescriptor del despacho.
- 85.- Medir el grado de vinculación afectiva del cliente, de sentimiento de pertenencia y compromiso con respecto a los valores y la cultura corporativa que abanderara el despacho.
- 86.- Medir las cotas de visibilidad de marca y de notoriedad percibida entre los colaboradores y el resto de stakeholders.
- 87.- Gestionar el posicionamiento del despacho con respecto a sus competidores.
- 88.- Gestionar la participación y colaboración del cliente en términos de comunicación y marketing con el despacho



- 89.- Gestionar la comunicación ubicua y permanente con el cliente que permiten los dispositivos tecnológicos de comunicación en movilidad.
- 90.- Y en definitiva, gestionar la incertidumbre del cliente, arrojándole jurídicamente, resolviendo sus dudas y recogiendo sus sugerencias.

Maximizar la rentabilidad

Al generar:

- 91.- Ahorro económico con la detección de los costes ocultos y su consiguiente eliminación.
- 92.- Ahorro económico con el control de la existencia de costes de oportunidad y su consiguiente toma de decisiones.
- 93.- Ahorro económico evitando o minimizando en lo posible los costes recurrentes.
- 94.- Ahorro en costes marginales, a corto, medio y largo plazo.
- 95.- Ahorro en costes superfluos e improductivos para el negocio.
- 96.- Ahorro en costes directos provocado por la mejora alcanzada en la eficiencia productiva de reducción de gastos.
- 97.- Ahorro en costes indirectos propiciado por el uso racional de los capitales humano, intelectual y financiero destinado a eliminar disfunciones en los procesos del despacho.
- 98.- Ahorro de costes imprevistos al contar con un mayor control en los procesos lo que permite una mejor proyección y planificación presupuestaria y financiera.



- 99.- Ahorro de costes diferenciales en el proceso productivo, tanto de índole decremental como incremental en función de los factores de producción aplicados.
- 100.- Beneficio ocasionado con un aumento de valor de la reputación, marca y fondo de comercio del despacho.

Caminar hacia la excelencia

- +1.- Y además de abocar a ser un despacho más competitivo, la implantación de una solución cloud de gestión de despacho permite al bufete disponer de una ventaja diferencial y de un factor inequívoco de calidad organizativa. Factor pluridimensional este que inexorablemente conducirá y adentrará al despacho en la senda de la excelencia.

En definitiva y a modo de conclusión, son muchos los motivos que aconsejan disponer en los despachos de este tipo de software, por lo que decidir su implantación supone realmente una cuestión que trasciende más allá del mero ámbito gerencial y organizacional. Máxime si su adopción precisa de un importante cambio de hábitos y la imposición de una disciplina de trabajo que habrá que seguir irretornablemente.

Decía Ralf S. Marston que la excelencia no es una habilidad, es una actitud. Una actitud que es preciso mantener y sostener, de ahí la ayuda que puede prestar en tal empeño una solución cloud de gestión de despacho.

A todo lo cual y parafraseando a Clemenceau, sólo nos restaría añadir que el éxito en la gestión de un despacho realmente es un asunto muy importante para dejarla en las meras manos de los abogados.

AUTOR DEL ARTÍCULO



FERNANDO
MOURELLE



> CARGO ACTUAL

Digital Marketing Manager

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Con más de 10 años en el sector digital, experto en Inbound Marketing y Growth Hacking, es en la actualidad Responsable de Estrategia de Marketing Digital de Lefebvre- El Derecho, Máster de Marketing Relacional, Directo e Interactivo, por el ICEMD-ESIC y también European Diploma in Direct & Interactive Marketing, Database Marketing and CRM (Pan European Education and Assessment Committee), ha trabajado en el sector del Business Intelligence en empresas como Sogecable y Vía Digital, actualmente imparte cursos de formación en estrategia digital para Pymes y Despachos Profesionales.





LOS 10 CONSEJOS CLAVES PARA QUE UN PROFESIONAL JURÍDICO INCREMENTE SU INFLUENCIA SOCIAL (MÁS UNO DE REGALO)

Vivimos en una época del marketing de confianza y proximidad, rasgo en que los profesionales jurídicos sois un sector líder, que cuida con mimo y cariño sus relaciones personales con los clientes, pero esto también debe trasladarse al mundo digital, en el que la confianza tiene como punta de lanza la marca personal y la influencia.

Como profesional ya sabrás que vivimos en una época en que el marketing y las relaciones que mantenemos con nuestros clientes y los futuros han cambiado con la irrupción de los medios digitales y la comunicación social; como abogado o asesor, al igual que otros profesionales, debes prestar atención al desarrollo de tu marca personal y cuidar tu imagen en medios digitales, lo que llamamos identidad digital. Este nuevo rol **debería formar parte ya de tus competencias profesionales.**

Los profesionales, que nos dedicamos al mundo de marketing, sabemos que actualmente cualquier negocio, por pequeño que sea, si quiere mantener una comunicación eficaz con su público objetivo en medios digitales, no le basta con tener una magnífica página web explicando en ella lo magnífico que es el servicio que proporciona o el producto que vende; cada vez tiene mayor peso mantener una diálogo constante con su público y no es la marca la que dialoga, sino tú, como profesional y, si tienes un pequeño negocio, los colaboradores que trabajan en tu despacho o asesoría.

Por lo tanto, ya es pasado el marketing en el que éramos nosotros, las marcas y profesionales, los que **controlábamos lo que el mercado debía conocer de nosotros.** Ahora vivimos en una época del **marketing de confianza y proximidad**, rasgo en que los profesionales jurídicos sois un sector líder, que cuida con mimo y cariño sus relaciones



personales con los clientes, pero esto también debe trasladarse al mundo digital, en el que **la confianza tiene como punta de lanza la marca personal y la influencia.**

¿Pero qué es ser influyente y cómo podemos utilizarlo para reforzar nuestra marca personal?

La influencia en medios digitales se puede describir como **la capacidad que tiene una persona en influir en otros con su opinión, con sus conocimientos y con el contenido que comparte en medios digitales.**

Un influenciador es aquel que **contribuye a que una persona o un grupo de personas puedan cambiar su opinión o comportamiento sobre determinada materia o tema.**

Son muy pocas las personas que realmente tienen un impacto tan considerable en medios sociales, ya que se estima que solo **3% de las personas que publican contenido para internet generan el 90% del impacto online**, por lo tanto, ser influyente en una disciplina determinada es realmente difícil, pero no imposible.

Existe una regla que se cumple en aquellos profesionales que influyen en su entorno profesional:

INFLUENCIADOR = SEGUIMIENTO + CONOCIMIENTO

Por lo tanto, un influenciador social, en cualquier sector de actividad, puede ser medido por lo siguiente:

- Por el número de seguidores
- Por el conocimiento que posee sobre una materia o tema
- Por su huella digital

Es decir, un influenciador habla y los demás escuchan...

Los influenciadores también son generadores potenciales de contenido interesante relacionado con su actividad.



Para sus seguidores es una **persona de confianza que comparte contenido útil y de valor**, ¡ojo!, no quiere decir que siempre deban ser creadores de contenido original, ya que muchos profesionales no tenéis la capacidad de desdoblarnos y buscar tiempo fuera de vuestra actividad profesional para escribir y publicar, sino que se basa también en seleccionar un contenido de calidad e interesante elaborado por otros profesionales especializados en tu materia y que crees que tus seguidores deben conocer.

Si encima tu empresa tiene un blog o tú tienes un blog personal, por qué no realizar un pequeño post sobre un estudio o contenido elaborado por otro profesional enlazando a la fuente original; si un post, dependiendo de la extensión y complejidad, puedes elaborarlo en uno a tres días, un contenido curado puede llevarte menos de una hora.

Y de verdad, como experto en marketing de contenidos te puedo asegurar que Google valora muy bien este tipo de contenido, incluso en muchos casos mejor que el original.

Pero, ¿cómo podemos saber que alguien es realmente un influenciador? Para detectar a un influenciador, los expertos en marketing manejamos estas tres métricas:

Alcance - es la medida del **tamaño de la audiencia de ese influenciador**. La audiencia puede ser medida desde el número de visitas o impacto que tiene su blog, los followers en Twitter, los suscriptores del canal de Youtube, etc.

Resonancia - **Calculada como el alcance digital**, aquí podemos tener en cuenta factores como retweets, backlinks a los contenidos de su blog, comentarios dejados en su post, participación de este influenciador en otros medios, como blogger invitado o periódicos online.



Relevancia - Aquí hablamos de lo relevante que es para su audiencia los temas que trata este influenciador. Aquí se une claramente relevancia con expertise, en el sector jurídico sería equivalente al valor que se da a un contenido creado por un profesional de relevancia en el sector jurídico sobre un tema especializado y que genera debate entre su audiencia.

Construir la influencia alrededor de nosotros no es fácil, **requiere ciertas dosis de altruismo y de filosofía social**, es decir compartir lo que sabemos con los demás, no quedarnos nada para nosotros; también de trabajo constante al margen de la actividad profesional, y eso, inicialmente, sin esperar nada a cambio.

También debes sacar tiempo para participar y compartir tus conocimientos con otros profesionales y en distintos foros y eso, inicialmente, sin esperar nada a cambio... pero merece la pena.

Además no solo se trata de compartir contenidos, sino de **tener muy buenas relaciones con tus seguidores**, informándoles de temas importantes, e incluso aclarándoles en determinados momentos sus dudas... y vuelvo a repetir, sin obtener posiblemente un beneficio material, solo la satisfacción de que otros profesionales, tu público objetivo, **te considera la fuente de información más fiable** para conocer un tema en profundidad, sea de derecho de familia, fiscal, social etc.

Para ser influenciador, un profesional debe tener una curiosidad innata en los temas que domina, debe estar siempre muy motivado, dedicar horas a investigar y a estudiar con un objetivo claro, compartir con los demás sus conocimientos.

A mi criterio, estas son las principales características de un profesional influenciador en cualquier disciplina y también en el sector jurídico.



Altruismo: el profesional que realmente es influyente en una materia o tema y el profesional jurídico no es distinto, **debe ser altruista con sus conocimientos**, debe compartirlos sin pedir nada a cambio, debe buscar el aliciente para profundizar en su saber, pero a la vez compartirlo con los demás, y ser el mejor, no solo es mejorar sus competencias profesionales, sino debe estar dispuesto a compartirlo con sus seguidores, escribiendo en un blog, participando en foros de debate en LinkedIn, participando en eventos, compartiendo información de valor, y a veces sin pretender recibir compensación material alguna... debes poner el talento al servicio de los demás, si no, ¿para qué lo quieres?

Empatía: hay una definición de empatía que siempre me ha gustado mucho, como 'la cualidad clave para diferenciar un buen líder de un gran líder', este concepto extrapolado al tema que nos ocupa, sería como saber identificar un verdadero influenciador del que solo busca visibilidad en medios sociales, y la gran diferencia es la empatía, considerada como la competencia de saber leer a los demás.

Un influenciador debe comprender las necesidades de su audiencia, debe saber los contenidos que demandan, debe mantener y saber construir una relación *win to win* en las que todos ganan.

Participación: la participación es vital para que un profesional que quiera edificar su identidad digital, participar en grupos en LinkedIn, compartir contenido útil, participar en foros especializados de la actividad desempeñada es vital para tener visibilidad en el mundo digital.

Y como conclusión de este artículo, te voy a dar 10 pequeños consejos + 1 de regalo :-)) para empezar a trabajar tu marca personal e influencia social:



1. **Encuentra un tema que defina tu marca personal.** Si eres experto en alguna disciplina, por muy pequeña que sea, por ejemplo, legislación sobre drones, ¿por qué no explotarlo? es mejor tener un público de nicho que posicionarte en vaguedades.
2. **Dale a tu público lo que le interesa,** ten la capacidad de escucha activa, ¿de qué se habla en el sector de los drones? ¿qué inquietudes hay? ¿Protección de datos?
3. **Sé específico.** Es mejor que te especialices en un tema, siguiendo sobre el ejemplo de los drones ¿dónde crees que un abogado puede empezar a crear debate e influir en determinado sector profesional, escribiendo sobre legislación relativa a los drones o de manera global sobre Derecho de IT?, interioriza esto, cuanto más grande sea el tema elegido para vestir a tu marca personal, más difícil será obtener la relevancia, resonancia y alcance necesarios.
4. **Marca objetivos de publicación y se consistente.** Si has optado por una estrategia de marketing de contenidos para impulsar tu identidad digital, construye un calendario de contenidos y vuelca las ideas que te van surgiendo
5. **Utiliza herramientas de curación de contenidos,** es muy difícil estar atentos a todo lo que se dice en la red sobre un tema determinado y más cuando el tema es tan especializado como el de los drones, utiliza herramientas de curación de contenidos que te permitan a través de palabras claves estar al tanto de lo que se escribe y se dice sobre tu especialidad, alertas Google , Scoop.it , Quora, Flipboard, Feedly pueden ser ejemplos interesante en este sentido.
6. **Sé humano y altruista,** interacciona con tus seguidores, si alguien te sigue en Twitter, dale las gracias, si te envía una



invitación para conectar en LinkedIn, acepta y agradéceselo; sé comunicativo, aunque parece difícil, en los tiempos que corremos, a nuestra comunicación digital todavía tenemos que darle ese componente humano que va desapareciendo.

7. **Comparte contenido solo de fuentes que tú creas que son fiables**, no te la juegues.
8. **Sé selectivo** en la calidad de cada pieza que publiques y que permita añadir valor a tus lectores.
9. **Encuentra a otros profesionales como tú** que dominen tu área profesional y que puedan ser influyentes, siempre serán una fuente de inspiración, ellos quizá compartan también tus contenidos, permitiéndote un mayor alcance.
10. **Sé relevante y consistente**, selecciona el contenido más valioso, esto te permitirá que la audiencia no solo te valore por tu expertise si no también como la fuente más fiable.
11. **Comparte este contenido en redes sociales**, si tienes un blog o web, donde publicas contenido, no te tengo que decir lo importante que es compartir esto en redes sociales, te generará tráfico directo y te incrementará las oportunidades de generar enlaces entrantes (backlinks) a tu contenido, algo que es muy valorado por Google.

Querido amigo, espero que por lo menos con este artículo, haya despertado tu curiosidad y empieces a pensar cómo desarrollar tu identidad digital, aspecto que te beneficiara como profesional y como persona.



DAVID
MURO



AUTOR DEL ARTÍCULO

> CARGO ACTUAL

Responsable del Departamento de Desarrollo de Ceca Magán Abogados

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Coordina las áreas de comunicación, marketing y comercial del despacho, diseñando y ejecutando la estrategia empresarial del mismo junto a los socios.

Licenciado en Admin. y Dirección de Empresas por la UAM. Máster en Derecho Laboral y Seguridad Social así como en Marketing y Dirección de Ventas.

Consultor especializado en la venta de servicios, con especial peso en la venta de servicios jurídicos.

Colabora con distintos medios de comunicación, y es el coordinador de la colección “Qué no Hacer”, que Ceca Magán Abogados ha coeditado con la Editorial Rasche, lanzando al mercado una serie de títulos de ayuda a los empresarios y emprendedores que necesiten una guía empresarial en las distintas fases de crecimiento de una empresa.





ANALIZA, PLANIFICA, EJECUTA. LA PLANIFICACIÓN COMERCIAL EN UN DESPACHO DE ABOGADOS

Para poder desarrollar adecuadamente un plan comercial es necesario contar con **tiempo de calidad para poder ejecutarlo**, y para ello es imprescindible que le demos la importancia que merece. Los abogados viven inmersos en sus papeles, en el estudio de asuntos, y los plazos, ¡ay! los dichosos plazos!, pero hemos de pensar que sin nuevos clientes nada de lo anterior tendría lugar.

¿Qué entendemos por **planificación comercial en un despacho de abogados**?, ¿quién ha de responsabilizarse de esa planificación? , ¿quién o quiénes han de ejecutar las distintas acciones comerciales que se marquen en ese plan comercial?

Antes de responder a estas preguntas, lo primero que ha de tener muy claro el despacho o abogado que apueste por un plan comercial es que va a disponer de **tiempo y recursos suficientes** para ponerlo en marcha y lo más importante realizar un seguimiento adecuado.

Cuando hablo de recursos no me refiero necesariamente a un grupo de personas asignado a estas tareas. Un solo abogado puede ser capaz de diseñar, ejecutar y controlar su propio plan comercial, pero necesita tiempo, y tiempo de calidad, para poder desarrollar este trabajo, acompañándolo de ciertas herramientas de marketing y comunicación que le faciliten la labor.

El sector jurídico vive momentos de cambio, hay muchos jugadores en la partida y el premio es sólo para unos pocos. Los clientes comparan despachos, negocian precios, necesitan información y sentirse arropados por el abogado, y es ahí donde el despacho ha de saber jugar sus cartas y estar preparado.

Una vez que hemos asimilado que **el mercado ha cambiado**, tenemos que mirarnos el ombligo y hacer un análisis de la situación en la



que se encuentra el despacho, para poder abordar ese plan comercial. Hay ciertas variables que he de controlar y que me van a hablar mucho del tipo de despacho que soy y ayudarme a su vez a determinar qué tipo de despacho quiero ser.

¿Qué tipo de clientela tengo? ¿predomina la persona física?, ¿la empresa? ¿ qué tipo de empresa? ¿de qué sectores?

En cuanto a la facturación, *¿cuáles son aquellas materias jurídicas con más peso en la facturación? ¿la relación contractual con mis clientes se basa en una iguala? ¿precios cerrados? ¿predominan los ratios €/hora?*

¿De dónde provienen mis clientes? Es decir, ¿cuáles son las principales fuentes de origen de clientela? ¿Internet? ¿recomendaciones?, ¿colaboradores? . . .

Una vez he **analizado la información** que se desprende de las características de mis clientes y las ventas, es hora de estudiar el tipo de relación que mantiene el despacho, a través de los abogados con ellos.

¿Se sienten realmente fidelizados mis clientes fijos? ¿se les informa puntualmente del estado de sus asuntos? ¿se les mantiene informados sobre las novedades legislativas que sean de su interés? ¿les ofrecemos formaciones? ¿realmente se sienten cuidados y “orgullosos “de ser clientes nuestros?

Las variables susceptibles de estudio, que preceden al plan comercial, son muchas y hemos de **ser capaces de analizarlas con honestidad y autocrítica**. El mejor comienzo para el cambio es asumir que estamos haciendo las cosas mal, o, por lo menos, peor de lo que podríamos hacerlas.

Llegados a este punto, es hora de sentarnos, reflexionar, mirar al pasado, valorar el presente y **visualizar dónde queremos estar en el futuro**. ¿Somos capaces de hacer esta reflexión? ¿lo tenemos



claro y hay consenso en el despacho? si la respuesta es sí, ¡tenemos hecho gran parte del trabajo!

Así pues, ¿qué es un plan comercial para abogados? , no es ni más ni menos que una **Hoja de ruta** limitada en el tiempo, compuesta por un número de acciones comerciales, coherentes, asumibles y medibles, que se han desarrollar con la meta de alcanzar una serie de **objetivos**.

Es importante determinar que esos objetivos no han de responder únicamente a un incremento de ventas. Si bien el objetivo último pasa por vender más servicios jurídicos, hay una serie de hitos, que tendrán que ver también con acciones de fidelización, incremento de leads comerciales, conseguir penetrar en determinados nichos de mercado o conseguir mayor reputación de marca a nivel corporativo y/o personal, entre otros.

Dedicar sólo los viernes por la tarde a realizar este tipo de acciones, como me han comentado algunos abogados, es muy poco tiempo, recordemos que hablamos de una estrategia, y como tal, he de cuidarla, seguirla, y continuarla en el tiempo. Hay que saber priorizar y, aunque sea una tarea muy complicada, tenemos que ser capaces de sacar tiempo efectivo para llevar a cabo las acciones marcadas.

¿Quién se ha de responsabilizar de esta planificación y su seguimiento? Para responder a esta pregunta primero he de saber con qué recursos cuento para ello. Si hablamos de un despacho mediano, con distintas materias de especialización, lo ideal sería tener un plan general corporativo, compuesto por sub-planes de área, nombrando un responsable por área que controle las distintas acciones.

Si somos un despacho pequeño, lo ideal sería hacer partícipe a todos los miembros de esa responsabilidad, cada uno en su parcela y en proporción a su situación en el despacho.



Y si es un único abogado tendrá que recurrir a la célebre cita de “Juan Palomo”, pero siempre pudiéndose apoyar en colaboradores y terceras personas que le puedan facilitar la labor.

Lo importante es, que la persona o personas a las que se les asigne la planificación comercial, se lo tomen realmente en serio, como un “plazo” más dentro de sus responsabilidades profesionales, reuniéndose periódicamente con los socios del despacho, o las personas involucradas, para poner en común la marcha y el desarrollo del plan comercial.

Muchas veces **se confunde el plan comercial con el plan de Marketing o de comunicación**. Es importantísimo saber diferenciar las distintas disciplinas y ser conscientes de lo que aportan cada una de ellas. El plan de comunicación es una base para poder desarrollar a posteriori el plan comercial, que se apoyará en las herramientas de Marketing con las que cuente el despacho para hacerlo más fácil y ejecutable.

Es decir, con el plan de comunicación tendré que ser capaz de saber qué mensaje quiero trasladar al mercado, que medios utilizaré, en qué foros actuaré, y, con ayuda de mis herramientas de Marketing, desarrollaré mi plan de comunicación on y off line, una web que vaya en sintonía con ese mensaje, un uso adecuado de las Redes Sociales, si es realmente voy a encontrar ahí receptores de mi mensaje, un material corporativo que vaya en la línea de la imagen a trasladar, etc.

Lo ideal será realizar el plan comercial a partir de ese plan de comunicación, ayudándose de él y nutriéndose de las herramientas que el Marketing le proporciona.

¿Y qué personas han de ejecutar las acciones comerciales? ¿todo el despacho? ¿sólo los socios? ¿comerciales contratados ex profeso para ello?



Los socios del despacho han de intervenir, por supuesto, y siempre que sea posible, en la ejecución de los distintos planes comerciales, cada uno en consonancia con sus posibilidades y tiempo, aportando acciones de calidad y valor añadido que potencien la eficacia de las distintas acciones a ejecutar, pero si sólo contamos con ellos, estaremos perdiendo mucha fuerza de venta.

Aquí intervienen los roles comerciales de cada abogado. No todo el mundo es bueno en el tú a tú con el cliente, y, aunque se pueden potenciar las habilidades comerciales, creo que existe un don comercial que se tiene o no se tiene.

Hemos de ser capaces de vislumbrar **en qué parcela comercial es bueno cada uno** y asignarle las acciones en las que realmente puedan aportar un valor añadido. Hay quien vale para fidelizar a determinados clientes en actos sociales, hay quien es muy buen formador, y hay quien es capaz de generar gran confianza y buena relación con todo cliente que se le asigna por sus habilidades interpersonales.

Por supuesto, he de decir que en todo momento doy por supuesta una excelente calidad técnica y una respuesta en tiempo y forma adecuada a las necesidades de cada cliente. Sin ello, por muy buen plan comercial que haga y ejecute, nunca llegaré a generar la confianza necesaria para que mis clientes repitan o, incluso, me recomienden.

En cuanto a contratar comerciales externos para el desarrollo de estas funciones, cada uno entiende su negocio como quiere, por supuesto, pero se me antoja muy difícil que un comercial, ajeno a la actividad del día a día en el despacho, sepa trasladar adecuadamente el mensaje a mi cliente potencial, sea presencialmente o de forma fría mediante llamadas telefónicas. Ojo a este tipo de acciones que pueden dañar muy seriamente la percepción de mi marca.



Afortunadamente, cada vez son más los abogados que toman conciencia de que **un despacho es una empresa**, y como tal ha de funcionar, incluyendo esta parcela comercial tan sumamente importante.

En definitiva, sea cuál sea la dimensión del despacho, sea un abogado independiente o un gran despacho, lo que está claro es que sin un objetivo comercial establecido, teniendo en cuenta la feroz competencia que se vive en el sector, difícilmente podrá crecer e incluso subsistir.

AUTOR DEL ARTÍCULO



**GUILLERMO
PÉREZ
ALONSO**



> CARGO ACTUAL

Socio Director en Social Lex

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Licenciado en Sociología, en especialidad industrial y técnico laboral, estudió en la UCM y en London Metropolitan University. Obtuvo un MBA en Gestión y Administración de Despachos Profesionales por el Instituto Superior de Derecho y Economía (ISDE). Tiene estudios de Community Management y Social Media en Deusto Formación.

Es miembro del Colegio Oficial de Polítólogos y Sociólogos de Madrid. Miembro de AERCO-PSM, Asociación Española de Responsables de Comunidades On Line y Profesionales del Social Media.

Miembro fundador de Inkietos -www.inkietos.org-,





“ABOGADOS Y TECNOLOGÍA PREDICTIVA. MÁS VALE PREVENIR.”

En los despachos, la información todavía no se encuentra lo suficientemente estructurada con datos que hoy pueden ser muy valiosos en la documentación y generación de datos como una mayor información de los mercados donde se opera, las leyes aplicadas dentro de cada jurisdicción, la recurrencia, la geolocalización, el social media etc., datos que gestionados y tratados puedan ayudarnos a ejercer una abogacía preventiva.

Está fuera de lugar hablar de la importancia de la tecnología cuando al entrar a leer este artículo, algo que le agradezco enormemente, habrá tenido que pinchar sobre algún enlace. Posiblemente pinchó ese enlace con su propio dedo desde su móvil o tablet. También puede que encontrara el enlace en algún app de presencia en redes como LinkedIn, Twitter o Google+, o incluso en algún curador de contenidos como Feedly o Flipboard, lo que ya le posicionaría respecto a otros compañeros – muchísimos – como un usuario avanzado en tecnología social o un consumidor de información ordenada en red. Si esto es así, le felicito, porque ya está realizando una gestión más competitiva de su actividad profesional y por tanto la de su despacho.

Pero este artículo no hace distinciones porque va dirigido a todos, ya que trata de desarrollar nuestro negocio, el de los servicios profesionales, y para eso estamos todos en el mismo barco, o como a mí me gusta decir, cada uno en su barco pesquero, unos más grandes con más pescadores, otros más pequeños, algunos en lancha motora, otros muchos en chalana a remo, pero todos, eso sí, saliendo a la mar a pescar. Y hoy en día se pesca también con otras redes.



Big Data y tratamiento de datos

No es tampoco novedoso decir que actualmente se genera una abrumadora cantidad de información diaria o datos. La información que antes tardaba décadas en crearse, hoy se genera en pocas horas. **Un estudio realizado por Cisco** revela que, entre el 2011 y el 2016, la cantidad de tráfico de datos móviles crecerá a una tasa anual de 78%, así como el número de dispositivos móviles conectados a Internet excederá el número de habitantes en el planeta. El volumen de tráfico previsto para 2016 equivale por tanto a 33 billones de DVDs anuales, por lo que todo ese volumen de datos ha llevado a acuñar el concepto Big Data por su imposibilidad de analizar dicha magnitud de información con herramientas hasta ahora convencionales y, que de hecho, ya han pasado a ser denominadas tradicionales.

Aunque Internet es el mayor ecosistema donde se produce esa imparable e inmensa cantidad de datos, son muchos otros lugares, como los servidores y recursos de cada empresa, donde se generan otros tantos datos con mucho valor por explotar. En otras industrias de servicios, se realizan estudios de mercado asociado a los lanzamientos de productos con datos extraídos de la información de la empresa para analizar qué esperan los consumidores y cómo responden a la ofertas. Por otro lado, datos llegados de las redes sociales, con beneficios ocultos que ofrecen y, que todavía muchos están ahí por descubrir, se pueden cruzar con otras fuentes como las de información de búsquedas, y así tratar nueva información para conocer mejor a los clientes. Por tanto, como una empresa de servicios más, en la gestión de los despachos no queda más remedio que hacer uso de herramientas analíticas para alcanzar mayor productividad, porque cada vez es más necesario adelantarse a los consumidores y los abogados y sus despachos no pueden permitirse estar ajenos a ello.



Es por esto que es importante pensar ya en las bases de datos como parte fundamental y relevante de la gestión de nuestro despacho para que nos ayude a tomar decisiones en función de los análisis de los datos que se generan alrededor de nuestra actividad, y que sabiendo relacionar con plataformas de Big Data tomarían si caben mayor relevancia.

Tecnología predictiva. Predecir para prevenir.

Todas las búsquedas relacionadas de la palabra “gripe” en internet, ya sean de los propios enfermos o sus preocupados familiares, pueden ser analizadas para detectar patrones de dónde puede estar ocurriendo un brote. Google Flu Trends comenzó a calcular la aparición de brotes de gripe analizando el tráfico de términos de búsqueda relacionados con esta enfermedad. Desde la Universidad de Rochester en Nueva York se aplicó la idea de analizar una gran muestra de datos de Twitter, encontrando que eran capaces de predecir hasta ocho días antes cuándo una persona podría caer enferma por la manifestación de los síntomas. En Harvard, a través de las búsquedas en Wikipedia sobre la enfermedad, generaron una aplicación que, al comparar los datos con las oficinas de control sanitario estadounidense, era capaz de predecir brotes de gripe con dos semanas de antelación y un margen de error del 0.27%.

Por otro lado, PredPol's Software es un programa desarrollado por una startup californiana que permite a las fuerzas del orden prevenir la delincuencia mediante la generación de predicciones sobre los lugares y horarios, sobre crímenes con mayor probabilidad de ocurrir. Minority Report ya está aquí.

Estos son solo dos ejemplos que atienden a necesidades tan básicas como la salud o la seguridad de las personas, pero la capacidad analítica predictiva permitirán a las empresas, y por tanto a los



despachos, hacer un mejor uso de la información clave de su negocio, con tecnología que den una respuesta real al desarrollo de las organizaciones.

IBM ha presentado recientemente una serie de soluciones de tecnología avanzada, que incluyen patrones estándar de analítica predictiva, con paneles de control interactivos sectoriales, entre los que destacan los mercados minoristas para tener más claro cómo pueden repercutir determinados productos en la facturación de la organización y así saber qué productos impulsar y cómo promocionarlos mejor; la banca o los seguros para predecir patrones de comportamiento y así diseñar ofertas más relevantes, medios de comunicación o publicidad para determinar el comportamiento del público y personalizar los impactos sobre los telespectadores, así como empresas de gestión patrimonial o incluso de la energía para predecir fallos y optimizar recursos.

En los despachos, la información todavía no se encuentra lo suficientemente estructurada con datos que hoy pueden ser muy valiosos en la documentación y generación de datos como una mayor información de los mercados donde se opera, las leyes aplicadas dentro de cada jurisdicción, la recurrencia, la geolocalización, el social media etc., datos que gestionados y tratados puedan ayudarnos a ejercer una abogacía preventiva en cuanto a que, por ejemplo, sepamos con anterioridad qué probabilidades – reales – hay de ganar un caso antes de comenzar o predecir las consecuencias de un cambio legislativo y, en definitiva, el trasladar al cliente un servicio de mayor valor añadido.

Posiblemente, sea el sector de la abogacía uno de los que mayor esfuerzo deba realizar en la incorporación de estas tecnologías por la resistencia casi cultural que ha reinado siempre entre los abogados. Por tanto, abogacía preventiva también será estar preparado para incorporar con naturalidad nuevos modelos de negocio dentro del



mercado legal, que estarán fundamentados en tecnologías predictivas como las que hemos visto, e incluso tecnologías cognitivas como **el proyecto Watson**, que ya están transformando el mercado legal como nunca se hubiera imaginado tan solo hace unas pocas décadas.

Ante todo esto ya existen profesionales que apuestan claramente por esta transformación, que quieren estar presentes y en primera fila cuando se den estos cambios, exploradores que intentan hacer presente el futuro de la abogacía a través de la aparición de nuevas corrientes como **Legal Hackers**, un movimiento global de abogados, técnicos y académicos que nace en 2011 en EEUU y cuya misión trata de explorar y desarrollar soluciones creativas para las dificultades que se dan entre la tecnología y la práctica legal, una corriente que afortunadamente ya tiene presencia en nuestro país en ciudades como Madrid o Barcelona.

AUTOR DEL ARTÍCULO



FRANCISCO
ROSALES



> CARGO ACTUAL

Director de la Notaria Francisco Rosales Salamanca

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Notario en Alcalá de Guadaíra (Sevilla) apasionado por su oficio y por las posibilidades que las nuevas tecnologías pueden aportar al mundo del derecho.



EL CLOUD COMPUTING EN LOS DESPACHOS

El cloud o nube, no es sino aprovechar las posibilidades que ofrece Internet; en definitiva superar las barreras físicas que tienen los dispositivos, y poder acceder a nuestros datos en cualquier lugar y con cualquier dispositivo.

Aunque la palabra Cloud Computing suene rara, y parezca aludir a algo muy novedoso, estamos sobradamente acostumbrado a ella, y forma parte de nuestro entorno personal y profesional; si bien es posible que no lo llamemos de esa forma.

El computing o computación no es sino aprovechar en el día a día, tanto de nuestro trabajo como de nuestro ocio, las ventajas que ofrecen ordenadores y nuevas tecnologías en general.

El cloud o nube, no es sino aprovechar las posibilidades que ofrece Internet; en definitiva, superar las barreras físicas que tienen los dispositivos, y poder acceder a nuestros datos en cualquier lugar y con cualquier dispositivo.

Todo jurista conoce ambas cosas; todos tenemos ordenadores y de una u otra forma nos servimos de las múltiples ventajas que ofrece Internet en nuestro trabajo.

Entre dichas ventajas, supongo que pocos son los que desconocen las utilidades que se les puede sacar a una cuenta en Hotmail o Gmail. Hace mucho que dichas cuentas son algo más que un correo online, y ofrecen muchas posibilidades de las que en mayor o menor medida nos servimos (hojas de tratamiento de texto, cálculo, archivo de todo tipo de documentos etc...)



El cómputo en la nube o cloud computing, es simplemente una toma de conciencia en un doble sentido:

- 1.- De un lado, en la necesidad de gestionar de forma eficiente y económica los datos que manejamos.
- 2.- De otro, una toma de conciencia sobre los problemas de seguridad y privacidad que plantean las nuevas tecnologías.

Gestión de forma eficiente y económica de nuestros datos.

No nos engañemos: la imagen cuenta, entrar en un despacho jurídico atestado de papeles y carpetas es algo que choca a cualquiera; pero es que además es absolutamente ineficiente.

Los documentos pueden y deben ser escaneados, máxime cuando hay cientos de programas que permiten archivar y clasificar esa documentación.

Fácilmente puede resolverse ese problema con un ordenador y un par de programas informáticos, no obstante:

- 1.- O estamos en nuestro despacho o no podemos acceder a dicha información, por lo que en una sociedad en la que cada día se trabaja más en cualquier lugar y hora, nos vemos limitados.
- 2.- Los ordenadores son caros y los programas también; por no decir que puede que ese programa que tanto dinero nos costó, al final o no lo entendamos, no nos convenga, o simplemente que necesitemos un programa costoso para asuntos muy puntuales.

Es mucho más eficiente tener toda la documentación archivada y clasificada en un lugar al que podamos acceder desde nuestra casa, o desde nuestro teléfono móvil o tablet (pues además estos dos dispositivos caben en cualquier lugar y los podemos llevar a cualquier sitio).



Es mucho más barato, en vez de comprar un servidor que pronto se nos llenará y tendremos que cambiar por otro, tener un sitio en la nube en el que paguemos simplemente por el espacio realmente usado.

¿Os habéis planteado cuantos programas tenéis instalados en vuestros ordenadores y de cuya existencia ni tenéis noticia?

El cloud computing viene a resolver todos estos problemas y sus posibilidades son infinitas (gestión de contactos, gestión de agendas, gestión de comunicaciones, gestión y archivo de documentos, comunicaciones con clientes, órganos corporativos y otros juristas de forma segura y hasta gestión de la domótica de nuestros despachos).

Lo que sí que va siendo hora es de superar esa tendencia innata a creer que todo en Internet es gratis, o que con un Gmail o una cuenta en Dropbox todo puede arreglarse.

Problemas de seguridad y privacidad.

Podría ser políticamente correcto e intentar citar la normativa sobre protección de datos, así como las sanciones que se establecen en caso de infracción; sin embargo, la verdad es que la Agencia Española de Protección de Datos suele ser benigna y consciente de lo mucho que queda por avanzar, apercibe más que sanciona, salvo casos graves y reiterados.

No obstante, el cloud computing supone una subida en masa de datos a una nube. Somos responsables de dichos datos, pero no ya ante un organismo estatal, más o menos recaudatorio, sino ante el ciudadano que confía en la labor del jurista.

Podría hablar de lo temerario que supone subir a Dropbox por parte de un abogado esas fotos comprometidas que le ha facilitado un



cliente en un proceso de divorcio o de los riesgos de usar el Gmail para comunicaciones delicadas.

Pero la realidad es mucho más aterradora; los datos se analizan, se monitorizan y se comercia con ellos; pensad en mi caso que soy Notario, lo delicadísimo íntimo y personal de la información que manejo.

Actualmente el cloud computing necesita: no solo de seguridad y privacidad, sino de confianza por parte del usuario, y primordialmente por una normativa tan global como es el fenómeno de Internet, siendo que dicha normativa es incipiente y que no puede tolerarse, que haya una normativa europea, una de Estados Unidos, y luego miles de normas de terceros países.

La consecuencia es que no cualquier servidor de computación en la nube es válido, ni cualquier programa.

El caso Snowden ha sido un serio aviso sobre el tema, que obliga a tomar conciencia sobre la necesidad de encriptar archivos, o de que usemos sistemas de cloud computing que cuando menos respeten las normas ISO/IEC 27001.

Hay que tomar conciencia de la necesidad que tenemos los juristas de invertir tanto tiempo en nuestra formación tecnológica, como dinero en mejorar la eficiencia de nuestros despachos, pues creo que de ello depende incluso nuestra propia supervivencia (y si no que alguien se pregunte cómo funciona el sistema de multas por radares de tráfico, en las que todo el proceso sancionador lo lleva una máquina).

¿Qué deben hacer los órganos corporativos de las diversas profesiones jurídicas?

Lo primero es tomar conciencia de la importancia que la tecnología tiene para el día a día de un jurista, así como de las evidentes carencias tecnológicas que tenemos.



Una labor de formación y de concienciación sobre estos temas es fundamental.

La realidad, sin embargo, pone de manifiesto que algo tan elemental la firma electrónica (que no es sino una mera identificación) tiene tantas empresas como profesiones jurídicas, y que es inexistente, la comunicación entre juristas (salvo correos electrónicos, muchas veces a través de Gmail), por no hablar de juristas como jueces y fiscales, que carecen de firma electrónica.

Una actuación conjunta de los colegios profesionales implantando una única firma electrónica, o cuando menos, fijando formas de comunicación entre las distintas profesiones jurídicas, me parece esencial.

La posibilidad de compartir archivos de forma segura, de hacer actos de notificación y requerimiento, es una de las múltiples opciones que tiene el cloud computing y, sin embargo, parece que seguimos en las guerras cainitas en las que, la única manera de demostrar la calidad de un jurista o de una rama del mundo del derecho, es ignorar o atacar al contrario.

Internet ha demostrado las grandes ventajas de la colaboración; de nosotros depende seguir anclados en esas pelucas, esas togas y, en definitiva, en ese sabor rancio que rodea al mundo del derecho, o de una vez demostrar, que el mundo del derecho es un mundo al servicio de la sociedad.

Usar el cloud computing es algo difícil para cada jurista en particular, y una gestión responsable y eficiente de los órganos corporativos es algo más que necesario.

No neguemos que el poder de negociación es tanto mayor cuando más grande sea el grupo negociador, por lo que es una necesidad que los órganos representativos de las profesiones jurídicas negocien con



empresas del sector informático (hablar de invertir en I+D supongo que es una utopía, aunque es una necesidad, y muy rentable).

¿Sabemos los Notarios de Cloud Computing?

A principios de siglo con la creación de FEREN, FETSE, el Notariado dio un paso adelante en el tema de firma electrónica.

Merece destacarse la gran utilidad que a las administraciones públicas le ha reportado el Índice Único Informatizado que realizamos los Notarios cada quincena.

Sin embargo, los pasos han sido siempre encaminados hacia la alimentación de un big data por parte de una voraz administración pública.

Los retos para conseguir que el cloud computing sea verdaderamente eficaz en la gestión de las notarías están ahí (aunque es cierto que el programa de gestión del CGN avanza poco a poco) la utilidad concreta, que para el ciudadano puede suponer un cloud computing notarial es algo que ni se plantea.

Pero sobre todo la aportación del Notariado a un cloud computing jurídico, como elemento de interconexión entre juristas, como herramienta para agilizar las relaciones entre abogados, notarios, jueces, fiscales, catedráticos, procuradores, abogados del Estado, etc. son simplemente inexistentes (y sólo hay interconexión con los registros de la propiedad y mercantiles -parcial y por otra parte con más de una deslealtad-).



LUISJA
SÁNCHEZ



AUTOR DEL ARTÍCULO

> CARGO ACTUAL

Responsable de contenidos de
lawyerpress.com

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Luis Javier estudio Periodismo en la Universidad Complutense de Madrid.

Es Master en Periodismo Educativo por la propia Universidad Complutense.

Periodista jurídico. Miembro de ACIJUR y Foretica.

Ha colaborado con principales revistas del sector legal.

Impulsor de las publicaciones Puro Marketing, Diariojuridico.com y Responsable de contenidos de lawyerpress.com.





¿QUÉ ESPERAMOS LOS PERIODISTAS DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS?

En este escenario entre periodistas y abogados, Internet ha aparecido como un medio que debe aprovecharse en su justa medida. Los periodistas, gracias a las redes sociales, conocemos antes que nadie cualquier suceso que ocurre en el sector legal. Los despachos se han ido incorporando de forma más lenta a esta revolución digital pero ya le están sacando partido.

Diarios de información general, revistas económicas, prensa digital y especializada, algunas apariciones en radio y televisión, la información jurídica tiene ahora más trascendencia que nunca. Eso obliga a las fuentes informativas: despachos de abogados, instituciones y otros operadores jurídicos, a estar mejor preparados que nunca.

No es tanto los temas de corrupción que ahora afloran en nuestra sociedad, como el cada vez más protagonismo de los abogados y sus clientes en la economía. Cualquier decisión económica tiene siempre un contexto normativo que ceñirse. Y siempre se va a necesitar alguien que puede explicar al informador la trascendencia de esa información. Hay miles de ejemplos, pero voy a poner uno: la operación de venta del hotel Ritz.

Lo que en teoría es un tema estrictamente económico, bien manejado por Mercedes Asorey, directora de comunicación de DLA PIPER, despacho que gestionó esa operación de compraventa tuvo otro cariz. Derecho y economía van muy ligados y es necesario conocer el terreno que se pisa. Gracias a su gestión este periodista pudo contactar con el socio responsable que había intervenido en esa compraventa y conocer detalles de esa operación que de otra forma hubieran pasado inadvertidos.

En este escenario entre periodistas y abogados, Internet ha aparecido como un medio que debe aprovecharse en su justa medida. Los



periodistas, gracias a las redes sociales, conocemos antes que nadie cualquier suceso que ocurre en el sector legal. Los despachos se han ido incorporando de forma más lenta a esta revolución digital, pero ya le están sacando partido. Nadie puede olvidar, que una nota de prensa en Twitter, alcanza más notoriedad que un envío normal a medios.

Contar con un portavoz

El desarrollo de la comunicación en nuestra abogacía de los negocios también es culpa de los bufetes anglosajones que han aterrizado en nuestro país desde la década de los ochenta. La comunicación es una herramienta del marketing jurídico que ayuda a posicionar la marca y a dar notoriedad a los propios expertos en la materia. De manera progresiva, nuestros bufetes han ido creando sus departamentos de comunicación. En muchos casos, han seguido esta estela importada y desarrollado sus áreas de Marketing y Desarrollo de Negocio.

Los periodistas, que llevamos tiempo trabajando en este sector legal, ya hemos aprendido cuál es el funcionamiento interno de un despacho a nivel de comunicación. Realmente no es lo más importante para ellos, porque la figura del DIRCOM (director de comunicación), salvo en contadas firmas, carece de autonomía y es una pieza más del marketing. Cuando un periodista contacta con un despacho se introduce un elemento ajeno en el bufete que hay que saber gestionar. No podemos dejar desatendido al periodista o que, sin respuesta, hable con alguno de los socios de la firma.

Nadie duda que el contacto directo entre las dos partes ha mejorado mucho la relación profesional entre ambas partes. El periodista busca una información importante que pueda contrastar y que no dé ningún otro medio y, en muchas veces, un experto que le ayude a entender el entramado normativo que se mueve. Y es que pese a la formación jurídica de muchos profesionales de la información a



veces no es sencillo entender algunos cambios legislativos. Escribo estas líneas cuando se hace un enésimo cambio a la reforma concursal y cuando quedan apenas treinta días para que entre en vigor otra reforma penal.

Por su parte, el despacho contempla a ese periodista como un elemento a controlar. En un mundo tan globalizado como el que vivimos ninguna empresa, y los despachos de abogados son empresas de servicios jurídicos, está al margen de cualquier crisis. Y una crisis supone comunicar, contar las cosas de una determinada manera desde un plan estratégico. Y, lo más importante, contar con periodistas aliados que puedan reforzar tu versión. No conozco ningún despacho de abogados que haya sobrevivido a una crisis si antes no tenía una relación estrecha con determinados periodistas.

DIRCOM, puente entre dos mundos

Nuestro contacto en el bufete se encuentra entre dos universos; el del periodista que quiere algo ya, rápido, que sea consistente y que pueda convertir en noticia. Y el del propio bufete, donde no todos los socios de la firma entienden la importancia de la comunicación. Pero ya se sabe que una noticia mal contada puede suponer un gran problema para la empresa. Una de las funciones del director de comunicación en la firma debe ser la de evangelizar a los socios del despacho y explicarles la importancia de su trabajo. Vivir de espaldas a los medios es un suicidio. Se trata de escucharles, tener una relación fluida y sobre todo ser creíbles.

En este contexto en el que se mueven DIRCOM y periodista las reuniones informales, catalogadas “off the record”, están a la orden del día. Se trata de encuentros no muy casuales, programados de forma periódica, para que periodista y profesional del despacho conozcan cada uno qué están haciendo. En este tipo de reuniones hay que ser ético y honesto. Y si ambas partes pactan no difundir nada, no ha-

cerlo. No hay peor momento que ver como algo que has comentado se ha publicado en determinado medio rompiendo este pacto entre caballeros. Cuando eso ha sucedido, la relación entre ambas partes se ha roto o deteriorado en exceso.

Pero, ¿qué esperamos los periodistas de los despachos de abogados? Ese es el título de este artículo y muchas veces la pregunta que te hacen cuando conoces a un responsable nuevo de comunicación. Normalmente cuando cambia un socio director, el responsable de comunicación también es sustituido. Por otro lado, las rotaciones existentes son escasas. Quien abandona un despacho suele salir del sector legal. Es evidente que cada compañero con el que me cruzo en algún evento o convocatoria tendría sus prioridades pero más o menos vienen a coincidir. Cuando trabajas en este tipo de medios esperas, en primer lugar, el mismo trato informativo que el resto de los soportes. Lo peor que lleva un periodista es sentirse plato de segunda mesa. Ese equilibrio ha de hacerlo el director de comunicación en la medida que pueda. Al mismo tiempo se reclama diligencia y disposición para poder afrontar temas de inmediato y apoyo para la realidad legislativa que vivimos.

En un momento tan complejo como el que vivimos, los despachos de abogados que más apuesten por la comunicación tienen la oportunidad de convertirse en fuente informativa y referente para los profesionales de la comunicación. Se trata sobre todo de adecuar el ritmo del despacho al del periodista y de poder satisfacer esa necesidad informativa con portavoces que empaticen con el informador. Curiosamente cuando escribo estas líneas me llega otro correo de la otra parte, la vendedora de la operación Ritz. Hace casi ocho días ya sacamos la información por la parte compradora. Y es que quien da primero, también en comunicación da dos veces. Perder días puede ser muy valioso en aras de ser referencia para los medios. No es tan complicado mantener una relación estrecha y fructífera con los me-

dios informativos. Pero hay que tomárselo en serio desde el primer momento, sin lugar a dudas.



**NIELSON
SÁNCHEZ - STEWART**

WWW

AUTOR DEL ARTÍCULO

> **CARGO ACTUAL**

Socio Fundador Sánchez -Stewart Abogados

> **CV**

Breve descripción de la trayectoria profesional

Doctor en Derecho por la Universidad de Málaga.

Consejero Electivo del Consejo General de la Abogacía Española entre Juristas de reconocido prestigio desde febrero de 2007.

Consejero Electivo del Consejo Andaluz de Colegios de Abogados desde diciembre de 2007.

Presidente de la Comisión Especial de Prevención del blanqueo de capitales del Consejo General de la Abogacía.

Miembro fundador de la Comisión de Deontología e Intrusismo del Ilustre Colegio de Abogados de Málaga y Presidente Profesor de la Escuela de Práctica Jurídica de Málaga.



> CV

Desde 2004 Académico de Número de la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación de Granada con la Medalla número 19.

Presidente Fundador y Patrono de Honor de la Fundación del Tribunal Arbitral de Málaga.

Está en posesión de la Cruz de Honor de la Orden de San Raimundo de Peñafort desde 2006 y de la Cruz Distinguida de Primera Clase de la misma Orden.

Distinguido con la Medalla de Honor del Ilustre Colegio de Abogados de Málaga.

Miembro de la Comisión de Deontología y Recursos del Consejo Andaluz de Colegios de Abogados.

Consejero del Presidente de la Union Internationale des Avocats.



LA EVOLUCIÓN DE LAS NORMAS DEONTOLÓGICAS

Sostengo que se debe desprender la deontología de manera definitiva de su origen ético o moral para configurarse simplemente como un conjunto de normas jurídicas que, aunque puedan estar inspiradas por conceptos superiores del bien y del mal, no pierden por eso su pertenencia al mundo del Derecho.

Se puede afirmar que no existe ninguna profesión ni actividad humana en la que la preocupación constante por el buen hacer sea superior a la que embarga a los Abogados. Y pocas profesiones gozan de una reputación peor. Esta paradoja me ha hecho reflexionar desde antiguo e incluso a publicar más de una obra recogiendo mis pensamientos y la recopilación del material que he ido atesorando a lo largo de los años.

Postulo también, que cuando se refiere la Deontología a la profesión de Abogado regula las relaciones que establece con las personas e instituciones con las que mantiene el contacto indispensable para su ejercicio profesional: su cliente, la parte contraria, sus compañeros, los Tribunales de Justicia y su Colegio profesional.

Los Abogados defienden en derecho, aplican el derecho y procuran la efectividad del derecho. Esa circunstancia, que impregna y constituye la esencia de su modo de actuar, le insertan en un mundo donde los que en él actúan tienen recíprocamente derechos y obligaciones, donde hay deudores y acreedores, acusadores y presuntos responsables, compradores y vendedores, socios y sociedades, lo que les exige estar en contacto no sólo con quien requiere de sus servicios – como sucede con otros profesionales – sino con quien su cliente tiene relación jurídica y con el Abogado que le presta asistencia a éste y con el Tribunal, si se requiere su intervención y con más personajes.



Por eso, las normas deontológicas de la Abogacía son más variadas y necesariamente más ricas.

Hemos asistido en los últimos años a una extraordinaria evolución: la extracción de la deontología de la Abogacía desde la intimidad de los despachos, donde se transmitía por tradición oral a su difusión mediante el ímprobo esfuerzo que desarrollan las Escuelas de Práctica Jurídica, que auspician los Colegios profesionales y las Universidades. Hemos sido testigos de un proceso de codificación de la Deontología, que más que codificación, ha resultado una verdadera compilación de normas creadas por la costumbre. La aprobación de la Constitución Española transformó a los viejos Tribunales de Honor en procedimientos administrativos con todas las garantías.

La evolución de las normas deontológicas continuará, porque es necesario adaptarlas a los nuevos tiempos, que se caracterizan por una Abogacía diferente a la tradicional. Cada vez es más importante la actividad extrajudicial y preventiva del Abogado, su ámbito de trabajo se amplía constantemente y abarca territorios regulados no sólo por legislaciones diversas, sino por normas deontológicas diferentes; el conflicto entre particulares ha dejado de ser en muchos casos el campo de trabajo fundamental, ya que hoy las administraciones públicas lo han invadido todo; cada día son más frecuentes las relaciones con otros profesionales, que realizan actividades similares a las que desarrollan muchos Abogados, cuya dedicación preferente es el derecho fiscal, al derecho urbanístico y el derecho laboral. El ejercicio de la profesión ha cambiado en la medida en que cada día es más frecuente que el Abogado ya no sea un profesional liberal, sino un trabajador por cuenta ajena de otro despacho o de una empresa. Las nuevas tecnologías han irrumpido con fuerza en el ejercicio, llegándose a afirmar que han variado no sólo su forma y su estilo, sino su esencia. Al mismo tiempo, organismos de representación colectiva o de intereses múltiples, agrupaciones de consumidores, sindicatos,



organismos públicos prestan, a través del Abogado, asesoramiento jurídico. La relación del Abogado con estos terceros que no son propiamente sus clientes - sino miembros de la agrupación para la que presta servicios y que se benefician de su consejo, asesoramiento o defensa - deberá ser objeto de regulación. Igualmente, la organización de la profesión está cambiando y más cambiará con la aplicación de la relativamente reciente Ley de Sociedades Profesionales. Está aún pendiente de promulgarse la normativa profesional general relativa a las relaciones internas en un gran despacho. Por otro lado, las zonas del asesoramiento jurídico, que son comunes a Abogados y a otros profesionales, ha determinado la existencia de los llamados despachos multidisciplinarios o multiprofesionales, que tendrán también que ser objeto de regulación específica.

La norma - para su aplicación requiere no solamente de su existencia y de la de un sujeto pasivo, sino de órganos que apliquen la consecuencia jurídica de su infracción. Esos órganos han sido - desde época inmemorial en palabras del Tribunal Constitucional - los Colegios cuya adscripción obligatoria ha resultado pieza fundamental para la aplicación universal e igualitaria de la deontología y que sobrevivió a la Constitución Española. Y empleo la expresión "sobrevivió", porque tal imposición podría haberse considerado atentatoria a algunos derechos concebidos como fundamentales: libertad de asociación, libertad de trabajo o libertad de ejercicio profesional. Ha sido a través de una línea jurisprudencial valiente e ingeniosa, que se ha podido establecer la necesidad social de la colegiación obligatoria, como justificación de la restricción de esas libertades. El servicio que se ha prestado al desarrollo de nuestra disciplina ha sido incalculable. La prematura desaparición de la colegiación obligatoria que ha tenido lugar en otros países ha traído aparejada una degradación irreparable de la profesión de Abogado.



Nuestros Tribunales han comprendido la necesidad de la depuración colegial y consecuentemente, deparado a la norma deontológica un cierto tratamiento benevolente. El principio de legalidad se ha cohonestado en la relación de sujeción especial de los colegiados respecto de su Colegio, permitiéndose que el régimen sancionador tenga una base legal indirecta, aunque las infracciones y sanciones no estén definidas perfectamente en la ley. De igual manera, se ha resuelto que las disposiciones contenidas en los Estatutos no infringen el principio de tipicidad, a pesar de que no esté totalmente predeterminada la conducta supuestamente infractora. El concepto que ha contribuido a morigerar la estricta legalidad y tipicidad es el de la “previsibilidad” de la norma frente a la exigencia de *lex certa*, ya que no vulneran esta exigencia “los hechos, omisiones o conductas sancionables mediante conceptos jurídicos indeterminados, siempre que su concreción sea razonablemente factible en virtud de criterios lógicos, técnicos o de experiencia y permitan prever con suficiente seguridad, la naturaleza y las características esenciales de las conductas constitutivas de la infracción tipificada.” Y, aunque sea indeterminada y abstracta, es suficiente.

Y en relación a la publicidad de la norma en un Diario Oficial, el Tribunal Supremo ha declarado en notable Sentencia que declara: “si bien es innegable que debe facilitarse a todos sus destinatarios el conocimiento fácil, preciso y exacto de la norma, nada obliga a que se publique en un diario oficial. La Constitución sólo consagra “la publicidad de las normas”, pero no señala el medio por el que debe darse cumplimiento a ese requisito y los términos “publicidad y publicación” no son sinónimos.”

Me alienta pensar que estas reflexiones puedan servir como un modesto impulso para interesarse en esta importantísima disciplina – purgada de su configuración filosófica y moral – conci-



biéndola como un objeto digno de estudio académico para que se proyecte una evolución útil en el servicio de la sociedad, que es la principal obligación de la Abogacía.

AUTOR DEL ARTÍCULO



JAIME
SANZ
FERNÁNDEZ-SOTO



> CARGO ACTUAL

Socio Director de Safe Abogados

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Socio director de Safe Abogados. Dirige el departamento Mercantil y de familia.

Actualmente se encuentra realizando el doctorado en Derecho Mercantil. Master en Asesoría jurídica de Empresas, por el Instituto de Empresa. Licenciado en Derecho por la universidad de Valladolid. Coautor del libro “ Soy Abogado , estoy solo y ahora que”. Habla Inglés, Francés e Italiano.





BUSINESS INTELIGENCE. EL ARTE DE CONOCER A TUS CLIENTES

Ya no vale solo con ser abogado y tener clientes, sino hay que saber qué tipo de clientes tenemos, y para ello es necesario saber, la edad, sexo, barrio donde viven, como nos han conocido, edad, profesión, área por la que vienen al despacho y todos aquellos datos que nos ayuden a conocer a nuestros clientes.

Lo importante no es que yo sepa que soy bueno, sino que lo sepan los demás. Por ello, siempre he pensado, que puedes ser jurídicamente muy bueno, pero si no tienes clientes, no eres nada.

Y de eso va este artículo, de conocer a tus clientes.

El **bussiness intelligence**, para mí es: la **recogida de datos**, para a través de su posterior **análisis, tomar decisiones**.

Estamos en un momento, donde ya no vale solo con ser abogado y tener clientes, sino **hay que saber qué tipo de clientes tenemos**, y para ello es necesario saber, la edad, sexo, barrio donde viven, como nos han conocido, edad, profesión, área por la que vienen al despacho y todos aquellos datos que nos ayuden a conocer a nuestros clientes.

Y leyendo este artículo te podrás preguntar, y para qué quiero yo todos esos datos de mis clientes, pues por una razón muy sencilla, **para saber si tus clientes son rentables** o no. ¿O no te ha pasado más de una vez que tienes mucho trabajo, pero ves que no ganas dinero? Esta es la razón del bussiness intelligence.

Yo lo conocí, mientras trabajé en una empresa, en la que a los clientes que iban a las tiendas, les ofrecían el hacerse una tarjeta, a través de la cual, tendrían unos descuentos cada vez que la usasen; para poder obtenerla, el único requisito era dar tus datos (los que ellos te pedían).

Imaginemos, que yo tengo un hijo recién nacido y me hago la tarjeta de esta empresa, que supuestamente y, es así la realidad, me va a proporcionar descuentos en las siguientes compras. Pues bien, resulta, que cuando el niño tenga un año, me llegará publicidad, vía email, vía correo postal, y vía SMS, ofreciéndome ropa para niños de 1 año. ¿Casualidad? No, porque ya sabe el programa informático, donde he volcado esos datos, que mi hijo tiene ahora un año y, que lo que necesito ahora, es ropa para niños de un año y no recién nacidos. De manera, que yo agradecido, acabo acudiendo a comprar a la tienda, aprovechando el descuento de la tarjeta, y que ha llegado la ropa que necesito, según mis necesidades.

Por otro lado, **otro ejemplo** para que lo entendamos; la tarjeta, aunque me la haga yo, compro ropa para mi nieto, y mi hijo también se la hace, es decir, dentro de una misma familia, dos personas tienen la tarjeta del mismo establecimiento, pero uno compra más que el otro. Pues bien, cuando va a ver super ofertas, o va a salir la nueva colección, avisan por SMS o por teléfono, de que un día concreto la tienda va a estar abierta para la abuela, pero no para el hijo, por ser cliente especial. En ese momento, uno como cliente, puede pensar, ¿por qué a mí no me lo mandan y a mi madre sí? Pues muy sencillo, porque según el programa informático donde están todos los datos que has dado, uno es mucho mejor cliente que el otro, y a la empresa les interesa cuidar más a un cliente que a otro. Y todo esto lo saben, porque, cada vez que vas, pasas tu tarjeta para obtener el descuento y eso le proporciona información sobre tus hábitos de consumo.

Extrapolando todo este al mundo jurídico, imaginemos, que yo soy un despacho de Abogados, que me dedico a divorcios en la ciudad de Valladolid. Pues bien, si voy pidiendo datos a mis clientes (cada uno los que considere oportunos) y estos los vuelco en el programa informático, al extraerlos, me dará unos resultados, en el que, por ejemplo, me indican que mis clientes son:

- De dos determinados barrios de Valladolid
- Profesión taxistas
- Edad de entre 55 años a 60 años,
- Casadas con 2 hijos,
- Bajo poder adquisitivo
- Que son muy sensibles al precio, y donde este es un factor determinante para que vengan a mi despacho y no a otro

Pero resulta, que los clientes, que quiero tener, son

- Viven en el centro de la ciudad
- Mujeres entre 40 y 55
- Profesionales Liberales
- Alto poder adquisitivo
- Casadas con 2 hijos
- Donde el factor clave de elección del abogado es la experiencia y especialización

Pues bien, gracias a los datos, que el programa informático te proporciona, puedo sacar de manera real el tipo de clientes que tengo y en qué áreas tengo más trabajo, y si coincide con el tipo de clientes que quiero tener.

Si los datos, que da el programa informático, son los que clientes que yo quiero tener, según mi plan estratégico, pues perfecto, pero si no lo son, el programa informático, te ayudara a conocerlos y si, por ejemplo, en una de las casillas, que tienen que rellenar cuando se dan de alta en tu despacho, les preguntas cómo te han conocido, sabrás el tipo de publicidad que tienes que hacer, según tu verdadero público objetivo y las áreas a las que te quieras dedicar.

Un ejemplo:

- Si tus clientes son de un barrio, y te han conocido porque te han visto en el periódico del barrio y tú no quieres tener ese tipo de clientes, la decisión es clara: dejar de salir en ese periódico.
- Si tus clientes son del centro de la ciudad con alto poder adquisitivo y te han conocido, porque eres de un club deportivo, donde se juega el golf, tenis, etc., y son este el tipo de clientes que quieres tener, la decisión es clara: tienes que seguir con ese tipo de marketing, que se llama relaciones públicas.

Todo esto te ayudará a conocer a tus clientes, conocer sus necesidades, saber qué les gusta, que no les gusta, saber por qué especialidad del derecho vinieron por primera vez, y qué otros servicios te demandan, pero sobre todo, te ayudara a venderles otros servicios y por lo tanto a ganar más, a través de eso que los despachos descuidamos que son las ventas cruzadas.

Ahora todo depende de ti, si vas a seguir quejándote del tipo de clientes que tienes, o vas a poner remedio, para ser el abogado de los clientes que tú quieres.



**SONSOLES
VALERO
BARCELÓ**



AUTOR DEL ARTÍCULO

> CARGO ACTUAL

Asociación Instituto Europeo Latinoamericano de Juristas - EULAT Law Institute

> CV

Breve descripción de la trayectoria profesional

Abogada del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid y Experta en Derecho de Consumo y Atención al Cliente.

Colaboradora de la Oficina Municipal de Información del Consumidor (OMIC) de Zaragoza y de la Dirección General de Consumo del Gobierno de Aragón.

Formadora del INAEM en el Certificado de Profesionalidad COMTO110 Atención al Cliente, Consumidor y Usuario (Comercio y Marketing).

Autora de numerosas guías de protección del consumidor y publicaciones divulgativas para diversas Asociaciones de Consumidores y Usuarios e Instituciones Públicas.





EL CLIENTE-CONSUMIDOR DE UN DESPACHO DE ABOGADOS

Para nuestros clientes, una **queja es** la manifestación de una insatisfacción por la calidad del servicio prestado; y para nosotros, como prestadores de servicios, una **queja es** una fuente de información sobre las expectativas de nuestros clientes para poder satisfacerlas y mejorar.

Hay que tener en cuenta que, a pesar de que el **abogado** es considerado un **profesional liberal** con todas las connotaciones que ello conlleva y sin entrar a analizar la evolución de este concepto, es necesario ser consciente de que los privilegios originarios que se le atribuían en cuanto a libertad de actuación, independencia y status social, sometidos exclusivamente a exigencias deontológicas, con el devenir de los tiempos, deben ser limitados si afecta a sus relaciones con **consumidores**.

Recientemente el Tribunal de Justicia de la Unión Europea, como intérprete máximo de la legislación europea en materia de protección de los consumidores, ha aclarado en una reciente sentencia¹ que cuando un **abogado** presta, en ejercicio de su actividad profesional, un servicio a título oneroso a favor de una persona física que actúa para fines privados (“**consumidor**”), es un “**profesional**” en el sentido de la normativa europea de protección de los consumidores y más cuando la relación contractual se plasme en un contrato con cláusulas generales no negociadas individualmente. Por tanto, hay que ser conscientes, que cuando se usan contratos-tipo para la prestación de servicios jurídicos, se está sujeto al régimen de la *Directiva 93/13/CEE del Consejo de 5 de abril de 1993* sobre cláusulas abusivas en contratos celebrados con consumidores. Pero además, concluye, que el **cliente-consumidor**, también en su relación con su abogado, se



halla en una situación de inferioridad respecto a este profesional, titular pues de la máxima protección.

Al margen de lo anterior, son muchos otros aspectos de la relación con nuestros clientes-consumidores los que tenemos que tener en cuenta para dar un buen servicio.

Para nuestros clientes, una **queja es** la manifestación de una insatisfacción por la calidad del servicio prestado; y para nosotros, como prestadores de servicios, una **queja es** una fuente de información sobre las expectativas de nuestros clientes para poder satisfacerlas y mejorar.

Cuando nuestro **cliente es consumidor**², esas muestras de insatisfacción pueden tener consecuencias distintas en función de la intención con la que se manifiesta. Si se canaliza la disconformidad mediante una **queja**, la gestión puede ser interna dentro de la organización del despacho, ya que el cliente pretende comunicarnos un mero descontento. Sin embargo, y no hay que confundir conceptos, la presentación de una **reclamación de consumo** viene determinada por un derecho del que el consumidor es titular, que se ha vulnerado y se solicita una compensación resarcitoria. Incluso una mala práctica puede derivar en **denuncia** ante las autoridades de consumo, con la consiguiente sanción administrativa (por ejemplo, no disponer de hojas de reclamación de consumo en los establecimientos abiertos al público, cuando sea preceptiva).

Fruto de los anteriormente mencionados privilegios atribuidos a las profesiones liberales, algunos **Colegios Profesionales de Abogados** entienden, que la tramitación de estas disconformidades, deben ser canalizadas en su ámbito interno, en un circuito ajeno a los servicios públicos de Consumo.



El **Estatuto General de la Abogacía Española** regula, como uno de los fines esenciales de los Colegios de Abogados, la **protección de los intereses de los consumidores y usuarios** y de los clientes, en general, incluyendo la atención de las **quejas y reclamaciones** referidas a la actividad colegial o de los colegiados presentadas por clientes o asociaciones y organizaciones de consumidores y usuarios en su representación, para cuyo trámite y resolución debe disponer de un **Servicio de Atención a los consumidores o usuarios (SAU)** a través de la llamada **Ventanilla Única**. Y esta obligación no siempre es gestionada con la eficacia deseable en beneficio de estos clientes-consumidores.

Las **quejas y reclamaciones**, manifestaciones de una insatisfacción del consumidor por una prestación de un servicio por parte del abogado colegiado o por el propio Colegio de Abogados y, aquí surge la controversia, incluso otros problemas que pueden surgir en la relación entre abogado-cliente, cuando este cliente es un consumidor ¿deberán resolverse según las **normas estatutarias o deontológicas**, únicamente, o también sería aplicable la **normativa de defensa de consumidores y usuarios**?

La **Comisión Jurídica del Consejo General de la Abogacía Española** ya se pronunció acerca de la necesidad de disponer o no de **hojas de reclamaciones** en los despachos de abogados³ y, tal como concluye, los Colegios de Abogados tienen la potestad para recibir y tramitar estos documentos, bien directamente bien remitidos por los servicios de Consumo. Sin embargo, no es lo mismo una **queja** que una **reclamación**, sirviéndome esta diferencia para justificar el sentido del presente artículo. Y sí que podría ser interesante empezar a plantearse, si la normativa deontológica es lo suficientemente proteccionista con el consumidor o no, en relación a esas reclamaciones de consumo más allá de las controversias surgidas en relación a los honorarios.



Algunas dudas ya empiezan a disiparse en temas como la publicidad, así se desprende de lo establecido en los artículos 20 y 21 del Estatuto General de la Abogacía, cuando señala como aplicable la legislación sobre **publicidad** y sobre competencia desleal, más allá de los códigos deontológicos correspondientes y, como hemos visto, respecto a las **condiciones generales de la contratación** y las **cláusulas abusivas**.

Brevemente, apuntar también que respecto a los **servicios jurídicos** prestados **online** es de aplicación la conocida como Directiva 2000/31/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 8 de junio de 2000, relativa a determinados aspectos jurídicos de los servicios de la sociedad de la información, en particular el comercio electrónico en el mercado interior (Directiva sobre el comercio electrónico⁴) transpuesta en nuestro ordenamiento nacional en la **Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico⁵** (LSSI).

Para concluir, no hay una opinión unánime sobre la compatibilidad entre las normas **deontológicas** y las **normas protectoras de los consumidores y usuarios**. Lo que sí es cierto es que la legislación de Consumo no refleja ningún tipo de exención para no aplicar sus preceptos en la relación contractual entre un **cliente** (“consumidor”) y un **abogado** (“profesional”), por lo que lo más recomendable es actuar con diligencia y buen hacer, ya sea por prestar un mejor servicio, siendo esto lo que nos haga diferente respecto a la competencia, o por temor a una posible sanción administrativa en materia de Consumo.

⁴Así concluye la STJUE de 15 de enero de 2015 (asunto C-537/13 Siba/Devenas, EU:C-2015-14)

²Según la definición contenida en el artículo 3 del Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.

³ <http://blog.uclm.es/cesco/files/2014/02/INFORME-CGAE.pdf>

⁵ Directiva 2000/31/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 8 de junio de 2000, relativa a determinados aspectos jurídicos de los servicios de la sociedad de la información, en particular el comercio electrónico en el mercado interior.

⁵ Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico (LSSI).

SÁCALE PARTIDO A TU "OTRO YO"

100%
abogado

100%
gestor

¡Nueva! SUITE GESTIÓN DE DESPACHOS

La solución integral para tu "yo abogado" y tu "yo gestor"

Mientras tu "yo abogado" defiende al 100% los intereses del cliente, ¿tu "yo gestor" **optimiza la gestión** de tu despacho?

Sácale partido a tu "otro yo" con **Suite Gestión de Despachos**. Consigue una verdadera **visión estratégica de negocio** y **contrólalo todo** desde cualquier lugar a cualquier hora.

Descubre la solución **más sencilla, multisoporte e integrada** con los contenidos Lefebvre-El Derecho.



Accede a todo
desde cualquier lugar

 SUITE GESTIÓN DE DESPACHOS
LEFEBVRE · EL DERECHO 



PRUÉBALO GRATIS SIN COMPROMISO

llamando al **902 44 11 88** o entra en
www.suitegestiondedespachos.com