

E-BOOK **A** COMUNICACIÓN Y MARKETING JURÍDICOS

CÓMO DAR A CONOCER MI DESPACHO Y SABER MÁS DE MIS CLIENTES



PRÓLOGO

SOBRE LOS AUTORES

1 MONTANDO EL DESPACHO

- 1.1 - Cómo llamar a mi despacho (Jaime Sanz Fernández-Soto)
- 1.2 - El primer contacto de muchos clientes con mi despacho: la página web (David Muro)
- 1.3 - La tarjeta de visita (Jaime Sanz Fernández-Soto)
- 1.4 - La imagen de marca: mucho más que un logo (David Muro)

2 DANDO A CONOCER EL DESPACHO

- 2.1 - ¿Es incompatible ser abogado y ser comercial? (Eugenia Navarro)
- 2.2 - El dominio .abogado como herramienta de Marketing (Francisco Pérez Bes)
- 2.3 - Guía sencilla para diseñar el plan de marketing del despacho de abogados (Lidia Zommer)
- 2.4 - Los errores más frecuentes en marketing jurídico (Eugenia Navarro)
- 2.5 - Conocer al cliente: la clave del marketing jurídico (Lidia Zommer)
- 2.6 - Las líneas rojas del marketing legal: retos de futuro (Francisco Pérez Bes)
- 2.7 - Las buenas prácticas en marketing legal (Francisco Pérez Bes)
- 2.8 - Señor cliente, no se vaya... (David Muro)
- 2.9 - Las cinco principales barreras a la venta cruzada en los despachos de abogados (Lidia Zommer)

3 EN LOS TRIBUNALES

- 3.1 - Cuando el silencio del abogado vale más que mil palabras (José Ramón Chaves)
- 3.2 - Cómo redactar un escrito jurídico sin que parezca un jeroglífico (Rosana Pérez-Gurrea)
- 3.3 - Cuando la pereza de jueces y abogados irrumpe en los juicios (José Ramón Chaves)
- 3.4 - Técnicas de interrogatorio en juicio (Rosana Pérez Gurrea)

4 NO SOLO MARKETING

- 4.1 - Presencia en los medios: demasiada exposición y humo (Borja Martínez-Echevarría)
- 4.2 - Ya soy abogado. ¿Y ahora qué? (Donna Alcalá)
- 4.3 - Claves para que las musas visiten al abogado (José Ramón Chaves)

Prólogo

Comunicación y Marketing, un reto y una necesidad

Victoria Ortega

Presidenta del Consejo General de la Abogacía Española

Hace unos años, no tantos, para la práctica totalidad de despachos de abogados –ya fueran pequeños, medianos e incluso grandes y especializados o generalistas- eran impensables algunas formas de dar a conocer el trabajo del bufete más allá del “boca a boca” o el “boca oreja” que hacían los clientes satisfechos con el asesoramiento recibido. Términos como marketing jurídico, estrategia de marca o identidad digital eran completos desconocidos para los despachos. Hoy las cosas han cambiado. O están cambiando.

La irrupción de las nuevas tecnologías –ya no tan nuevas- ha modificado la forma de trabajar en todos los ámbitos. Por supuesto la abogacía ni podía ni debía, ser una excepción. Hoy son muchos los despachos, de todos los tamaños y tipologías, que realizan distintos tipos de acciones para darse a conocer y difundir su labor. Desde la comunicación a la publicidad desde los eventos a los patrocinios o las acciones de responsabilidad social corporativa, desde las webs corporativas a los blogs, desde la presencia activa en los medios a las redes sociales... todo son distintas formas de hacer comunicación y marketing para llevar la actividad de los despachos allí donde puede haber una oportunidad de negocio, una mejora de nuestra marca y de nuestra reputación o una divulgación del conocimiento jurídico que acaba atrayendo nuevos clientes y fidelizando a los que tenemos. Pero también hacemos comunicación y marketing con otros elementos que parecen menos importantes, pero que indican mucho de nuestro despacho, de la concepción de nuestro trabajo. Y eso se ve, por ejemplo, en la elección del nombre profesional, en el diseño de las tarjetas de visita, en la decoración del despacho, en la sala de visitas, en la manera de recibir a nuestros clientes...

Cuando un estudiante de Derecho inicia su carrera casi nadie le cuenta cómo va a ser su trabajo del día a día. En la carrera aprenden leyes que es lo más importante, sí-, pero, casi siempre, cuando la terminan, una de las carencias más importantes que padecen es que nadie les ha explicado que van a necesitar conocimientos y herramientas de comunicación que serán importantes no sólo en los juicios, sino en la vida diaria; que van a tener que salir a la calle y a las redes a buscar los clientes; que, pese a que las nuevas generaciones ya han integrado lo digital en su vida diaria, van a usar una serie de herramientas tecnológicas que no conocen; que

todo eso les va a permitir diferenciarse del resto de competidores y posicionarse en el sector, destacando los valores de la firma. Todo ello sin olvidar que el mayor activo de un despacho es su capital humano, que las nuevas tecnologías deben utilizarse de una forma correcta y que, en ningún caso, éstas pueden sustituir al contacto directo con el cliente, que es un elemento fundamental en el sector jurídico.

Por eso, dentro del proyecto Inicia Abogacía, en septiembre de 2015 arrancó el blog de Comunicación y Marketing Jurídicos en www.abogacia.es, la web del Consejo General de la Abogacía, con la intención de orientar a estudiantes de Derecho y abogados que inician su trayectoria profesional en temas relacionados con el marketing y la comunicación de los despachos. Creo que el balance en estos meses no puede ser más positivo. Miles de entradas y de páginas vistas lo avalan.

Gracias a la colaboración de Donna Alcalá, José Ramón Chaves, Susana González, Borja Martínez-Echevarría, David Muro, Eugenia Navarro, Francisco Pérez Bes, Rosana Pérez Gurrea, Jaime Sanz Fernández-Soto y Lidia Zommer, hemos fidelizado a numerosos estudiantes y jóvenes, y no tan jóvenes, abogados. Y gracias a su conocimiento, en este libro analizamos los primeros pasos que se dan cuando se monta un despacho, desde el nombre que debe tener, hasta cómo transmitimos la imagen de marca; algunas acciones para dar a conocer el bufete, cómo elaborar un plan de marketing y qué errores no debemos cometer, o buenas prácticas en marketing legal; cómo actuar en los tribunales –que es comunicación y dice mucho de nuestro trabajo como abogados-; y otros aspectos como la presencia en los medios.

Los textos que aquí se incluyen son sólo una parte de todo lo que se ha publicado en el blog a lo largo de casi un año, un contenido sencillo, fácilmente comprensible para todos aunque no tengan nociones de marketing, pero a la vez muy práctico. Artículos muy útiles para quienes inicien su andadura en la abogacía en solitario, a través de un despacho unipersonal, pero también para quienes tengan uno o varios socios o para quienes trabajen en un bufete de mayor tamaño.

Estoy convencida de que los contenidos que recoge este libro os ayudarán a la hora de diseñar la estrategia de comunicación y marketing de vuestro despacho, que podéis completar con el resto de artículos del blog. Espero que disfrutéis de su lectura como lo he hecho yo.

Sobre los autores



Donna Alcalá

Abogada y cofundadora de la firma Emindset Law. Está especializada en el asesoramiento mercantil y societario a startups y empresas del sector digital y tecnológico, así como a aceleradoras, *business angels* y fondos de inversión.

En 2013 lanzó su página web y canal de Youtube, donde sube vídeos compartiendo su visión del Derecho y de la Abogacía con emprendedores, estudiantes y abogados. Ha participado en varios eventos organizados por universidades de Cataluña y Andorra y por la Cambra de Comerç d'Andorra y ha intervenido en diferentes jornadas de emprendedores y startups.

[@donnaalcala](#)

<http://www.emindsetlaw.com/es/>



José Ramón Chaves

Magistrado Especialista de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Galicia desde 2011. Ha sido Director General de Universidades e Investigación del Principado de Asturias (1997-1999), vicederecente de la Universidad de Oviedo y Letrado-Jefe de los Servicios Jurídicos de la Universidad de Salamanca. También ha sido profesor asociado en la Facultad de Derecho de la Universidad de Oviedo. Fue responsable durante cuatro años, junto con el Síndico Antonio Arias, de la publicación semanal de artículos de actualidad en la Sección Normas y Tributos del Diario Económico Expansión.

Es autor de numerosos trabajos sobre Derecho Universitario y sobre Derecho Administrativo en General y de ensayos con toque de humor. Cuenta con más de cincuenta artículos doctrinales en revistas especializadas y obras colectivas, y ha impartido numerosas conferencias y ponencias en Cursos y Jornadas organizados por Administraciones y empresas, particularmente para Escuelas de Administración Pública y Escuelas de Práctica Jurídica (Galicia, Asturias, Castilla y León y País Vasco) así como para el Consejo General del Poder Judicial. Finalmente, es responsable del blog "www.contencioso.es" que obtuvo el Premio mejor Blog Jurídico 2010.

[@kontencioso](#)

<https://delajusticia.com/>



Borja Martínez-Echevarría

Es licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, pero siempre con la vista puesta en el periodismo. Ha trabajado en Expansión TV y en el diario Expansión, donde formó parte del equipo fundacional del suplemento Jurídico dirigido a los estudios de abogados. Continuó informando sobre el mercado legal en ElConfidencial.com y Negocio, además de dirigir los programas Gestiona Abogados (radio) y Abogados (televisión). En 2011 entró como socio en Pérez+Partners Law Firm Consultants.

Es profesor asociado de la Universidad de Navarra (Master de Abogacía de los Negocios) y también profesor habitual sobre comunicación y despachos en ESADE, ISDE y Colegio de Abogados de Madrid. Ha ganado el III Premio Abogados de Novela con la obra El bufete y es coautor, junto con Carlos García-León, de la biografía *Antonio Garrigues Walker: Testigo clave de medio siglo de nuestra historia*.

[@borjamec](#)



David Muro

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Autónoma de Madrid, cuenta en su haber con un Máster en Dirección de Ventas y Marketing y es técnico de Recursos Humanos.

En el año 2005 se incorporó a Ceca Magán Abogados para crear el Departamento de Desarrollo de Negocio, desarrollando el plan estratégico del despacho junto a los socios. Desde entonces, está al frente del Marketing y la Comunicación del despacho. Ha impartido distintas formaciones relacionadas con las herramientas comerciales y de comunicación en los despachos de abogados, buenos hábitos comerciales en el sector, o la comunicación off y on line en los bufetes de abogados, entre otros. Es colaborador asiduo de diversos medios de comunicación y es miembro del Consejo Asesor de la Editorial Rasche.

[@Davidmuof](#)



Eugenia Navarro

Ingeniero Químico y Licenciada en Ciencias Químicas, además de Máster en Dirección Estratégica de Marketing por ESADE. Después de trabajar en Unilever, centró su carrera en el marketing estratégico. Empezó en el sector legal siendo Directora de marketing de Baker & Mckenzie. Luego creó su propia firma de consultoría especializada en la planificación estratégica y marketing tanto para abogados externos como asesorías jurídicas de empresa. Ha trabajado en diversas fusiones, internacionalizaciones de despachos y posicionamiento de marca de firmas de abogados tanto nacionales como internacionales, así como en la organización de departamentos jurídicos a través de indicadores de calidad.

Como formadora es directora del Executive Master in Management for legal services en ESADE junto con Wolters Kluwer, diseñado para formar a los abogados en temas de gestión. Dirige también cursos como In Digital Law o Management para abogados de empresa de la facultad de Derecho de ESADE.

Escribe habitualmente en prensa jurídica especializada y ha publicado diversos estudios sobre el sector legal de los negocios. Ha publicado un libro: *Marketing Jurídico* (Ed. Tirant lo Blanc 2013) y es miembro de Think Tank de INKIETOS.

[@eugenianavarros](#)

www.tamaprojects.com



Francisco Pérez Bes

Abogado. Secretario General del Instituto Nacional de Ciberseguridad de España, (INCIBE). Miembro de la Comisión Jurídica del Consejo General de la Abogacía Española. Vicepresidente de la Asociación de Expertos Nacionales de la Abogacía TIC (ENATIC). Secretario de la Asociación Española de Responsables de Comunidades Online y Profesionales del Social Media (AERCO-PSM). Miembro del Panel de Abogados Expertos en TIC de la Asociación Europea de Arbitraje (AEADE). Profesor Universitario.

[@pacoperezbes](#)



Rosana Pérez Gurrea

Licenciada en Derecho por la Universidad de Navarra. Abogada en ejercicio, socia directora de Pérez Gurrea Abogados, despacho multidisciplinar con ámbito de actuación en todo el territorio nacional. Especialidades: Derecho de Consumo, cláusula suelo, ejecuciones hipotecarias, reclamaciones de cantidad, derecho de familia, litigación, extranjería, asesoramiento en operaciones mercantiles y derecho societario.

Máster en Derechos Fundamentales de la UNED (fase de formación) en la especialidad “La protección jurisdiccional de los derechos fundamentales”. Doctorado en Derecho (fase de investigación), con las siguientes líneas de investigación: hipoteca, crédito, derecho de consumo, ejecución hipotecaria, dación en pago, protección del deudor hipotecario, insolvencia de la persona física, sobreendeudamiento personal y familiar, protección de los consumidores. Profesora del Máster de Acceso a la Abogacía en la Universidad de La Rioja. Colaboradora permanente de la Revista Crítica de Derecho Inmobiliario, editada por el Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España.

Compagina el ejercicio profesional de la Abogacía con la actividad docente e investigadora, con más de 60 artículos publicados. Sus publicaciones se pueden consultar en www.dialnet.es. Conferenciante habitual y ponente en Seminarios y Jornadas en materias relativas a Derecho Civil, Mercantil y Consumo.

[@RosanaPGurrea](https://twitter.com/RosanaPGurrea)



Jaime Sanz

Licenciado en Derecho por la Universidad de Valladolid. Master en Asesoría Jurídica de Empresas por el Instituto de Empresa, actualmente realiza el doctorado en Derecho Mercantil. Es socio fundador de Win Win Abogados y Asesores de empresa y está especializado en Derecho de Familia y Derecho Mercantil. Es el presidente de la Asociación Iniciativas Empresariales.

Escribe artículos para distintos medios especializados y durante dos años escribe el primer blog de marketing jurídico en Legal Today (Aranzadi). En septiembre de 2014 publicó su primer libro: *Soy abogado. Estoy solo ¿Y ahora qué?* de marketing jurídico, del que es coautor, con más de 1.200 ejemplares vendidos y que va por su 3ª edición.

[@sanzjaime](https://twitter.com/sanzjaime)

www.winwinabogados.es



Lidia Zommer

Especializada en marketing y comunicación de despachos de abogados. Máster en Comunicación Corporativa por la Universidad Complutense de Madrid y de Abogado por la Universidad de Buenos Aires. Combina su experiencia como abogado ejerciente con 13 años de experiencia asesorando a firmas de abogados, incluyendo una extensa temporada como parte del equipo de Gómez-Acebo & Pombo.

Asesora a bufetes de abogados en sus planes de desarrollo de negocio, con un enfoque particular en el marketing estratégico y el marketing digital. Es la socia directora de Mirada 360°, una consultora de marketing jurídico fundada por ella en Madrid.

Es profesora de Marketing Jurídico en la Universidad Autónoma de Madrid y en la Universidad Europea de Madrid. También participa regularmente como ponente en conferencias del sector legal, contribuye con publicaciones y es miembro de Inkietos, co-organizadora de la reunión anual sobre gestión de despachos de abogados Legal Management Forum.

[@lidiazommer](https://twitter.com/lidiazommer)

<http://marketingparaabogados.eu/>

1

La web es una herramienta imprescindible



Montando el despacho

NOMBRE

Todo es marca y todos hacemos marca

- **E**studiar qué atributos pretendemos transmitir al cliente a través de nuestro nombre
- **¿E**s necesario contar con una página web en mi despacho?
- **L**a tarjeta de visita será uno de los elementos más importantes para el marketing
- **L**a marca es mucho más que un logo. Es algo que se ha de trabajar de forma constante



Cómo llamar a mi despacho

Por **Jaime Sanz Fernández-Soto**

“¿Vas a montar tu propio despacho de abogados? ¿Y cómo lo vas a llamar?”, le pregunta un amigo al otro. “Siempre he querido que mi despacho se llame como yo, porque yo lo he creado y me gusta”. Un grave error, porque un despacho es una empresa, y hay que pensar más allá. ¿Conoces muchas empresas que se llamen como su dueño? Algunas hay, pero las menos.

A la hora de dar el nombre al despacho de abogados, tenemos que analizar **cuál es el público objetivo al que nos dirigimos**, cuál es nuestra especialidad, qué somos y a dónde vamos. Un ejemplo: si aspiro a ser un despacho que trabaje con el mercado inglés, es mucho mejor que el nombre sea inglés, que no español. Si nuestro apellido es complicado de pronunciar, mejor usar otro nombre.

A la hora de decidir el nombre del despacho, **hay que estudiar qué atributos pretendemos transmitir al cliente a través de nuestro nombre**. En mi caso, por ejemplo, queríamos transmitir cercanía y confianza, de ahí el nombre ‘Safe ABOGADOS, Tu Abogado a Pie de Calle’. Es decir no significa Sanz Fernández-Soto, sino seguridad, y el que coincida es mera casualidad. Esta marca la sacamos de analizar, después de realizar un estudio de mercado, qué es lo que buscaba el cliente en un abogado, cuál era nuestro público objetivo y hacia dónde queríamos ir.

De nada habría servido llamarse Jaime Sanz Abogados, porque esa marca no transmite nada, y habrá más Jaime Sanz en el mundo y varios de ellos serán abogados, pero Safe ABOGADOS tengo la seguridad de que sólo hay uno, por lo tanto ya me estoy diferenciando de la competencia y me estoy posicionando en el mercado.

El **nombre del despacho** no es algo banal. Tiene que ser **un nombre corto, fácil de recordar, de deletrear, y que no dé lugar a error** cuando lo transmitamos por teléfono o en persona. También resultar fácil de buscar.

Un nombre corto, fácil de recordar, de deletrear, y que no dé lugar a error

Por ello, a la hora de poner un nombre a tu despacho, no vayas a lo sencillo, ve más allá. Piensa en el futuro, hacia dónde quieres ir, qué quieres hacer, qué quieres transmitir. Y, sobre todo, una vez que lo hayas decidido, registra la marca y todos los dominios posibles con esa marca: .es, .com... Si la marca o nombre que pretendemos para nuestro despacho está cogido ya, nos tendremos que replantear todo de nuevo, porque de nada serviría llamarse Pepe Juan Abogados si ese dominio ya tiene dueño, porque cuando la gente busque en internet ese nombre aparecerá el de la competencia y le estaremos mandando clientes al otro.

¿Cómo llamar a mi despacho?



1.2 El primer contacto de muchos clientes con mi despacho: la página web

Por **David Muro**

A día de hoy cuando nos surgen ciertas necesidades y tenemos que buscar un hotel, billetes de avión, productos tecnológicos, seguros o ropa, por poner algunos ejemplos, nos viene a la cabeza utilizar directamente algún buscador de internet. Cada vez acudimos más a la red en busca de productos y servicios diversos, y el sector legal no es distinto.

¿Es necesario contar con una página web de mi despacho? Si lo que quieres es crecer y no quedarte atrás con respecto a tu competencia, la respuesta es un rotundo sí. Da igual que seas un despacho unipersonal, pequeño, mediano o grande, **la web es una herramienta que se antoja imprescindible a la hora de mostrar al mundo nuestro despacho.**

La web es una herramienta que se antoja imprescindible a la hora de mostrar al mundo nuestro despacho

Como principal escaparate de mi bufete, he de cuidar mucho su diseño y funcionalidad. Lo primero de todo es pararse a pensar y saber qué es lo que quiero conseguir con mi página web: potenciar mi imagen y presencia en la red, informar a mi público, generación de “leads” o oportunidades de venta, venta directa (e-commerce, asesoramiento on line)...



Si contestamos a la pregunta anterior y establecemos esos objetivos de forma precisa tendremos los elementos para poder realizar análisis sobre el retorno de las inversiones realizadas (ROI).

Las decisiones con respecto a su desarrollo dependerán de mis objetivos, del público al que me dirijo, de la imagen que quiero transmitir, de mis servicios y el presupuesto que puedo destinar. A partir de aquí, y teniendo claro **cuál es el objetivo de mi página web**, hay ciertas cosas a tener en cuenta que no puedo pasar por alto:

- **Dominio.** El nombre de nuestro dominio se ha de corresponder con el nombre del despacho, ser lo más corto posible e intentar, en la medida de lo posible, que sea fácil de pronunciar. En el caso del dominio es preferible comprar los .es, .com, .net. abogado y .law, para evitar acciones de competencia desleal que nos puedan traer problemas a posteriori. Hay personas que se dedican a comprar dominios para luego venderlos al mejor postor. Cuidado con esto.

- **Limpieza y sencillez.** Muchas veces confundimos la simpleza con la sencillez. Una web tiene que ser intuitiva, clara, transparente. A todos nos pasa que si navegamos en un sitio web en el que no nos aclaramos, hay demasiado texto o imágenes confusas, lo abandonamos inmediatamente. Cuidemos este aspecto para lograr que el usuario permanezca en nuestra web, se sienta cómodo y, por supuesto, que encuentre lo que busca y repita.

- **Visual.** Una web ha de ser visual, contar con imágenes de calidad, logos, una estructura coherente y atractiva. No es necesario plagar el sitio de páginas que puedan confundir al usuario.

Debe quedar claro quiénes somos, qué hacemos, quiénes lo hacen y dónde y cómo pueden encontrarnos. Esta es la base de la web. A partir de aquí, y dependiendo de las

credenciales, sellos de calidad, rankings o contenidos que pueda generar, podré jugar con las distintas páginas o urls de mi web.

- **Relación texto/imágenes.** No carguemos la página de texto. Cada vez leemos menos, esto es así. Los clientes no permanecerán mucho en nuestra web, hemos de ser capaces de acompañar los textos concisos, breves y directos, con buenas imágenes del despacho, fotos de nuestras propias instalaciones o fotos que inspiren confianza, seriedad, modernidad. Huyamos de las típicas fotos que siempre se han relacionado con la justicia, como el mazo o la justicia ciega, libros, etc... No dicen mucho y no nos van a hacer sobresalir de la competencia. Humanicemos la web con fotos de los abogados que forman el despacho, que son los que van a hacer tangible el servicio.

- **Promociona tu sitio web.** Dalo a conocer. Que conste en tu papelería, en los cuadernos, carpetas y folletos corporativos, en la firma de tus e-mails y por supuesto en tus tarjetas... Dalo de alta en directorios online. Si tenemos la posibilidad y actualizamos o rediseñamos nuestra web, intentemos que un medio sectorial hable de ello... Cuantas más personas sepan que has cambiado el escaparate de tu tienda mejor. Podrás tener más visitas, pero que compren dependerá de cuánto les guste y necesiten lo que se van a encontrar.

- **Visitas.** Es fundamental medir el tráfico en mi web. A día de hoy contamos con Google Analytics, una herramienta muy poderosa para medir cómo está funcionando mi web, quién entra en ella, cómo entra, desde dónde entra, qué páginas son las más visitadas, qué contenidos son los más leídos, etc. Si no medimos este tipo de cosas no sabremos si nuestra web funciona o no y si nuestra inversión está resultando rentable.

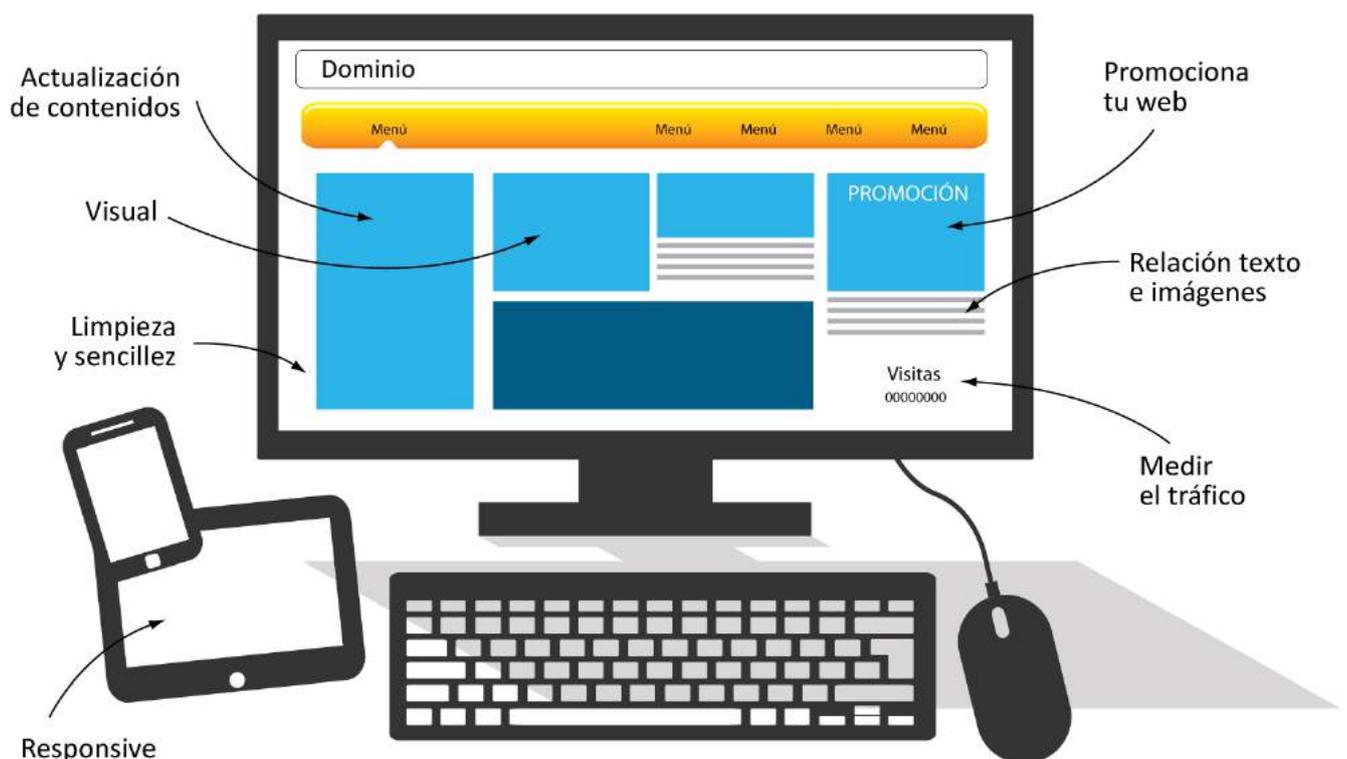
- **Responsive.** Estamos en la era de los dispositivos móviles. ¿Cómo accedemos nosotros mismos a internet para buscar muchos de los productos o servicios que necesitamos? En muchos casos con el teléfono móvil o la tableta. Pues nuestros potenciales clientes harán lo mismo en la gran mayoría de las ocasiones. Nuestra web tiene que contar con una versión móvil que se adapte a este tipo de búsquedas.

La visión de mi web será distinta en el móvil que en el ordenador. Hay que adaptarse a los cambios en el comportamiento de los clientes, y el sector legal no se tiene que quedar atrás. Las búsquedas en dispositivos móviles ya superan a las de los ordenadores. Vivimos con tres pantallas a la vez, la tele con internet incorporado, la tableta y el móvil... Abramos los ojos a los avances tecnológicos y cómo hemos de adaptar nuestra presencia en la red.

- **Actualización de contenidos.** En relación de los contenidos podemos hacer referencia a dos tipos: los relativos a mi firma (descripción del despacho, historia, oficinas, áreas de práctica, etc.) y los relativos a la generación de contenidos, (novedades legislativas, noticias, artículos, newsletters, calendario de eventos, “realiza tu consulta”). Cuidado con el autobombo y la excesiva promoción. Hay que ser objetivos, concisos y directos, resaltando aquellas ideas que creamos pueden aportar valor al usuario pero sin ser muy densos con el desarrollo de los contenidos. Pensemos en el cliente cuando escribamos este tipo de contenidos y qué es lo que le puede llamar o no la atención. No pensemos tanto en nosotros, intentemos ser empáticos y quitar la “paja”, de cara a que conste sólo aquella información que realmente puede interesarle al potencial cliente.

La generación de contenidos requiere de un gran cuidado y actualización, lo que aportará valor al usuario. Denotan especialización y continuo reciclaje. Es beneficioso contar con un calendario de contenidos e ir nutriendo nuestra página web de cara a mejorar nuestro posicionamiento online, poder aparecer en las primeras posiciones de búsquedas y fidelizar al usuario que al encontrar contenidos actualizados será más propenso a volver a visitar mi web.

Cuál es el objetivo de mi página web



Uno de los objetivos que perseguiremos con la web será posicionarla, por supuesto. De nada sirve tener una web y que no esté posicionada en internet y que aparezca, de una forma razonable, en los primeros filtros de búsqueda de vez en cuando. Aquí entra en juego el SEO (*Search Engine Optimization*, posicionamiento de la web en los buscadores por el contenido de la misma) y el SEM (*Search Engine Marketing*, posicionamiento de la web a través del marketing y la publicidad en buscadores).

Démosle a nuestra página web la importancia que merece. No hay que esperar a que los Reyes Magos nos traigan una web con la que sea fácil y rápido conseguir clientes. Es algo que requiere de tiempo, reflexión y mucho análisis.

1.3 La tarjeta de visita de un abogado

Por **Jaime Sanz Fernández-Soto**

Mira en tu cartera, en tu bolso, en tu traje o abrigo. ¿Llevas una tarjeta de visita? Compruébalo, te ayudará a conocer más qué tipo de abogado eres. Si no tienes tarjetas de visita en ningún de los sitios descritos antes, deberías de rellenar todos tus abrigos, bolsos o cartera de tarjetas de visita. Ahora veras por qué.

La tarjeta de visita será uno de los elementos más importantes para el marketing del despacho. Entregar una tarjeta a una persona está vinculado con haber ganado un posible cliente. Siempre tenemos que llevar tarjetas del despacho con nosotros, ya que éstas sirven para comunicar a los demás que trabajamos en una determinada profesión.

Diseño de las tarjetas

Debe ser coherente con la imagen corporativa de nuestro despacho y del tipo de clientes que queramos tener. Es decir, si somos abogados matrimonialistas igual nos podemos presentar a través con este diseño americano, que se parte en dos cuando la entregas.



El color de las tarjetas

Para ver si nuestra tarjeta llama la atención, debemos hacer una prueba: poner 30 tarjetas de otros abogados encima de la mesa y pedir a alguien cercano a vosotros que os diga cuál es la que más le llama la atención. Os adelanto que elegirá aquella que sea más llamativa o que resalte más que las demás, y por ende ésta será la tarjeta que tenga algo de color.

Ahora mira todas las tarjetas. ¿De qué color son? La mayoría son blancas, con algún toque de color, pero ninguna son de color con algún toque blanco. Parece que a los despachos de abogados les da miedo usar el color. Y el color es una herramienta más del despacho. Quien ha ido a mis conferencias sabe que me encanta este ejemplo y en mi libro de marketing jurídico, Soy abogado. Estoy solo. ¿Y ahora qué?, lo cuento.

La tarjeta es una herramienta de venta, nos tiene que ayudar a vender. Por eso os recomiendo que la tarjeta tenga los colores corporativos que hayamos elegido para el despacho y que sea coherente con el tipo de despacho que queremos ser.

El grosor de las tarjetas

El gramaje de la tarjeta, el grosor de la misma, ha de ser suficiente para que no se doble y dé una sensación de calidad. Aunque de nuevo os digo lo de siempre, que sea acorde con lo que queréis transmitir. No hace falta que os diga que se nota rápidamente cuándo una tarjeta es barata y cuándo es un poco más cara. Unas 500 tarjetas a doble cara cuestan 80€, por lo que el precio no es una barrera.

El tamaño

Las tarjetas han de ser de un tamaño estándar, que entren en una cartera de las que todos llevamos. Por lo tanto tiene un límite de ancho, pero de larga puede ser como queramos. Ojo, si la hacemos muy pequeñita desaparecerá. Y ojo con hacerla más grande y que no entre, pues se doblará (y la imagen hay que guardarla siempre).

A doble cara o una cara

A mi entender, las tarjetas son el elemento de marketing más sencillo, y por eso las tenemos que cuidar como oro en paño. Deben cumplir su misión de comunicar, y de ahí que sea importante usar las dos caras para poder transmitir nuestro mensaje y nuestras ventajas competitivas, es decir aquello que nos diferencia del resto de los abogados.

Contenido

En ella podemos poner muchos o pocos datos, pero algunos que no pueden faltar son:

- Nombre del despacho
- Nombre del abogado
- Dirección
- Teléfono
- E-mail
- Dirección web

Y luego hay una serie de datos que son optativos, pero que yo recomiendo incluir:

- Si el despacho es internacional deberá figurar
 - El +34
 - La dirección de Skype
 - La palabra España en inglés
 - La palabra abogado en inglés
- El teléfono móvil (según el tipo de cliente que tengamos).
- Las especialidades del despacho
- Otras ciudades donde se esté presente
- El número de fax

Dónde debemos llevar las tarjetas

La labor de repartir las tarjetas es la más barata y fácil. Es tan sencillo como llevarlas siempre que se presente la ocasión. A veces se nos olvidan y cuando se presenta la ocasión de darlas pasamos un mal momento. Por ello, aun siendo obvio, debemos tener tarjetas siempre en la cartera, en los trajes, en el coche, etc., para no vernos obligados a decir esa fatídica frase “lo siento, se me han olvidado las tarjetas”, y perder un cliente.

Si puedes, hay que dar tu tarjeta de visita siempre, y pedir siempre una tarjeta al otro, para tú llamarle o no, y no esperar a que el cliente lo haga.

Conclusiones

La tarjeta de visita es esencial, porque dice mucho de ti, pero debe ser coherente con tu imagen corporativa, debes llevarla siempre encima, no debe tener errores ortográficos, y hay que actualizarla según vayas desarrollando tu estrategia como abogado, pero sobre todo debes entregarla, cuanta más gente sepa que eres abogado mejor.

ANEXOS

Aquí os adjunto mis tarjetas de visita para que veáis la evolución desde el año 2008 hasta diciembre 2015, en la que incluyo que estoy haciendo el doctorado, pues entiendo que es un valor añadido, que supone una ventaja competitiva y elemento diferencial respecto al resto de abogados.

Tarjeta 2008

Safe abogados
 TU ABOGADO A PIE DE CALLE

Jaime Sanz Fernández-Soto
 Abogado/Attorney

San Quirce 6, bajo · 47003 · Valladolid · Spain
 E-mail: jaimesanz@safeabogados.com

- Extranjería
- Separaciones y divorcios
- Despicios e impagos
- Accidentes de tráfico
- Problemas vecinales
- Agentes de Seguros

Derecho:

- Agroalimentario
- Protección de datos
- Franquicias
- Sanitario
- Urbanístico

www.safeabogados.com
Tel.: +34 983 15 00 30

English · Français · Italiano · Lenguaje de signos

Tarjeta 2011

Safe abogados
 TU ABOGADO A PIE DE CALLE

Jaime Sanz Fernández-Soto
 Abogado / Attorney
 Doctorando en Derecho
jaimesanz@safeabogados.com

Plaza Vega, 7 (bajo)
 09002. Burgos - Spain
 Tel.: 947 10 66 44

C/ San Quirce, 8 (bajo)
 47003. Valladolid - Spain
 Tel.: 983 15 00 30

De 8 a 15 horas sin cita previa. Tardes con cita previa www.safeabogados.com

Estamos especializados en las siguientes áreas:

- **Separaciones y divorcios**
Regimen de visitas / Pensión de alimentos y compensatoria / Guarda y Custodia / Liquidación gananciales / Parejas de hecho...
- **Accidentes de tráfico**
Trabajamos a comisión. Sólo cobramos, si tu ganas.
- **Herencias**
Te ayudamos a gestionar tu herencia de forma rápida y eficaz.

búscanos en [@safeabogados](https://www.instagram.com/safeabogados) y [facebook.com/safeabogados](https://www.facebook.com/safeabogados)

Tarjeta 2015

Safe abogados
 TU ABOGADO A PIE DE CALLE

Jaime Sanz Fernández-Soto
 Abogado / Attorney
jaimesanz@safeabogados.com
 móv.: 629 81 30 49

Plaza Vega, 7 (bajo)
 09002. Burgos - Spain
 Tel.: 947 10 66 44

C/ San Quirce, 8 (bajo)
 47003. Valladolid - Spain
 Tel.: 983 15 00 30

24 horas www.safeabogados.com **sin cita previa**

Estamos especializados en las siguientes áreas:

- **Separaciones y divorcios**
Regimen de visitas / Pensión de alimentos y compensatoria / Guarda y Custodia / Liquidación gananciales / Parejas de hecho...
- **Accidentes de tráfico**
Trabajamos a comisión. Sólo cobramos, si tu ganas.
- **Herencias**
Te ayudamos a gestionar tu herencia de forma rápida y eficaz.

búscanos en [@safeabogados](https://www.instagram.com/safeabogados) y [facebook.com/safeabogados](https://www.facebook.com/safeabogados)

1.4 La imagen de marca: mucho más que un logo

Por **David Muro**

Posicionamiento de marca, branding, reputación online, marca personal... son términos que inundan nuestro día a día y sobre los que el sector legal ha ido adquiriendo cada vez más conciencia. Y es que **todo es marca y todos hacemos marca**. De la percepción que se tenga de mi marca en el mercado dependerá en gran medida el éxito o fracaso de mi proyecto profesional, de mi despacho.

Muchos clientes pueden tener una percepción errónea de mi marca si no he sabido trabajarla y posicionarla, y probablemente ni siquiera sepan que trabajo en determinadas áreas o, lo que es peor, me perciben como algo que no soy, y eso nos puede hacer mucho daño.

Todo es
y todos hacemos **MARCA**

¿Qué requisitos debe tener una marca de éxito? Dependerá del tipo de empresa, producto, servicio... Pero en resumen, el éxito depende de la capacidad que tenga esa marca de adoptar una serie de valores. Hay muchas variables que afectan directa e indirectamente a la percepción que se tiene de una marca. De algunas de ellas somos perfectamente conscientes y hay preocupación por trabajarlas, como es la imagen que trasladamos a través de la web, el logo y eslogan que acompañan a la imagen de mi firma, o, incluso, las normas de protocolo a seguir en determinadas reuniones o eventos, por nombrar algunas.

Pero hay muchas más variables que, desgraciadamente, se suelen quedar en el tintero y que, al no cuidarlas, están ayudando a trasladar una imagen negativa de mi marca. Variables que afectan a nuestro día a día, de forma continua, en la relación profesional que mantiene el abogado, el despacho, con los clientes y distintos agentes que operan en el sector.

Y es que, como afirmo en el título de este artículo, **la marca es mucho más que un logo. Es algo que se ha de trabajar de forma constante**, teniendo en cuenta que todos los integrantes de un despacho, y digo todos, son embajadores de la marca, cada uno en su parcela. Y que todo lo que rodea a mi bufete -como puede ser el material, la recepción física, la atención telefónica, las facturas que emito, el estilo de mis artículos, etc.-, todo, ha de ir en consonancia con una misma identidad de marca, no refiriéndome sólo a la imagen, sino también a las formas.

Dice Brian Solis, un auténtico erudito en materia de Marketing y autor de diversas obras de recocido prestigio, que “el futuro de las marcas se define a través de experiencias compartidas”. El consumidor, el cliente potencial de nuestro despacho, se ha convertido en el centro de

cualquier estrategia de marketing y hemos de ser capaces de envolverle con nuestra marca, interactuar con él, ofrecerle valor, ayudarle a decidirse por nuestros servicios...

En definitiva, el objetivo será conseguir que cuando un cliente salga de mi despacho lo haga con una percepción de marca exquisita, refiriéndome a la marca corporativa y personal. Que se vaya con muy buen sabor de boca, que le apetezca repetir...

Sin entrar a definir una estrategia de posicionamiento de marca en este artículo, sí que entraré a puntualizar algunos aspectos que, sin duda, nos ayudarán a conseguir un impacto de marca muy positivo en mi cliente. Acciones que son muy fáciles de llevar a cabo, pero con las que hemos de ser muy escrupulosos.

Cuál es el objetivo de mi página web



- **Lo primero que ve el cliente cuando entra por la puerta. La recepción.** Qué importante es recibir adecuadamente a un cliente. El trato que se le dé en recepción marcará en gran medida la imagen que se lleve de mí o de mi despacho. Una sonrisa al entrar, el ofrecimiento de un café, agua, un saludo amable. Que se sienta cuidado y arropado. Cuando tenemos invitados en casa nos preocupamos porque se sientan bien, confortables, que estén a gusto y así es como, precisamente, tenemos que tratar a nuestro cliente.

- **Voy a escuchar al cliente. La reunión.** El cliente quiere sentirse escuchado, que le atienda, y que intente empatizar con él. Hagámoslo. Pongámonos en su piel, dejémosle hablar generando esa confianza necesaria cuando lo que está en juego es la contratación de un intangible. Que se sienta el único cliente del despacho, el más cuidado. “Qué buena impresión me ha dado este abogado”, ésa es la frase objetivo que tenemos que conseguir, sinónimo de impacto positivo de marca. A partir de aquí, intentemos informarle de cómo va su caso puntualmente. Aun cuando no haya novedades, el cliente quedará encantado de saberlo y ser consciente de ello, que nos vea preocupados y encima de su tema. La frase de “no me importa que se haya perdido el caso porque sé que se ha hecho todo lo posible por ganarlo” debería darse más y depende de nosotros y la capacidad de comunicación que tengamos con el cliente.

- **Coge el teléfono. La atención telefónica.** La mala atención telefónica es uno de los motivos por los que más clientes se suelen quejar. “Dile que no estoy ahora...”, “dile que estoy reunido...”, son frases que hemos de evitar a toda costa. No coger el teléfono sin dar respuesta a su posible necesidad generará incertidumbre y dudas en el cliente. Si estamos muy liados o no tenemos una respuesta que dar a la persona que nos llama, no cuesta nada contestar y decir que le devolveremos la llamada a la mayor brevedad pero que en ese momento no le podemos atender como se merece. Y en ningún caso dejemos que un cliente llame dos veces preguntando por nosotros, denota dejadez y falta de preocupación por su tema. Recordemos, esto es imagen, marca. Cuidémosla.

- **Documentos, estilo, material corporativo.** Tenemos que ser capaces de trasladar imagen de marca. Unificar estilos. Que mis tarjetas corporativas, folletos, cuadernos e incluso bolígrafos vayan en consonancia con el mensaje que quiero trasladar al mercado. Los escritos siempre con una misma tipografía y maquetación. Las facturas, presupuestos y contratos tienen que ser visuales, fáciles de entender y que evoquen mi marca.

- **La atención de quejas.** Desde mi punto de vista, ésta es una de las cosas más importantes que han de saber manejar los abogados. Al estar prestando un servicio y tener el cliente unas expectativas depositadas en los resultados, se suelen generar controversias, desilusiones, y, por desgracia, la culpa será del abogado en la mayoría de las ocasiones, por lo menos para el cliente. La técnica del avestruz, escondiendo la cabeza en la tierra, no da resultado y no hará sino incrementar el enfado del cliente, que hablará mal de nosotros, convirtiéndose en un referenciador negativo de mi marca, que perderá en reputación. Tenemos que ser capaces de atender la llamada, escuchar la queja e intentar dar nuestra visión y punto de vista. Si realmente he tenido la culpa entonemos el mea culpa con la cabeza muy alta. Todos somos humanos y nos podemos equivocar. No cuesta tanto pedir perdón... y las reacciones del otro lado suelen sorprender. La humildad es una virtud, eso está claro. Y los clientes la ven y sobre todo, la valoran. Si la queja no tiene fundamento alguno, igualmente, atendámosla y centrémonos en intentar darle una solución, convencer al cliente y hablar con él con cordialidad. Hablando se entiende la gente.

- **Embajadores de mi marca.** Como decía anteriormente, todas las personas integrantes de una empresa, de un despacho, son embajadores de la marca. Y digo todas, desde el primer hasta el último empleado. Cuidemos mucho la comunicación interna. El personal, los abogados de la firma, se tienen que sentir parte muy importante de la organización, orgullosos de pertenecer a ese despacho. Si somos capaces de inculcar una serie de valores que representen a la marca y hacemos partícipes a todo el equipo de los logros, hitos, fracasos, y, en definitiva, de la historia de la marca, tendremos un grupo de embajadores de lujo que hablarán bien del despacho, ayudando a esa marca a ganar en notoriedad. Hay multitud de acciones que podemos llevar a cabo para potenciar una buena comunicación interna: dossieres de bienvenida para las nuevas incorporaciones, entrevistas de salida a aquellas personas que, por una causa u otra, dejan el despacho, acciones de teambuilding, etc. También hay otros agentes que juegan un papel muy importante para mi marca: mi relación con proveedores, compañeros, procuradores, notarios... ellos también pueden ser embajadores de mi marca, hablando muy bien de nosotros si se han llevado una buena impresión, no lo olvidemos.

Hay otros elementos para desarrollar una marca online, a través de la web, del marketing de contenidos o de las redes sociales, pero si realmente quiero trasladar una buena imagen de marca, tendré que empezar por cuidar estos detalles

2



Dando a conocer el despacho

No basta con hacer clientes, se trata de fidelizarlos



Un plan de marketing es una herramienta fundamental



- **Ser comercial no es un trabajo extra, sino que forma parte de la propia profesión**
- **El contenido de la publicidad pasa a considerarse de obligado cumplimiento**
- **El plan de marketing es un documento en el que se definen los objetivos de mercado a conseguir a través de acciones**

2.1 ¿Es incompatible ser abogado y ser comercial?

Por **Eugenia Navarro**

No podemos negar que la profesión de abogado ha cambiado en la manera en que se ejerce, no tanto en los aspectos técnicos, si no en la forma de prestar el servicio y eso también ha generado un cambio en el perfil del profesional requerido en el mercado legal. Estos cambios son consecuencia de la adaptación a los cambios ocurridos en el entorno y ante la necesidad de ser más competitivos.

La abogacía ha sido tradicionalmente una profesión técnica a la que le ha costado entender que los bufetes son un determinado modelo de negocio y que necesitan de técnicas de gestión empresarial para su éxito a futuro. Considero que ha generado mucha confusión creer que, desde la perspectiva ética de la profesión (el abogado como baluarte de la justicia), la búsqueda de la profesionalización y la rentabilidad de los despachos eran incompatibles.

El periodo de crisis y recesión de la economía española creó un marco extremadamente competitivo para los abogados que forzó como nunca a la búsqueda y generación de negocio en un entorno de cambio de muchos paradigmas de la profesión. Caída de precios, comparación de presupuestos, trabajo poco sofisticado, competencia acérrima... Pero todo ello nos ha conducido a una evolución de la profesión que, lejos de cambiar en la exigencia técnica, ha incorporado nuevas habilidades y nuevas competencias a lo que significa ser abogado. Nadie que haya estudiado derecho pensó al hacer su elección en la relevancia de ser comercial para ejercer la profesión, además de la relevancia para la evolución futura de su carrera. Esto afecta a todos los niveles, no importa el tamaño del despacho. Incluso si hablamos de bufetes unipersonales, saber generar negocio es clave.

El periodo de crisis creó un marco extremadamente competitivo para los abogados

No sé decir por qué la función comercial en España ha estado tan desprestigiada, no sólo en el sector legal, sino en la sociedad en general. **Ser un buen comercial no es ser pesado hasta la saciedad, es saber entender y anticiparse a las necesidades de un potencial cliente.** El mundo de los negocios se mueve por el proceso de compra-venta donde hay compradores y vendedores y, desde luego, también el sector legal.

Ser un buen comercial no es ser pesado hasta la saciedad, es saber entender y anticiparse a las necesidades de un potencial cliente

El proceso de venta en servicios profesionales es un proceso de largo recorrido, en el que se debe ser generoso ofreciendo momentos de continuidad de valor para estar presente en la mente del comprador cuando necesiten servicios. No se trata de ser simpático, se trata de planificar y, sobre todo, de dedicar el tiempo necesario a los aspectos comerciales, buscando información de valor (seminarios, newsletter...)

Así pues, la profesión de abogado ha evolucionado de manera que **ser comercial no es un trabajo extra** en su día a día, **sino que forma parte de la propia profesión** y esto sí que es un cambio de paradigma difícil de interiorizar. No se trata de habilidades innatas, se puede aprender, pero insisto, es necesario dedicar tiempo y formarse.

Los clientes buscan algo más que el mero asesoramiento técnico. Buscan abogados empáticos, resolutivos y comprometidos. La aportación de valor se basa en ser eficaces en el coste, eficientes, y en saber detectar los posibles escenarios legales: predictibilidad. La capacidad técnica se da por supuesta. Esto supone un cambio de las reglas del juego. Casi todo el material promocional de las firmas está basado en aspectos descriptivos legales, no en los aspectos diferenciales relacionados con el servicio.

El precio, el modelo de facturación, la experiencia contrastada y sobre todo la capacidad de entender los problemas del cliente, dibujarle los posibles escenarios así como valorar el riesgo de sus decisiones, se convierten en los elementos clave de diferenciación entre firmas.

Ser comercial no es más que poner sentido común y planificar, elegir un determinado público objetivo, elaborar una oferta específica con un mensaje diferencial y perseverar en el tiempo sin desánimo ante el no. Desde luego no sirve como mensaje diferencial “somos los mejores”, sirve determinada experiencia adecuada por área de práctica o por sector, políticas de precios, capacidad de servicio geográfica...

Ser comercial no es más que poner sentido común y planificar, elegir un determinado público objetivo, elaborar una oferta específica con un mensaje diferencial y perseverar

No podemos obviar que la irrupción de las redes sociales ha ayudado con nuevas herramientas a la comunicación y a los despachos, manteniendo esa presencia continua. Pero ojo, porque la diferenciación viene no sólo por la presencia en la red sino por tener elaborado un mensaje de valor que responda a una estrategia.

Lo de ser comercial desde luego no **desprestigia para nada la profesión, sino que la complementa con nuevas habilidades**, por lo que resulta un profesional más completo, diferente al tradicional, pero adaptado al entorno cambiante, en el que la sociedad del conocimiento, la fácil accesibilidad a la información y la competencia han roto muchos paradigmas.

Concluyo: **ser comercial y ser abogado no solo es posible sino que es recomendable**, y con formación y con dedicación se pueden reconvertir perfiles técnicos en perfiles comerciales. Pero lo realmente importante es orientarte al cliente para entender sus necesidades, que van más allá del asesoramiento legal técnico. La profesión ha sido muy conservadora durante muchos años, con muy pocos cambios en el modelo de negocio. Estamos viviendo momentos de evolución, sin marcha atrás, que hacen que sea un momento apasionante y lleno de retos.

**Ser comercial y ser abogado no solo es posible
sino que es recomendable**



El dominio .abogado como herramienta de marketing

Por **Francisco Pérez Bes**

El 28 de septiembre de 2015 finalizó el periodo denominado “clearinghouse”, durante el cual se podía proceder a una reserva provisional de nombres de dominio bajo la denominación .abogado, .lawyer, .law y .legal[1], por parte de eventuales interesados que cumplan las condiciones para ello.

A efectos prácticos, la obtención de un derecho de uso sobre –por ejemplo- una terminación .abogado permitiría a su titular disponer de un nombre de dominio con gran impacto en el mercado hispanohablante, con la estructura siguiente: minombre@nombredemidespacho.abogado.

Huelga decir que **es recomendable para todo abogado disponer de un registro de dominio .abogado**, no sólo a efectos de protección preventiva de nuestra marca, sino como eficaz herramienta de marketing y de protección de la reputación online de nuestra organización. En efecto, el uso de un dominio como el indicado no sólo resulta beneficioso para la abogacía en general en cuanto refuerza la confianza social de los ciudadanos en la institución, sino que permite a los profesionales de este sector diferenciarse en el mercado, de una manera clara y sencilla, de otras profesiones que también prestan servicios de naturaleza jurídica.

**Es recomendable
para todo abogado
disponer de
un registro de
dominio .abogado**



dominio.abogado

El interés al que me acabo de referir no solo se circunscribe al mero ejercicio de la profesión. También en otras circunstancias similares, como –por ejemplo– la de diferenciar, dentro de una organización, la

naturaleza de algunas de sus áreas de actividad (pensemos, por ejemplo, en incompatibilidades legales en el sector de la auditoría, o en gestorías) puede resultar de gran importancia el disponer de un dominio específico bajo el cual se presten determinados servicios.

Como acabamos de señalar, esta novedad encierra una serie de aspectos muy relevantes que merece la pena destacar, entre los que se encuentra el que gracias al uso de uno de estos dominios, su titular pueda identificarse en el mercado como abogado o, por lo menos, pretende que se le vincule de algún modo con la prestación de servicios jurídicos.

En relación a esta última afirmación, no cabe duda de que la utilización del término “abogado” para calificar al prestador de unos servicios ofrecidos a través de Internet (aunque sea, como es en este caso, a través de un nombre de dominio) causará en sus destinatarios la impresión de que el usuario de ese nombre de dominio (con independencia de que se presente como persona física o como despacho) está actuando en el tráfico económico en tal condición, lo que ya provoca una serie de importantes consecuencias, tanto de naturaleza jurídica como deontológica, que deben tenerse en cuenta a partir de ahora.

En primer lugar, es importante destacar que la persona que adquiera y use un dominio de estas características para dirigir sus servicios a territorio español debe estar legalmente habilitado para ello, tal y como se recoge en la actual **Ley 34/2002**, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico. Por su parte, en cuanto al régimen de uso de tal denominación, ya el **artículo 542.1** de la **Ley 6/1985**, de 1 de julio, Orgánica del Poder Judicial (LOPJ), reserva en exclusiva la denominación de “abogado” a aquellas personas que cumplan con una serie de requisitos legalmente previstos. Y lo hace diciendo que:

“Corresponde en exclusiva la denominación y función de abogado al licenciado en Derecho que ejerza profesionalmente la dirección y defensa de las partes en toda clase de procesos, o el asesoramiento y consejo jurídico”.

En este mismo sentido, el actual **Estatuto General de la Abogacía, aprobado por Real Decreto 658/2001**, de 22 de junio, regula el acceso a la profesión de abogado en su **artículo 9.1**. Y lo hace diciendo que:

“Son Abogados quienes, incorporados a un Colegio español de Abogados en calidad de ejercientes y cumplidos los requisitos necesarios para ello, se dedican de forma profesional al asesoramiento, concordia y defensa de los intereses jurídicos ajenos, públicos o privados”.

Sin perjuicio de lo que pueda disponer la eventual futura regulación de los servicios profesionales, los preceptos citados deben ser puestos en relación con la **Ley 34/2006**, de 30 de octubre, sobre el acceso a las profesiones de Abogado y Procurador de los Tribunales, donde se dispone (**artículo 1.2**) que:

“La obtención del título profesional de abogado en la forma determinada por esta ley es necesaria para el desempeño de la asistencia letrada [...], y, en todo caso, para prestar asistencia letrada o asesoramiento en Derecho utilizando la denominación de abogado; todo ello sin perjuicio del cumplimiento de cualesquiera otros requisitos exigidos por la normativa vigente para el ejercicio de la abogacía”.

En otro orden de cosas, cabe recordar que la finalidad de protección del consumidor -como la de los competidores- que persigue la normativa citada, también encuentra reflejo en la **Ley 3/1991**, de 10 de enero, de Competencia Desleal (LCD), la cual trata de establecer una serie de medidas de protección frente a prácticas concurrenciales irregulares, como pueden ser, entre otras, prácticas comerciales ilegales, engañosas y confusionistas. En el caso que ahora nos ocupa, podemos afirmar que el uso de un nombre de dominio .abogado es un acto de competencia sujeto a la Ley de Competencia Desleal, en tanto en cuanto debe considerarse una práctica idónea para promover o asegurar la difusión en el mercado de prestaciones propias o de un tercero, lo que, conforme al artículo 2 de la Ley, hace presumir la finalidad concurrencial de dicho acto.

Consecuencia de lo anterior, cabe concluir que **el uso de la denominación “abogado”** (aunque se realice a través de un nombre de dominio específico) **por parte de una persona que no reúna las condiciones legalmente exigibles para poder utilizar tal término, además de ser un acto contrario a ley, será también un acto de engaño** sancionado por el artículo 5 de la LCD. Eso es así en tanto en cuanto se trata de una práctica claramente susceptible de inducir a error a los destinatarios, pues puede alterar su comportamiento económico en el sentido de afectar a la decisión del consumidor de contratar a esa persona, en la creencia de que está contratando con un auténtico abogado o despacho de abogados cuando, en realidad, eso no es así.

El uso de la denominación “abogado” (aunque se realice a través de un nombre de dominio específico) por parte de una persona que no reúna las condiciones legalmente exigibles para poder utilizar tal término, además de ser un acto contrario a ley, será también un acto de engaño

Además de su calificación como eventual práctica comercial desleal, una situación de uso ilegítimo como la descrita podría llegar a calificarse de delictiva en virtud del **artículo 637** del Código Penal, recientemente modificado por la **Ley Orgánica 1/2015**, de 30 de marzo. Esta norma pretende hacer frente a casos de intrusismo profesional, incluyendo dentro del supuesto agravado aquéllos en que el culpable ejerce actos propios de una determinada profesión, no sólo cuando se atribuye públicamente la condición de profesional, sino también cuando realiza tales actos en un local o establecimiento abierto al público (lo que bien podría incluir a una página web) en el que se anunciase u ofreciera la prestación de servicios propios de aquella profesión.

Visto lo anterior, a efectos de protección del consumidor y de regulación de la actividad profesional, parece recomendable que los Colegios y los Consejos de la Abogacía pudieran intervenir de alguna manera en el procedimiento de concesión y uso de dominios de este tipo, debido a que –recordemos- su titular se estaría presentando ante el mercado aparentando ser –falsamente- un verdadero abogado.

Los beneficios que ofrecería un control previo de la concesión de un dominio .abogado por parte de los organismos citados son, a mi juicio, claros:

- **Se incrementa la seguridad jurídica y la protección** de los consumidores
- **Ordena la profesión** y supone una buena práctica concurrencial en beneficio de la libre y leal competencia.

Ahora bien, sin perjuicio del eventual control previo al que pueda someterse la concesión de este tipo de dominios por parte de la entidad gestora de los mismos, **es igualmente importante que seamos los propios profesionales del sector quienes tengamos la posibilidad de confirmar que aquella persona u organización que use este dominio en el tráfico económico, esté realmente habilitado para ello**, de manera que en caso contrario podamos ponerlo en conocimiento del organismo competente para ello, al objeto de contribuir a mejorar la ordenación de la profesión y a reforzar la protección de los consumidores y del resto de compañeros.

[1] <https://gtldresult.icann.org/application-result/applicationstatus>

2.3 Guía sencilla para diseñar el plan de marketing del despacho de abogados

Por **Lidia Zommer**

Analiza, decide y actúa

Ya sea para comenzar con un proyecto nuevo o para revisarlo, **un plan de marketing es una herramienta fundamental de crecimiento para un despacho de abogados.**

Para muchos es una lista de las tareas por hacer: algunos comienzan por los objetivos de facturación y se quedan ahí; otros escriben un power point de 85 dispositivas con la marca de agua “Borrador estrictamente confidencial” que nunca pasa a ser definitivo.

Sin un plan de marketing, el crecimiento del despacho depende exclusivamente de la suerte y del esfuerzo personal de los socios. Invertir dinero, tiempo e ilusión en acciones de marketing sin el diseño previo de un plan es muy parecido a salir de vacaciones con el coche cargado con la familia y las maletas sin saber qué debes hacer en el siguiente cruce. Cuanto más detallado sea el plan preparado de antemano, más rápido, más agradable el viaje y más retorno tendrá tu inversión.

Un plan de marketing es una herramienta fundamental de crecimiento para un despacho de abogados

¿Pero cómo hacer el plan de marketing de un despacho de abogados? =====

He aquí la estructura básica:

Primera parte: ANÁLISIS

- **Análisis del mercado y el sector:** ¿Qué tendencias están actuando en el sector legal y en tu área de especialidad? Entrada de nuevos competidores, nuevas exigencias de los clientes, modelos de negocio nuevos y disruptivos que cambian las condiciones, necesidades y demandas de los jóvenes abogados, etc.



- **Análisis DAFO:** análisis sincero interno y externo de los recursos de la firma y los factores que influyen sobre el despacho a fin de identificar puntos de refuerzo que podamos potenciar y aspectos de mejora a defender. Mucha atención en este punto, porque tendemos a ser autocomplacientes y un análisis erróneo nos puede llevar a invertir mucho tiempo en objetivos inalcanzables con los recursos actuales.

- **Los competidores:** primero haz la lista de los despachos a los que un cliente que podría llegar a contratarte también pedirá propuesta y compárate desde el punto de vista del cliente. Qué atributos constituyen ventajas y cuáles desventajas frente a esa competencia. Justifica tus respuestas.

Segunda parte: DECISIONES ESTRATÉGICAS

- **Diferenciación en la propuesta de valor del despacho:** es una de las dificultades más importantes que nos encontramos cuando ayudamos a los despachos en el diseño de su plan de marketing. Definir una estrategia implica fundamentalmente decidir qué no se hará. Nos cuesta mucho más decir lo que no haremos que lo que haremos, pero para ser creíbles debemos tener claro cuál es el foco. En nuestro sector no es creíble ser experto en todo o ser ancho en kilómetros y profundo en centímetros, como cuando un despacho de tres se dedica a personas y empresas en todas las áreas del derecho. “Cuando se intenta ser todo para todos, se termina siendo casi nada para nadie” decían Al Ries y Jack Trout en “Las 22 leyes inmutables del Marketing”. La diferenciación implica focalizarse en determinados colectivos, sectores, materias o ámbitos geográficos, hacerlo bien y comunicarlo bien para obtener reconocimiento en esos segmentos. Después del análisis de la primera fase, con la base de los recursos del despacho y las oportunidades que hemos detectado en el mercado, debemos decidir cuál será la propuesta de valor del despacho.
- **El cliente objetivo y el buyer persona de un despacho de abogados:** ¿A qué tipo de entidades se dirige el despacho? (sectores, volumen de facturación, de empleados, regiones, tipo de empresa, etc.) Debemos dibujar una representación imaginaria del comprador ideal de servicios jurídicos, haciendo hincapié en sus motivaciones, preocupaciones y temores personales al contratar a un abogado.
- **Servicio estrella:** definir el o los servicios prioritarios nos será de utilidad para saber cuál es el que promocionaremos principalmente porque hemos detectado que es una oportunidad en el mercado alcanzable con nuestros recursos. Se trata de aquél con el cual los clientes están más satisfechos, el que sea más rentable para el despacho o el que genera más y mejor reputación.
- **Objetivos SMART:** acrónimo formado por las palabras en inglés *Specific* (específico); *Measurable* (medible); *Attainable* (alcanzable); *Relevant* (relevante); *Timely* (a tiempo); luego se añadieron E de *Evaluate* (evaluable) y R de *Rewarded* (reconocimiento). Los objetivos han de ser específicos, medibles, viables, relevantes y en un tiempo determinado.
- **Posicionamiento:** ¿Qué lugar pretendemos que ocupe nuestra marca en relación con la competencia en la mente de los clientes? Es una batalla en el campo de las percepciones entre la marca del despacho y la de los competidores.
- **Precios:** Philip Kotler lo definió como base del marketing, producto, precio, promoción y plaza, cuatro ‘Ps’ que más tarde evolucionaron incorporando 2 ‘Ps’ más: personas y procesos. Sin embargo, también esta matriz se desarrolló y pasamos a hablar de las ‘C’, que ponen al cliente en el centro: Cliente, Coste, Comunicación y Conveniencia. Cambiamos Producto por Consumidor o Cliente, Precio por Coste, Plaza por Conveniencia y Promoción por Comunicación.

Es crucial definir el esquema de precios del despacho de abogados teniendo en cuenta el valor aportado al cliente. Por supuesto que debemos saber cuántas horas dedicaremos a un tema, pero eso es el coste. Las formas alternativas de tarifar o AFAs (Alternative Fee Arrangements) pueden configurar una ventaja competitiva con respecto a los competidores.

Tercera parte: EL PLAN DE ACTUACIÓN

Lo que hay que hacer, cuándo, quién y cómo

1.- Acciones

- Definir el nombre del despacho
- Identidad gráfica
- Plan digital:
 - Atraer tráfico
 - Convertir visitas en contactos
 - Incrementar la confianza con los contactos
 - Estos objetivos en las siguientes acciones online
 - Blog: propio y de terceros
 - Vídeos
 - Redes sociales
 - Documentos descargables
 - Newsletters
 - Webinars
 - E-mail marketing
- Prensa y relaciones con los medios
- Seminarios y conferencias propias
- Conferencias de terceros
- Publicidad off line y online
- Participación en asociaciones
- Eventos propios y de terceros
- Ránkings y directorios
- Patrocinios
- Actividad docente
- Relaciones institucionales

2.- Calendario: cuándo ejecutaremos cada una de las acciones.

3.- Presupuesto: cuánto invertiremos en dinero y tiempo de los abogados (el principal y más caro insumo para el plan).

4.- Medición: cómo mediremos los resultados para poder ajustar las acciones. Los indicadores son fundamentales para no perdernos en analíticas banales y centrarnos en un panel de control que nos permita revisar fácilmente y ajustar.

Un buen plan de marketing comienza analizando la realidad del despacho y definiendo claramente los objetivos. Piensa en grande, sueña a dónde quieres llegar y dedica esfuerzo a lograrlo. Recuerda que en este punto estás como después de contratar un gimnasio: lo importante es que asistas regularmente y sudas. La abogacía es una actividad de servicios intangibles y el único modo de demostrar a priori la calidad y ser creíbles es que los abogados anticipen su profesionalidad aportando píldoras de asesoramiento.

Pero ten presente que ningún plan sobrevive eternamente, debemos planear a largo plazo, luchar cada pequeña batallas, medir y ajustar. Asegúrate de definir bien los objetivos y no marearte con las métricas de la vanidad, porque **más importante que hacer bien las cosas, es hacer las cosas que hay que hacer.**

2.4 Los errores más comunes en un plan de marketing

Por **Eugenia Navarro**

Es cierto que los despachos se han apuntado al marketing y poco a poco han ido incorporando determinadas técnicas, pero aún sigue habiendo confusión sobre la metodología y, en especial, entre los conceptos de marketing y comunicación.

El plan de marketing no es más que un documento en el que se definen los objetivos de mercado a conseguir a través de determinadas acciones específicas teniendo en cuenta los puntos clave sobre los que se debe reflexionar para el diseño de una estrategia comercial.

Los aspectos en los que se debe articular un plan de marketing son lo que se denomina el 'marketing mix', que no es más que la definición del producto o servicio, el precio, en qué lugares se va a prestar, a través de qué proceso, con qué personas y qué actividades se van a utilizar para la promoción. En definitiva, nada más que sentido común.

Algunos errores clave

A lo largo de los años que me he dedicado a la consultoría he detectado en la implementación de estos planes errores que se repiten de manera sistemática en las firmas de abogados. He hecho una reflexión sobre los más comunes.

- **No sirven las buenas ideas si no se convierten en acciones.** A menudo los planes de marketing rebosan buenas ideas que jamás se ejecutan y aunque se pongan por escrito jamás se definió ni quién, ni cómo, ni cuándo tenían que ponerse en marcha. Hay que dotar de recursos a las buenas ideas y asignar responsabilidades.
- **Las acciones promocionales esporádicas no sirven de nada.** Trabajar por impulsos cuando existe una crisis o cuando alguien decide que se ha de hacer algo no contribuye al desarrollo de negocio. Se trata de esfuerzos no consolidados y no sostenidos en el tiempo que pierden el valor, ya que la venta de servicios jurídicos es en el largo plazo. Es importante seguir una línea de actuación que nos permita posicionarnos con determinados atributos y para el público objetivo deseado. Sin planificación un plan de marketing no puede ser efectivo.
- **No se puede empezar un plan de marketing por la presencia en redes sociales.** No negaré que las redes sociales bien llevadas tienen un gran impacto en la notoriedad de marca y que esto puede acabar generando negocio, pero no se puede empezar la casa por el tejado. Sin definir una estrategia, el público objetivo y los atributos que queremos asociar a nuestra marca, podemos incluso causar un efecto de 'desposicionamiento' muy difícil de corregir. La presencia por la presencia no es efectiva, y puede ser incluso contraproducente si no responde a una estrategia.

- **Un plan de marketing no es hacer publicidad.** La compra de espacios publicitarios o la realización de una campaña es algo que debe determinarse al final del proceso de reflexión estratégica. No puede ser el primer paso.
- **El análisis objetivo es la base de cualquier plan de marketing.** Sin un análisis en profundidad de la cartera de clientes y de lo que está ocurriendo en el mercado, es difícil tomar decisiones. No sirve lo que los socios creen intuitivamente, hay que profundizar en los hábitos de compra, las políticas de precios, los sectores en los que se tiene experiencia... Las decisiones estratégicas deben tomarse con el máximo de información del mercado.
- **No se puede hacer la guerra en solitario.** Algo que parece tan evidente no siempre lo es en el sector legal. Por este motivo la venta cruzada, que debería ser la más efectiva en los despachos, no funciona bien. Si no están claras las reglas de cómo se reparte la generación o no existe consenso en las acciones a acometer en el plan de marketing, puede ocurrir que cada abogado tenga su guerra particular con la promoción, creándose ineficacias, confusiones y tensiones internas.

Decálogo del plan de marketing



- **La información debe fluir.** No se puede reservar la información comercial ni esconder los contactos. La promoción requiere de reuniones para compartir la información, generar ideas y aprovechar sinergias.
- **El seguimiento es la clave del éxito.** Es difícil que en una visita promocional salgas con trabajo debajo del brazo. Algunos abogados piensan que ahí acaba la acción promocional y que ya les llamarán si el potencial cliente necesita algo. Eso es un error. Cuando acaba la visita es cuando empieza de verdad la acción comercial, es decir, en el seguimiento. La venta de servicios jurídicos es de largo recorrido y hay que mantener el contacto con momentos de valor a lo largo del tiempo: seminarios, newsletters, blogs, redes sociales... en definitiva la planificación de las herramientas de seguimiento y notoriedad de marca, para que el cliente te tenga presente cuando surja una necesidad.
- **Hay que elegir un responsable de la implementación del plan.** De nada sirve tener un documento si no hay un responsable que tire de los abogados y que haga el seguimiento de la implementación. Los abogados consideran el trabajo de clientes prioritario y olvidan el trabajo estratégico del largo plazo. Se ha de ser firme y a la vez entender la realidad de los clientes que tienen los abogados. No necesariamente debe ser un abogado quien sea responsable, lo ideal sería alguien que tuviese formación en marketing.

En definitiva, todos estos errores contribuyen a que muchos esfuerzos caigan en saco roto, es decir que no tengan continuidad y que la organización se desanime por la falta de resultados. Para el desarrollo de negocio un plan de marketing proporciona estructura y guía. No hay que desfallecer en el camino y sobre todo, hay que entender que es un trabajo de largo recorrido.

2.5

Conocer al cliente: la clave del marketing jurídico

Por **Lidia Zommer**

Facebook, Twitter, LinkedIn... ¿Dónde debe tener presencia mi despacho de abogados? ¿Debemos hacer una conferencia o una serie de webinars? ¿A qué precio debo vender mis servicios? ¿Acepto la propuesta de escribir en determinada publicación sectorial?

Son preguntas que recibo frecuentemente y la respuesta, como a casi todo, es “depende”. Depende de a qué tipo de abogacía nos dediquemos, de nuestra propuesta de valor y del cliente al que nos dirijamos. Una de las claves para diseñar una estrategia de marketing eficaz es conocer a la persona que debe elegirnos.

Para impulsar el negocio es fundamental la definición del segmento objetivo mediante el uso de las características demográficas, geográficas, psicográficas y de comportamiento. Debemos hacer foco en una parte del mercado en lugar de intentar tratar de ser todo para todos, porque somos más eficientes y eficaces en la satisfacción de las demandas del cliente en la medida en que podamos priorizar a quiénes nos dedicamos para servirlos mejor.

La estructuración del plan de marketing de un despacho de abogados debe basarse en el profundo conocimiento de los clientes, desarrollando la capacidad de ponerse en sus zapatos, de entender sus necesidades, deseos, aspiraciones y preocupaciones, para poder orientarse a él.



Esta orientación a un cliente específico es esencial para la creación de una estrategia de marketing de contenidos que atraiga oportunidades con probabilidad de convertirse en clientes.

Esta orientación a un cliente específico es esencial para la creación de una estrategia de marketing de contenidos

El contenido generado por el despacho debe estar diseñado para ayudar al cliente a comprender el alcance de su situación y las salidas jurídicas que tiene. De ese modo, podremos ser útiles y relevantes, entregando lo que hemos llamado “píldoras de asesoramiento” que mitiguen el “dolor jurídico” de los posibles clientes. Este enfoque permite crear textos (entre otros formatos de contenido) para un determinado tipo de persona que está en una situación particular. A partir de esta ayuda (las píldoras) generaremos un vínculo de confianza que podrá desencadenar una oportunidad de colaboración jurídica.

Cada pieza de contenido que se crea debería estar diseñada para fortalecer al posible cliente y, a través de esta ayuda, generar un posicionamiento de expertos.

¿Conoces realmente a tu cliente? ¿Podrías definirlo? ---

Para trabajar con una estrategia de Marketing de Atracción surge un nuevo concepto: el Buyer Persona, o personaje del comprador.

Antes de desarrollar una estrategia de marketing es fundamental definir al comprador al que nos dirigimos. Antes hablábamos de target, pero ahora vamos más a fondo y definimos el personaje del cliente ideal, o buyer persona, como una representación semificticia de una persona para cada segmento. Tratamos de comprender a un individuo concreto ideal con quien debemos entablar la relación de confianza. **Nos focalizamos en su comportamiento.**

¿Cómo identificar al Buyer Persona del cliente de un despacho de abogados?

A través de este proceso dibujamos una representación imaginaria del comprador ideal de nuestros servicios jurídicos. Para ello hacemos hincapié en sus motivaciones, preocupaciones y temores personales al contratar a un abogado.

En el caso de la **abogacía de los negocios** el comprador puede ser el director de la asesoría jurídica, director general, dueño o director financiero. La clave es abordar los temas que son centrales es central para él, entre los que están:

- ¿Qué posición ocupa en la empresa?
- ¿A quién reporta?
- ¿Qué peso juega el precio?
- ¿Cuál es el criterio de elección de abogado?
- ¿Cuánto tiempo estará informándose antes de tomar una decisión?
- ¿Tiene una posición innovadora, acepta retos y los riesgos que éstos comportan o está en una situación conservadora?
- ¿Cuál es su filosofía?
- ¿Quién lo influencia?

Si quieres descargarte un ejemplo de esta figura, haz clic aquí:

<http://marketingparaabogados.eu/buyer-persona/>

En la abogacía de persona física, se trata de bucear en su formación, intereses, estatus social, códigos comunicacionales, miedos y vergüenzas. Por ejemplo:

- ¿Puede preguntar abiertamente a su círculo social o es un tema que le agobia tanto que buscará en Internet sin que nadie le vea?

- ¿Con qué palabras clave busca información sobre sus problemas?
- ¿Participa en redes sociales?
- ¿La solución jurídica es suficiente o necesitará también de otro tipo de asesoramiento?
- ¿A quién le pide consejos?

Todos estos aspectos pueden desencadenar un proceso de toma de decisiones único para elegir y contratar a una firma de abogados. De ahí la importancia de tener muy bien estructurada esta información para diseñar el plan estratégico de Marketing Jurídico. Es el pilar sobre el que estructurar la planificación de generación de oportunidades. Cada área de práctica tendrá probablemente más de un personaje de comprador, lo cual implica que cada personaje orientará el desarrollo de un plan específico.

El comprador ideal de nuestros servicios



Las acciones de marketing que no se definan a partir de este análisis no son inversión sino gasto.

¿Tus acciones están diseñadas dentro de un plan cuyo eje es el cliente que quieres captar?

2.6 Las líneas rojas del marketing legal: retos de futuro

Por **Francisco Pérez Bes**

Estado actual y tendencias

Como hubo oportunidad de discutir en el último Congreso de la Abogacía Española celebrado en Vitoria, la publicidad de productos y servicios jurídicos (que en algunos foros comienza a conocerse como “marketing legal”) ha experimentado un cambio radical en estos últimos meses, pasando de un casi silencio absoluto a una más que destacable intensidad. Tal circunstancia no sólo ha supuesto un enorme incremento de la visibilidad de dicha publicidad –y, por ende, de la profesión en general-, sino que ha dinamizado de un modo muy destacable la actividad de otros colectivos en sus labores de asesoramiento y consultoría en esta materia.

En relación a esto último, debe reconocerse el acierto del Consejo General de la Abogacía Española al impulsar la elaboración de un informe en el que se analiza el estado de la actividad publicitaria de la abogacía de este país, lo que nos permitirá, una vez dispongamos de los resultados definitivos a lo largo de 2016, tener una visión clara de cuál es la situación actual y las tendencias de futuro.

Retos de futuro

Pero aunque la valoración que se haga de esta nueva etapa pueda ser, por lo general, positiva, no debemos olvidar que las nuevas generaciones de jóvenes abogados se mueven en un escenario de libertad publicitaria de extraordinaria amplitud, y en un entorno tecnológico que facilita y amplifica la difusión de cualquier contenido que se suba a la red y se gestione con un mínimo acierto. Eso hace prever un seguro incremento de la actividad de comunicación y publicidad de estos nuevos profesionales en los medios sociales y, posiblemente, a una normalización de tales prácticas en un futuro cercano. Tal afirmación, aunque no descubre nada nuevo, no debe si no prepararnos ante un nuevo escenario, que de una manera u otra, debemos atender con el fin de que tal actividad se desarrolle de manera legal, leal, honesta y ética.

Marco normativo

Ahora bien, y aún a riesgo de parecer obvio, no debemos olvidar que la actividad publicitaria está sometida a una estricta regulación, evidentemente legal, pero que también para este colectivo en particular se extiende hasta unas normas deontológicas y de buenas prácticas,

que afectan a la actividad publicitaria que la abogacía pueda desarrollar en cualquier de sus formas y, con especial incidencia, en el mundo online.

En efecto, partiendo de la premisa –antes citada- de que existe libertad para este colectivo a la hora de publicitar sus productos y servicios, podemos diferenciar varios entornos regulatorios aplicables, a saber:



1.- Normativa legal aplicable en función del medio utilizado: esto es, televisión, radio, cine o internet;



2.- Normativa legal aplicable en función del contenido del mensaje difundido: normativa general publicitaria (Ley General de Publicidad y Ley de Competencia Desleal, principalmente); y normativa sectorial propia aplicable a la abogacía, que en nuestro caso se recoge en el Real Decreto 658/2001, de 22 de junio, por el que se aprueba el Estatuto General de la Abogacía Española, y cuyo artículo 25.1 señala que ‘El abogado podrá realizar publicidad de sus servicios, que sea digna, leal y veraz, con absoluto respeto a la dignidad de las personas, a la legislación sobre publicidad, sobre defensa de la competencia y competencia desleal, ajustándose en cualquier caso a las normas deontológicas’.



3.- Normativa deontológica recogida en el Código Deontológico de la Abogacía Española y en los códigos específicos de nuestro colegio de residencia, u otros códigos de conducta al que pueda encontrarse adherida nuestra organización (colegio, despacho, etc.).

Una ordenación eficaz de la actividad publicitaria

Llegados a este punto, se hace imprescindible reflexionar sobre cuál es la mejor manera de regular y verificar que las eventuales prácticas publicitarias desarrolladas respetan tanto la legislación aplicable como la ética que debe siempre regir la actividad del abogado.

Para ello, en la actualidad, los instrumentos represores que a tales efectos recoge el sistema jurídico pueden resumirse en cuatro, todos ellos con sus ventajas e inconvenientes, además de no excluyentes en algunos casos:

- 1.- La vía jurisdiccional**, ante los tribunales competentes en función de la materia.
- 2.- La vía administrativa de consumo** regulada en la normativa de protección de consumidores y usuarios.
- 3.- El de eventuales sistemas de resolución extrajudicial** de controversias al que puedan someterse voluntariamente las partes (mediación, arbitraje, códigos de conducta...).
- 4.- El de la reclamación**, por vía deontológica, ante las instituciones colegiales.

Es decir, un agente jurídico responsable de una campaña que no se ajuste a la ley o a los principios deontológicos aplicables, podrá verse sometido a uno o varios de estos procesos a los efectos de responder por su mala práctica, enfrentándose a distintas consecuencias sancionadoras dependiendo de la vía que se siga.

Por las particularidades de una profesión como la abogacía, donde el impacto de una inadecuada publicidad puede comportar graves consecuencias no sólo para el infractor, sino para toda la profesión y los valores que representa, coincido con lo que sostiene **el informe sobre publicidad de la abogacía** emitido por la Comisión Jurídica del Consejo General de la Abogacía Española en el año 2013. Dicho informe, tras analizar esta situación con detalle, concluye que para aquellos casos en que la reclamación esté basada en la ilicitud de unos contenidos publicitarios, y no se centre exclusivamente en un reproche deontológico, podría resultar adecuado disponer de un sistema de resolución extrajudicial de controversias a través del cual pudiera darse respuesta justa a los conflictos que eventualmente pudieran surgir durante una cada vez más intensa actividad publicitaria y de marketing, realizada por una abogacía joven pero responsable, moderna pero legal, e innovadora pero eficaz.

2.7 Las buenas prácticas en el marketing legal

Por **Francisco Pérez Bes**

Cumplir lo prometido

Decir que existe una obligación de cumplir con lo que uno promete en su publicidad puede parecer una obviedad que, sin embargo, encierra una regulación más compleja de lo que puede parecer a simple vista y que los abogados que llevan a cabo actividades de marketing legal deben conocer y respetar.

En primer lugar, cabe recordar que tanto el Estatuto General como el Código Deontológico de la Abogacía Española recogen la obligación, aplicable a toda actividad comercial desarrollada por sus miembros, de respetar el principio de veracidad, en virtud del cual cualquier afirmación

Existe una correlación entre la obligación de veracidad y una consecuencia derivada de la infracción de dicha obligación.

“Carácter vinculante de la publicidad”

realizada con la finalidad de promover la contratación de los bienes o servicios ofrecidos por un abogado en su ejercicio profesional debe ser cierta.

De este modo, cabe concluir que una eventual inclusión de afirmaciones en una oferta de servicios o productos jurídicos (como pueden ser, entre otras, aquellas en relación con el precio o su modo de fijación, promesas de adscripción de medios en la prestación del servicio, condiciones promocionales, etc.), que luego, por un motivo u otro, no se van a poder cumplir, no sólo puede convertir a tal publicidad en engañosa, sino que, además, puede suponer un ilícito desde el punto de vista deontológico.

Pues bien, en el caso que aquí nos ocupa, **existe una correlación entre la obligación de veracidad** a la que legal y deontológicamente se somete toda la publicidad de la abogacía, **y una consecuencia derivada de la infracción de dicha obligación**. Esta es: el derecho del destinatario de la publicidad a exigir el cumplimiento de la promesa publicitaria como tal, tanto en lo que se refiere a su contenido como a las condiciones ofrecidas en la misma. Esto último se ha denominado el **“carácter vinculante de la publicidad”**, derivado del reconocimiento de la naturaleza contractual que la legislación de protección del consumidor otorga a la publicidad en general.

En este sentido, bajo la rúbrica “integración de la oferta, promoción y publicidad en el contrato”, son **los apartados 2 y 3 del artículo 61 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, los que recogen este carácter contractual y –por tanto- vinculante-, de lo afirmado en la publicidad, del modo siguiente:

“2. El contenido de la oferta, promoción o publicidad, las prestaciones propias de cada bien o servicio, las condiciones jurídicas o económicas y garantías ofrecidas serán exigibles por los consumidores y usuarios, aun cuando no figuren expresamente en el contrato celebrado o en el documento o comprobante recibido y deberán tenerse en cuenta en la determinación del principio de conformidad con el contrato.

3. No obstante lo dispuesto en el apartado anterior, si el contrato celebrado contuviese cláusulas más beneficiosas, estas prevalecerán sobre el contenido de la oferta, promoción o publicidad”.

Dicho con otras palabras, lo que establece este artículo es que **el contenido de la publicidad pasa a considerarse de obligado cumplimiento** como contenido propio del contrato que celebre el consumidor con el profesional anunciante o responsable de tal publicidad (el correspondiente despacho, en el caso que aquí nos ocupa), por lo que, salvo que el contrato posteriormente suscrito por ambas partes contenga cláusulas más beneficiosas, no parece haber ningún elemento que impida al consumidor dirigirse contra el oferente para exigirle el cumplimiento de lo que había anunciado, todo ello sin necesidad de anular el contrato.

El contenido de la publicidad pasa a considerarse de obligado cumplimiento

Ante una situación como la descrita, y con independencia de una eventual intencionalidad o negligencia del abogado anunciante, llegado el caso en que éste se negara a cumplir las condiciones mostradas en la publicidad, tal incumplimiento acarreará las mismas consecuencias que si hubiera incumplido cualquier otra de las condiciones incluidas en el contrato. Esto es, el consumidor afectado podrá ejercitar, además de las acciones que puedan corresponderle en virtud de la Ley de Competencia Desleal y de la de protección de consumidores y usuarios, acciones civiles para exigir la pertinente responsabilidad contractual, o si mejor le conviniese, una acción para exigir la resolución del contrato por incumplimiento, tal y como establece el artículo 1124 del Código Civil.

Debe destacarse que la situación aquí descrita no sólo afectaría a la publicidad difundida entre el público en general, que busca captar nuevos clientes. Tras la sentencia de 3 de septiembre de 2015, del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (C-110/14, Costea contra Volksbank), también los abogados pueden tener la consideración de consumidores a los efectos de recibir la protección de la normativa de consumo, por lo que debe tenerse en cuenta en aquellos casos en que la publicidad de nuestros productos o servicios se dirija o alcance a otros despachos que puedan estar interesados en contratarnos.

La utilización de la imagen de clientes en la publicidad de servicios jurídicos

Dejando a un lado los numerosos debates sobre publicidad encubierta derivados de recientes campañas protagonizadas por personajes famosos, **el uso (a modo de prescripción) de la imagen de los clientes en las comunicaciones comerciales es una práctica habitual**, ya que es una manera sencilla de aumentar la confianza y las expectativas de los consumidores en cuanto a los resultados que pueden esperarse al contratar los servicios promocionados por esa empresa.

El uso de la imagen de los clientes en las comunicaciones comerciales es una práctica habitual

La abogacía no ha sido ajena a este fenómeno, aunque tanto su código deontológico como su Estatuto General han recogido tradicionalmente una absoluta prohibición en el uso de la imagen de clientes en la publicidad de servicios jurídicos. Ambas normas, como es sabido, se encuentran en un importante proceso de reforma, que, entre otras cosas, afectará a la regulación de esta situación.

En efecto, el **artículo 25** del vigente Estatuto General de la Abogacía, aprobado mediante el **Real Decreto 658/2001**, de 22 de Junio, recoge de forma clara la

Prohibición de que la publicidad de los abogados incluya cualquier tipo de referencia, directa o indirecta, a sus propios clientes.

Es decir, la simple referencia con fines publicitarios, o inclusión de nombres o signos distintivos de los clientes del despacho en las diferentes plataformas promocionales del despacho (blog, web, redes sociales...), podría contravenir dicho Estatuto.

En este mismo sentido, el **Código Deontológico de la Abogacía Española de 2002** también mantiene esa rotunda prohibición al uso de clientes en la publicidad de los abogados, cuando en su **artículo 7.2** señala:

“Se entiende que vulnera el presente Código Deontológico, aquella publicidad que comporte, entre otros supuestos: [...] d) Hacer referencia directa o indirectamente a clientes del propio abogado que utiliza la publicidad o a asuntos llevados por éste, o a sus éxitos o resultados”.

Por el contrario, el proyecto de **nuevo Estatuto General de la Abogacía Española**, aprobado en el Pleno celebrado el 12 de junio de 2013 (y desde entonces pendiente de aprobar por el Ministerio de Justicia), introduce una serie de importantes modificaciones al supuesto antes descrito. Este cambio de escenario responde a la aprobación de nuevas normas liberalizadoras de las actividades profesionales, que persiguen facilitar el libre acceso al ejercicio de la profesión y a sus servicios.

Así, el **artículo 21.2** mantiene la prohibición de usar referencias a la clientela del propio abogado, pero sólo en aquellos casos en que no exista autorización previa del cliente afectado. De este modo, gracias a esta nuevo criterio se experimenta –a mi juicio acertadamente– un cambio de postura respecto del Estatuto de 2001, gracias a lo cual pasaríamos de una prohibición total en el uso de menciones publicitarias a los clientes del despacho, a la libertad en el aprovechamiento de la imagen de nuestros clientes, siempre y cuando se haya obtenido el correspondiente consentimiento previo para ello. En relación a este extremo, conviene recordar que dicho consentimiento es revocable en cualquier momento, sin perjuicio de las consecuencias contractuales que se hayan podido prever.

Ahora bien, a pesar de la nueva regulación normativa, no podemos obviar que la todavía ausencia de aprobación de un Estatuto General de la Abogacía actualizado y adaptado a la nueva realidad socio-jurídica en la que vivimos, hace que se mantenga en vigor un Estatuto y –vinculado a aquél– un Código Deontológico que mantienen la prohibición de que la publicidad de los servicios de los abogados incluya cualquier tipo de mención a clientes.

De este modo, de encontrarnos ante una controversia provocada por la difusión de una publicidad de estas características (lo que, por cierto, es cada vez más habitual), nos veremos obligados a realizar un ejercicio de interpretación normativa –en el sentido de lo dispuesto en el **artículo 3.1** de nuestro **Código Civil**– de manera que la norma aplicable se ponga en relación con la realidad social del tiempo o en que ha de ser aplicada, atendiendo fundamentalmente a su espíritu y finalidad. En el caso que aquí nos ocupa, y a la vista de las modificaciones implementadas por la propia abogacía (e, insistimos, pendientes de aprobar) parece que éste es un caso en el que, salvo mejor opinión, **el uso consentido de la imagen de clientes debe ser una práctica aceptada**, siempre y cuando se respeten el resto de principios aplicables a la publicidad, tales como el de veracidad. Este principio exige, recordemos, que cuando un despacho use en su publicidad la imagen de una persona a la que haya prestado servicios jurídicos, deberá estar en condiciones de acreditar que tal persona es –efectivamente– cliente.

El uso consentido de la imagen de clientes debe ser una práctica aceptada

2.8 Señor cliente, no se vaya...

Por **David Muro**

Probablemente, si hemos llegado a pronunciar esta frase, o alguna parecida, ya es demasiado tarde para intentar retener a un cliente que ha decidido rescindir el contrato con nuestro despacho.

“Si todos los clientes que han entrado por la puerta del despacho se hubieran quedado... buf”. Así se pronunciaba un abogado amigo. Pero, ¿hemos hecho esas cuentas? ¿Cuántos clientes se han dado de baja en los últimos años y no han vuelto a solicitar nuestros servicios? ¿Sabemos las causas? Y, lo más importante, ¿qué hacemos para evitarlo?

“Si todos los clientes que han entrado por la puerta del despacho se hubieran quedado... buf”

Lo primero que hay que tener en cuenta es que un proceso de venta no se acaba cuando el cliente firma la hoja de encargo o el presupuesto. Este suele ser uno de los principales problemas de muchos despachos: ya he conseguido el cliente, lo asignamos y a esperar que nos vaya mandando asuntos... ¡Error!

Ya **no basta con hacer clientes, se trata de fidelizarlos**, de convertirlos en nuestros sus aliados y que nos vean como tales. A día de hoy ten por seguro que ese cliente va a tener muchas tentativas para irse con otros despachos o abogados. Propuestas seguro que no le faltan...

Si no cuidamos las relaciones, si no les hacemos sentirse seguros, cómodos con nuestro trato y servicio, y si no ven un valor real en nuestro asesoramiento legal, corremos el riesgo de que nos sean infieles y se vayan con la competencia.

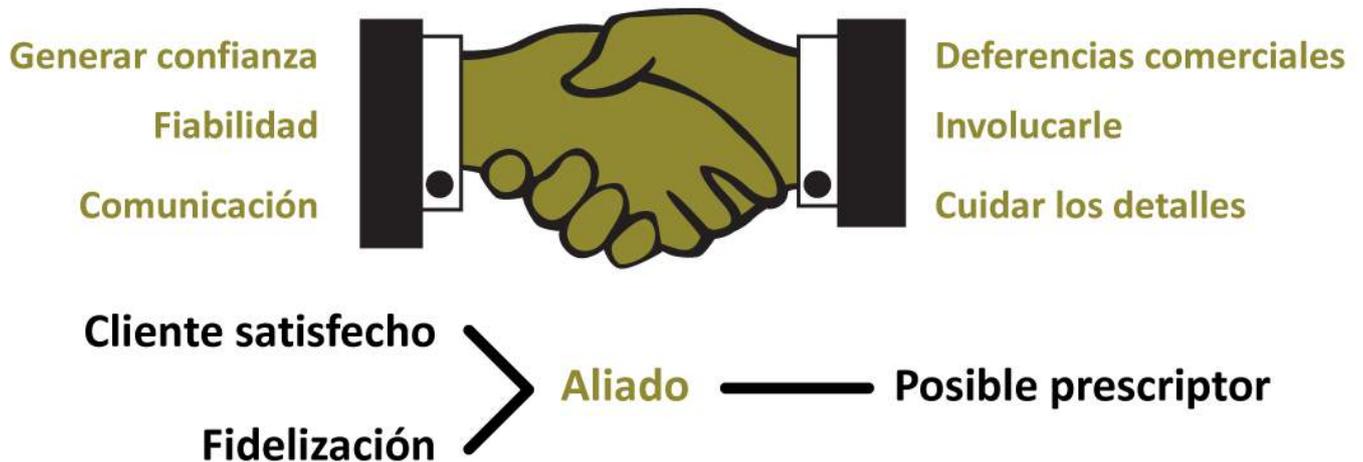
No basta con hacer clientes, se trata de fidelizarlos

¿Y cómo se fideliza a un cliente?

En primer lugar con el servicio prestado, por supuesto. Doy por sentado que hablamos de clientes que contratan un servicio legal relacionado con un área que controlamos a la perfección y sobre la que podemos reciclarnos periódicamente, una materia en la que seamos verdaderos especialistas.

Partiendo de esa base, de la que parte también el cliente que nos ha contratado, hemos de ser capaces de generar verdadero valor en nuestros servicios, de forma que superemos las expectativas que ese cliente, empresa o persona física, tiene depositado en nuestros servicios.

Cómo fidelizar a un cliente



- **Generemos confianza.** Seamos amables, escuchemos. No me cansaré de repetir esto. La locura de nuestro día a día hace que no prestemos la atención que merecen ciertos temas. Recordemos que, aunque para nosotros un asunto legal puede resultar poco relevante, sencillo, básico, etc., para el cliente no hay otro tema más importante. Lo que tenemos que hacerle ver es que ¡para nosotros tampoco!

- **Fiabilidad.** ¿El cliente se fía realmente de sus abogados? Si dudamos ante esta pregunta no estamos yendo por buen camino. Responder en plazo, cumplir nuestra palabra, nuestras promesas. Hemos de conseguir que el cliente confíe en nosotros con los ojos cerrados.

- **Comunicación.** ¿Existe en nuestro despacho comunicación con nuestros clientes? Me refiero a dos tipos de comunicación: aquella que se basa en la relación personal abogado – cliente, en la que hemos de informar periódicamente del estado de los asuntos en trámite, por muy pocos avances que existan o incluso ninguno: “Sr. cliente llamo para comentarle que aún no tenemos novedades en el asunto, en cuanto sepamos algo nuevo no dude que le contactaremos “. ¡Qué poco cuesta y que gran impacto tiene este gesto!

La otra es la relación cliente – despacho. Me refiero a comunicaciones periódicas relativas, al Marketing de contenidos, envío de newsletters con novedades legislativas, circulares de interés normativo, envío de invitaciones a jornadas que organicemos, etc. No nos limitemos a enviar contenidos con información legal, hagámosle partícipe de los logros e hitos que conseguimos. ¡Que se sienta orgullo de sus abogados, de su despacho!

- **Deferencias comerciales.** Hay que saber tener detalles con determinados clientes. No tiene por qué basarse exclusivamente en la aplicación de descuentos en nuestros

honorarios. Un servicio gratuito como una formación in Company, un detalle en determinada época del año como Navidad, una invitación a una comida para hablar de su grado de satisfacción...

- **Involucrarles.** Una de las mejores formas de involucrar a nuestros clientes es preguntarles directamente cómo se sienten con nosotros, qué mejorarían, qué aspectos, según él, debemos cuidar más. Esto nos servirá para fidelizar a ese cliente y para retroalimentarnos. El envío de una pequeña encuesta anual suele ser una buena práctica. Pero, ojo, no nos pasemos con las preguntas, usemos opciones cerradas del tipo a) b) c) y demos la oportunidad de que propongan mejoras en una pregunta abierta al final de la encuesta.

- **Cuidemos los detalles.** De nada sirve que el servicio sea bueno si cada vez que llama el cliente o nos visita no se le atiende adecuadamente. La fidelización empieza en el momento en el que tiene lugar la recepción de la llamada o la recepción física. Amabilidad, cortesía, invitación a tomar algo... Cómo y cuándo se envían las facturas, etc. ¡Que se sienta cómodo en nuestra casa!

Un cliente satisfecho con nuestro trabajo, si además está correctamente fidelizado, es muy probable que se convierta en un posible prescriptor de nuestros servicios, en una nueva fuente de origen de clientes. Por ello es importantísimo darle la misma importancia a la fidelización que a la prospección de nueva clientela.



Recordemos que la venta no acaba cuando hacemos el cliente, ahí acabamos la primera fase de la venta, el segundo objetivo es mantener al cliente, fidelizarle y que se convierta en nuestro fan. Que se sienta seguro con nosotros, que nos pueda prescribir y que sea susceptible de poder contratarnos otros servicios, potenciando el *cross selling*.

Para poder llevar a cabo una correcta fidelización existen herramientas a nuestro alcance, sistemas de control que nos ayuden a conocer realmente a nuestros clientes, su empresa, su sector, su problemática, y como no, también sus expectativas, sus incertidumbres y sus miedos

2.9 Las cinco barreras principales a la venta cruzada en los despachos de abogados

Por **Lidia Zommer**

El concepto de venta cruzada o cross selling es simple: se da cuando el despacho comienza a vender a clientes actuales de un área del despacho, otra u otras prácticas.

Ésta no sólo es una excelente vía para incrementar la facturación, sino también para defender la posición del bufete frente a los competidores, ya que cuanto más dentro del cliente estemos, más estratégica será la función del despacho: conoceremos más a la empresa, por lo tanto más valor podremos aportar y mayor el coste de reemplazarnos. Los otros despachos que están dando servicio al cliente también quieren facturarle más, de modo que es una competencia por crecer solucionando más necesidades jurídicas.

Sin embargo, esto que es a todas luces tan beneficioso es algo difícilmente alcanzado por despachos de tamaño medio o grandes firmas.

¿Por qué fallamos en la venta cruzada los despachos de abogados? =====

Hemos identificado cinco principales barreras con las que nos tropezamos las firmas de abogados cuando intentamos implementar acciones de venta cruzada.

1.- No conocer las necesidades del cliente.

Además de ser conscientes de que queremos (y necesitamos) vender, debemos **enfocarnos en lo que el cliente necesita y ofrecerle soluciones**. Sólo entendiendo al cliente, su sector económico, su estrategia, las tendencias y operadores de su entorno y la normativa que lo afecta podremos identificar cómo podremos ayudar. La oportunidad de venta surge de sus necesidades, no de las nuestras de vender.

Para ello debemos pasar tiempo con ellos: participar en sus asociaciones, asistir a sus eventos (en lugar de ir siempre a los saraos de abogados), leer lo que él y la gente de su sector económico lee o escribe. Sólo conociendo a fondo al cliente podremos pensar en servicios complementarios que nos permitirán brindar un servicio más integral, además de acrecentar nuestra facturación.



2.- No saber identificar a las personas que toman decisiones de contratación de las diferentes áreas jurídicas.

En las grandes compañías, lejos han quedado los tiempos en que un único director de asesoría jurídica tomaba todas las decisiones. El director financiero, el de RRHH, el de operaciones y, recientemente el de compras, entre otros, intervienen en el proceso de elección de la firma que los asesorará de acuerdo a la materia.

En la actualidad, la compra de servicios jurídicos se ha sofisticado y muchas compañías seleccionan a las firmas por la reputación de un abogado determinado o un área de especialización. Las necesidades de los clientes y los mercados son especializados por lo que recurren a boutiques para asuntos de valor, descentralizando también las decisiones de compra.

La complejidad de las organizaciones nos obliga a investigar quiénes toman las decisiones de compra de servicios jurídicos y cuáles son sus criterios de elección antes de implementar una estrategia de venta cruzada. **Ignorar quiénes son y cómo llegar a la gente adecuada puede frustrarnos e impedir el éxito.**

3.- No conocer la experiencia o las competencias del resto de las áreas

¿Cómo voy a pensar siquiera en una presentación si no tengo claro lo que hacen mis compañeros?

La falta de comunicación interna es uno de los talones de Aquiles de nuestro sector.

En despachos grandes, la organización de departamentos como compartimentos estancos y la confidencialidad de los asuntos hace que el conocimiento interno sea escaso y esto es una traba para la venta cruzada eficaz.

Aunque para cuentas claves en las firmas hagamos planes de cliente con muchos de los abogados de diferentes áreas de práctica, nos organicemos en grupos de trabajo por sector económico y desarrollemos estrategias de servicios integrales, la realidad es que este modelo de desarrollo de negocio sólo se usa (cuando se usa) para clientes muy grandes y sectores económicos prioritarios.

El otro talón de Aquiles (los despachos tenemos muchos más que dos) es el alto nivel de ocupación de los abogados. Esto deja a los socios sin el tiempo necesario para intercambiar ideas con sus compañeros acerca de sus respectivos proyectos y las soluciones que han desarrollado para los clientes.

Nuestra recomendación es la **comunicación sistemática de los casos de éxito de la firma, así como la formación interna a cargo de los líderes de cada área de práctica** sobre sus principales tendencias y planes.

4.- No confiar en las capacidades del resto de las áreas

La concepción y cultivo de una relación de confianza profesional entre los abogados del despacho es otro paso crítico en la venta cruzada.

En el libro *Selling and Communication Skills for Lawyers: A Fresh Approach to Marketing...*, Joey Asher imagina cómo piensa un socio cuando le piden el acceso a un buen cliente:

“I love my client. I love my client. I don’t want to do anything to jeopardize my relationship with my client. These clients are hard to get. I’m putting my kids through college on this client. Maybe I could bring in others work on this account. But only if I can be absolutely sure that it makes my client love me more. Oh, I love my client. I love my client”

Nos jugamos mucho al ofrecer una nueva área de asesoramiento a nuestros clientes y sólo estamos dispuestos a hacerlo cuando estamos completamente seguros de que la calidad (técnica y de servicio) de nuestros compañeros están garantizadas.

5.- No retribuir la venta cruzada en el sistema de remuneraciones

Si bien la motivación es un proceso dinámico interno, si los socios son únicamente valorados por la facturación propia tendrán menos incentivos que si también se retribuye su contribución al negocio de la firma.

Es más, la calidad técnica incluso puede ser rebajada si mediante el sistema de remuneraciones se incentiva de algún modo que los socios trabajen en temas que no son su especialidad, para llegar a presupuesto.

Es importante entender que la venta cruzada es un trabajo de equipo en el que el socio que actualmente tiene la relación con el cliente debe estar seguro de que con esta acción su vínculo será aún de mayor valor, así como su posición como socio.

Compensar la venta cruzada es un modo de reconocimiento necesario de una actividad que contribuye claramente al crecimiento del despacho.

Barreras en acciones de venta cruzada

Conclusión

La venta cruzada eficaz es una característica de un verdadero *partnership*, en oposición a la suma de reinos de taifas independientes. Ésta sólo es viable en un entorno de trabajo colaborativo y de confianza, en el que los miembros avanzan unidos hacia la meta de servir mejor a los clientes.

- No conocer las necesidades del cliente
- No identificar a las personas que toman decisiones de contratación
- No conocer la experiencia o competencia del resto
- No confiar en las capacidades del resto de áreas
- No retribuir la venta cruzada en el sistema de remuneraciones



3



En los tribunales

Para los abogados el silencio puede y debe ser una buena estrategia



La comunicación entre juez y abogado ha de girar bajo la lealtad y el esfuerzo recíproco



- **El escrito jurídico es el instrumento que contiene nuestra palabra y que plasma nuestro pensamiento**
- **Saber interrogar es un arte, indebidamente llevado puede llevarnos a perder el juicio**

3.1 Cuando el silencio del abogado vale más que mil palabras

Por **José Ramón Chaves**

La imagen de un juicio evoca el fragor de la batalla de ideas. Partes con intereses enfrentados y abogados defendiendo con ardor su posición, mientras testigos y peritos alzan su voz ante un juez impasible. Se trata del “ruido de abogados” evocado por nuestro cantautor más universal, hasta el punto de que el imaginario popular considera que el letrado es lenguaraz, un mago de la palabrería y capaz de decir lo que no siente sin ruborizarse. Al fin y al cabo, la profesión tiene un tinte mercenario amparado por el derecho del inculpado o quejoso a servirse de abogado para luchar por su derecho. Y los mercenarios luchan por su señor y desean que su señor compruebe su lealtad exhibiéndose en la contienda.

Pero el silencio también ayuda, aunque tiene distinto juego según los operadores jurídicos. La Administración a través de sus autoridades puede dar la callada por respuesta y entra en juego el silencio administrativo positivo o negativo. En cambio, el juez podrá ser la “boca muda de la Ley” como pautaba Montesquieu pero debiendo hablar en la sentencia pues la prohibición de una sentencia de “*non liquet*”- no está claro- se establece en la Ley Orgánica del Poder Judicial.

En cambio, **para los abogados el silencio puede y debe ser una buena estrategia**. La palabra no agota el lenguaje del abogado. **Cuentan los gestos en las vistas orales**. La mirada, según sea complaciente, discrepante o incluso enojada; la posición en estrados, derecha o desmayada; el movimiento, nervioso o calmoso; todo suma y todo se interpreta por el juez y el contrario.

Cuentan los gestos en las vistas orales

También los silencios ayudan. Y hay muchas ocasiones y tipos de mutismo jurídico, más allá de la obligada confidencialidad, por respeto al cliente y para asegurar la discreción en la estrategia. Veamos algunos.

El silencio **ante el cliente** en la primera entrevista en el despacho, para dejarle que exponga por completo su versión, sin interrupciones y sin abalanzarse a dictaminar que el pleito está ganado o perdido. Se impone en el abogado el temple silencioso, incluso mostrando suficiencia para reservarse el estudio solitario y sosegada posteriormente.

El silencio en **las negociaciones con los contrarios** es utilísimo, como lo es administrar las pausas para provocar movimientos del contrario.

El silencio **en la vista oral** ante el inflamado discurso del abogado contrario acompañado de un gesto de esfinge y que alerta de su intención de reservarse la última palabra y un as en la manga para el jaque mate final.

El silencio **al contestar a una demanda** (eso que se llama “oposición formal”) para mostrar una derrota honrosa y evitar las costas procesales sin ofrecer el triste espectáculo de “*sostenella y no enmendalla*”.

El silencio prudente **rehusando preguntar más** al perito o testigo cuando toma unos derroteros perjudiciales a su posición.

Y como no, el silencio **ante la decisión perjudicial adoptada por el juez**, con autos desalmados denegando pruebas o incidentes, que se soporta no como mansedumbre sino como estrategia para no gastar cartuchos en escaramuzas menores y evitar provocar animosidad a su señoría. A veces hay que perder batallas para ganar la guerra.

También el letrado ha de administrar el silencio de autocontención, propio de los camposantos, **ante la sentencia desfavorable** para guardar energías en el recurso de apelación o casación, confiando en poder resucitar las tesis con éxito. Los aspavientos y las críticas al juez sirven de desahogo pero no ayudan a salir del pozo ni mucho menos al cliente.

En suma, **el abogado ha de aprender a callar** pues por la boca muere el pez y muchos pleitos se pierden por verter alegatos vacíos, farragosos y reiterativos que nublan el objeto del pleito. La máxima de Gracián de la brevedad impera en los alegatos y discursos jurídicos.

Muchos abogados jóvenes piensan que la llave del éxito ante el juez y a los ojos del cliente, consiste en alegar mucho, hablar rápido y decirlo todo en los escritos y en los discursos del foro. En cambio, la mayoría de los veteranos saben que un pleito puede morir de indigestión, que los jueces quieren concisión y brevedad y que los clientes quieren resultados no teatralidad con sentencias desfavorables.

Los silencios ayudan

- Ante el cliente
- En negociaciones con contrarios
- En la vista oral
- Al contestar a demandas
- Rehusando preguntar más a testigos
- Ante decisiones perjudiciales del juez
- Ante sentencias desfavorables del juez



3.2 **Cómo redactar un escrito jurídico sin que parezca un jeroglífico**

Por **Rosana Pérez Gurrea**

Escribir implica ser capaz de expresar información de forma coherente y correcta para que la entiendan otras personas, es una forma de comunicación. **El escrito jurídico es el instrumento que contiene nuestra palabra y que plasma nuestro pensamiento** para lograr la convicción judicial tras exponer nuestros argumentos.

La formación que tenemos los abogados en esta materia procede básicamente de nuestra propia experiencia, nadie nos ha enseñado a enfrentarnos con el papel en blanco y en esto no se pueden dar reglas válidas para todos, sino que cada uno tenemos que desarrollar nuestra propia técnica de escribir. El continuado ejercicio de la praxis jurídica es una excelente herramienta de aprendizaje que tiende a ampliar nuestra experiencia en el manejo del lenguaje jurídico.

Escribir un texto jurídico (un dictamen jurídico o un escrito procesal) requiere un proceso más o menos laborioso dependiendo de la complejidad de cada escrito, ya que no todos los escritos que redactamos tienen la misma dificultad ni requieren el mismo esfuerzo.

Algunas recomendaciones para redactar escritos jurídicos ---

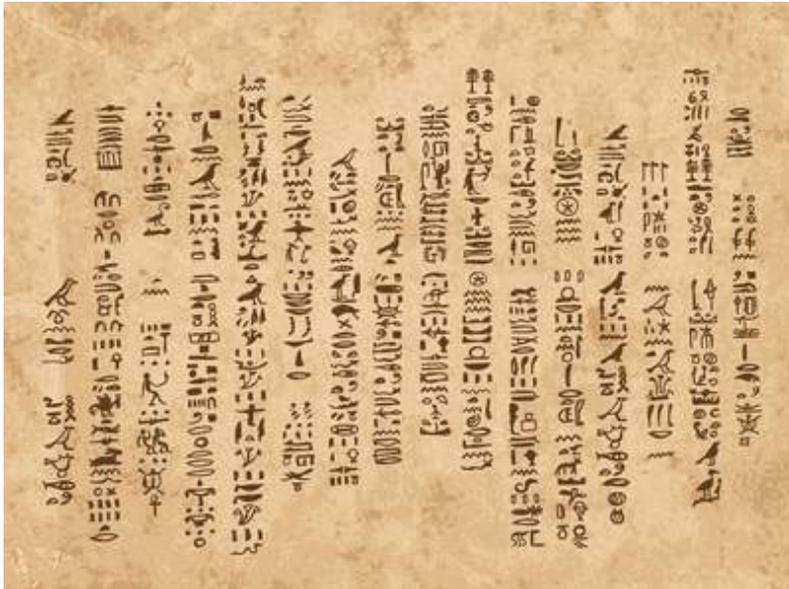
1.- Definir ideas y ordenarlas: es importante que antes de empezar a escribir tengamos un **esquema** que contenga las principales ideas o contenidos que queremos transmitir con nuestro escrito, estudiar el procedimiento y seleccionar los argumentos que apoyen nuestra pretensión redactándolos de un modo claro, ordenado y convincente.

La elaboración de un texto jurídico exige el manejo y **la utilización de información** diferente y a veces dispersa, que hay que saber usar: legislación, artículos doctrinales, libros, jurisprudencia, bases de datos...

Cuando ya tenemos las ideas definidas, procede unificar contenidos y verificar la coherencia del escrito, para finalmente revisarlo. La **revisión del texto** es una parte fundamental en el proceso de escribir y ello implica no sólo corregir los errores ortográficos cometidos o el espacio entre los párrafos, sino también reescribir, escribir de nuevo lo ya escrito, corrigiendo y en su caso modificando algunas partes del texto.

2.- Redacción con claridad, sencillez y concisión: la capacidad de persuasión de un escrito jurídico depende fundamentalmente de la fuerza que tengan los argumentos que se expongan en el texto. Esta exposición debe ser clara, sencilla y breve sin inducir a confusión. Así llega con mayor eficacia a los clientes y transmite una mejor imagen del despacho.

Ángel Osorio, en su libro *El alma de la toga*, se preguntaba “¿Cómo escribir?” y respondía diciendo que había que hacerlo “con veracidad, claridad, brevedad y amenidad”. Coincido con él en que son estas las pautas que debemos tener en cuenta para redactar bien nuestros escritos.



Hay que redactar los textos de una manera comprensible y clara, sin que ello implique pérdida de rigor técnico ni de elegancia en la forma. La claridad reclama una correcta elección del léxico en los escritos jurídicos y depende no sólo del lenguaje técnico que podemos utilizar, sino también del orden expositivo de las ideas, evitando escritos farragosos y oscuros que induzcan a confusión. Requiere estructurar adecuadamente los hechos, exponer con criterio los fundamentos de derecho y destacar debidamente

las pretensiones formuladas de manera que el juez pueda situarse sin dificultad ante la realidad de los hechos y pueda entender la cuestión jurídica planteada.

Para conseguir que nuestro escrito sea claro y resulte comprensible pese al necesario lenguaje técnico que debemos utilizar, se requiere:

- Utilizar el **lenguaje con propiedad**, riqueza léxica y precisión terminológica. Esto último cobra especial relevancia en el ámbito jurídico ya que hay que diferenciar figuras jurídicas: no es lo mismo caducar que prescribir, desistir que allanarse o rescindir que resolver.
- **Evitar la repetición** de las mismas palabras o utilizar vocablos cuyo significado no se corresponda con lo que queremos expresar.
- Que las **frases** que forman los párrafos **vayan ligadas** con coherencia y armonía.
- **Evitar párrafos extensos.**
- Utilizar la **voz activa** en lugar de la pasiva.
- **Evitar los errores tipográficos** por no haber revisado el texto.
- Escribir con **naturalidad** evitando palabras rebuscadas, latinismos y extranjerismos.

Ni que decir tiene que los escritos deben ser correctos tanto en el fondo como en la forma, lo que supone el rechazo de las descalificaciones o enfrentamientos directos, tanto con el juez como con los compañeros o con el resto de las partes (testigos, peritos, abogados), algo que evidenciaría incapacidad para defender posturas con fundamentos estrictamente jurídicos y con argumentos sólidos.

Nuestros textos tienen que ser breves, deben contener la esencia de lo que queremos decir, concentrando nuestro esfuerzo en los argumentos que sean relevantes para la decisión del litigio. Hay que evitar escritos largos y redundantes con repeticiones innecesarias de largas citas de sentencias y datos, porque no significa que tengan una mayor profundidad o calidad y lejos de añadir valor a nuestro escrito, se lo resta haciendo más confuso el texto.

En reiteradas ocasiones hemos recibido demandas o informes jurídicos interminables, farragosos y que dificultan ser entendidos por su receptor. No hay peor enemigo de un escrito que la extensión innecesaria.

Utilizar el “corta y pega” puede dar lugar a escritos muy extensos en los que se introducen fragmentos de sentencias encontradas en bases de datos y que algunas veces no tienen relación con el objeto que se debate, dificultando la comprensión del texto. Además los jueces lo perciben enseguida y hay sentencias que desestiman demandas por su farragosidad y extensión, respondiendo a un corta y pega que contradice las reglas básicas que debemos tener en cuenta en la redacción de nuestros textos.

Redacción de escritos jurídicos

1. Definir ideas y ordenarlas
2. Redactar con claridad, sencillez y concisión
3. Revisar los textos y corregir errores

Se debe...

- Lenguaje con propiedad
- Frases ligadas
- Voz activa
- Naturalidad
- Brevedad



No se debe...

- Repetirse
- Párrafos extensos
- Errores tipográficos
- Usar ‘corta y pega’
- Escritos largos

3.- Revisión de los textos y corrección de errores: revisar el texto es esencial en el proceso de escribir, pero ello no sólo implica corregir faltas ortográficas, sino que tiene que tratarse de una revisión en profundidad que afecte a las ideas principales y a la propia estructura del texto. La revisión ha de comprender no sólo la forma, sino también el fondo y debemos aprovecharla para mejorar el escrito, rectificando los posibles errores y haciéndolo más completo y más claro.

Escribir un texto jurídico representa un proceso creativo que exige un manejo adecuado del lenguaje como instrumento de comunicación jurídica y, en definitiva, debemos mantener un estilo en el que se acompañen la técnica jurídica y las exigencias gramaticales básicas, ya que ello forma parte inescindible del quehacer profesional del abogado.

3.3 Cuando la pereza de jueces y abogados irrumpe en los juicios

Por **José Ramón Chaves**

La pereza del legislador es rentable en términos litigiosos, ya que sus contradicciones y lagunas propician conflictos para aclarar o completar la voluntad legal.

En cambio, junto a la humana pereza del juez o abogado para dedicar más tiempo al estudio o reflexión del caso concreto, está la pereza frívola de quienes olvidan que la esencia del proceso es el diálogo constructivo de tesis jurídicas y optan por eludir cómodamente sus recíprocas obligaciones de razonarlas.

A veces es **el juez, por perniciosa pereza**, a veces disfrazada de economía procesal, **quien omite pronunciarse sobre las cuestiones litigiosas o motivos de impugnación u oposición**, lo que generará incongruencia omisiva en la sentencia. Esta actuación quedará impune aunque podrá solucionarse mediante el incidente de nulidad de actuaciones o recursos impulsados por la víctima de la desidia judicial.

En cambio, si es el abogado quien incurre en la holgazanería expresiva sufrirá castigo por su crimen en sus propias carnes. **Las manifestaciones de la pereza letrada en el proceso son diferentes.**

Las manifestaciones de la pereza letrada en el proceso son diferentes

En ocasiones se trata de **eludir desarrollos argumentales** a favor de su tesis, **utilizando modelos telegráficos y simplones** en sus escritos de alegaciones, con lo que desaprovecha la posibilidad de robustecer su planteamiento y convencer al juez. Hay que tener presente el castigo dicho de que “lo que abunda no daña”, aunque tampoco hay que provocar una indigestión de palabrería con fatales consecuencias en la atención judicial.

Otras veces, el abogado **elude proponer medios de prueba por considerar que ya son convincentes las preexistentes en los autos**, olvidando que no importa la verdad percibida subjetivamente por la parte, sino que a quien hay que convencer es al juez “convidado de

piedra”, puesto que un hecho probado, como las mesas, se sostiene mejor sobre varias patas que sobre una sola.

Pero la manifestación más torpe de la pereza del abogado se produce cuando **elude exponer fundamentos de derecho y confía el desenlace** del litigio **a la invocación del manido *iura novit curia***, confiando en que el juez benévolamente aporte su ciencia en su favor. Este cómodo planteamiento que, desgraciadamente, no es insólito en el foro español, es errado por una triple razón:

- Por la razón objetiva de que una cosa es que el juez deba resolver necesariamente el litigio con apoyo en el derecho y que se presuma jurídicamente omnisciente y otra muy distinta que realmente sea capaz de conocer todos los vericuetos e interpretaciones del ordenamiento jurídico, pues no hay cabeza humana capaz de tamaña proeza.
- Por la razón subjetiva de que poco agrada al juez que se le endose la labor que corresponde al abogado, quien además engaña a su cliente con una defensa vacía, conducta que podrá tener reflejo como duro reproche en la sentencia o sobre el alcance condena en costas.
- Y por la razón práctica de que si el *iura novit curia* relevase de su trabajo al abogado, sobrarían estos profesionales y el juez acometería en solitario su labor de zanjar el litigio.

Sin embargo, existe otra manifestación especial de la pereza del abogado cuando en **su demanda o contestación expone situaciones susceptibles de cálculo o cómputo** (salarios, indemnizaciones, lapsos temporales, etc.) y se limita a trazar el marco a resolver pero **sin adentrarse en analizar y cuantificar en unidades de medida** precisas lo que exactamente pretende se determine en sentencia. En esa situación cobra vigencia el célebre aforismo latino *iudex no calculat*, traducido libremente como “el juez no calcula”, que ha atravesado en sucesión histórica tres significados muy distintos que sintéticamente serían: el juez no es profesional del cálculo; el juez no está vinculado por valoraciones aritméticas de los alegatos; y el juez no supe la pasividad de cálculos de las partes. Veamos:

Inicialmente este aforismo pretendía exculpar al juez de los errores matemáticos en sus sentencias, pues lo suyo era el derecho y por tanto la mera corrección aritmética de lo fallado no comprometía su solemne validez.

Posteriormente este principio servía para poner el acento en que la decisión judicial no es producto aritmético de “sumar argumentos” o cantidad de alegatos, sino de calidad de los mismos; o sea que las sentencias no se ganan por poner en cada platillo de la balanza más argumentos que el contrario sino mejores argumentos.

Sin embargo hoy día, ese aforismo entra en juego en el proceso cuando para resolver el litigio son precisas operaciones aritméticas, situación procesal en que la carga de probar y cuantificar asiste a la parte que los reclama (o que tenga facilidad para ello, según el art.217.7 Ley de Enjuiciamiento Civil) pero sin poder dejar esa labor al juez.

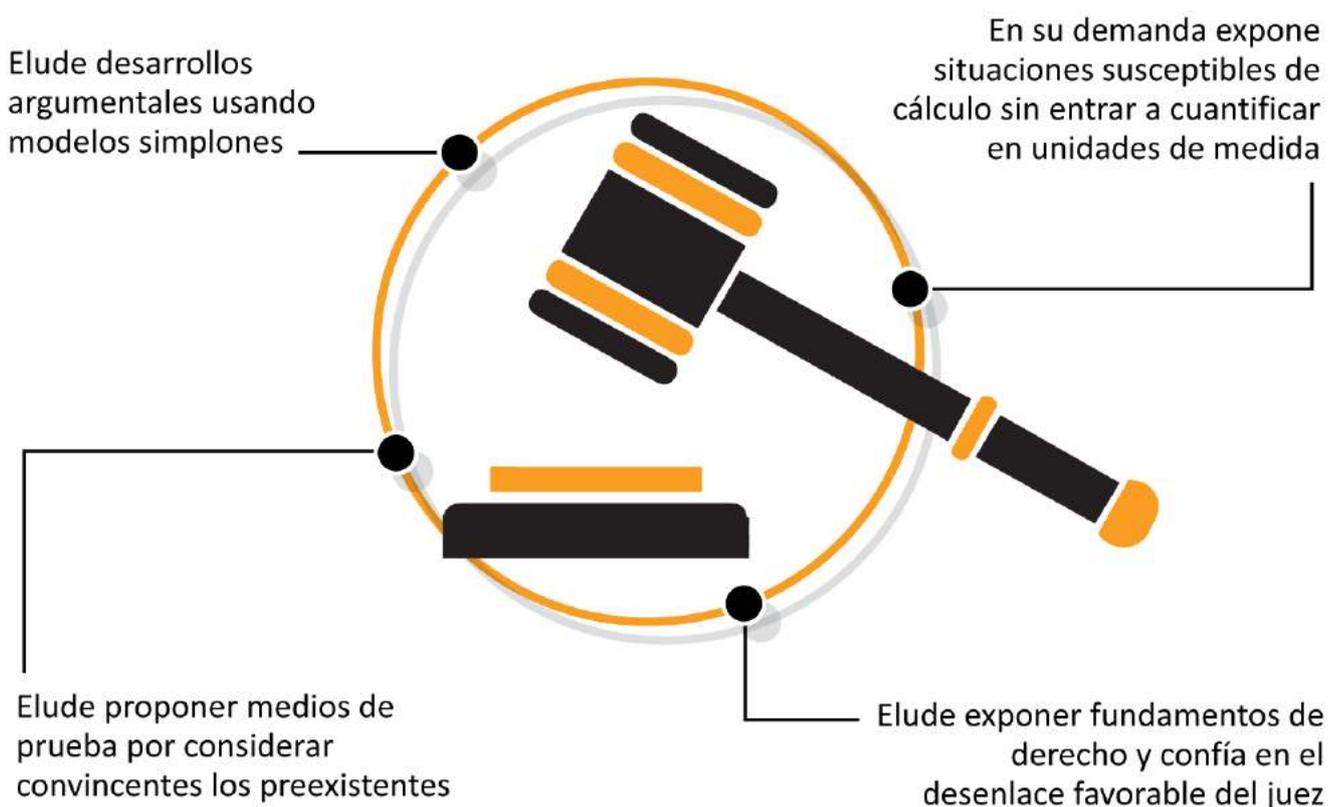
Este repudio del juez a las operaciones de cálculo se acoge expresamente por la jurisprudencia social (la carga de cuantificar salarios, pensiones o indemnizaciones no la supe el juez) pero

resulta más inusual en el ámbito civil o contencioso-administrativo, donde lisa y llanamente se rechaza la pretensión por falta de acreditación del derecho, si no se ha expuesto, analizado y cuantificado por la parte a quien corresponde, pero sin recurrir a tal aforismo.

Un caso didáctico lo ofrece la temprana Sentencia de la Sala de lo Social de la Audiencia Nacional del 24 de febrero de 1999 (rec. 218/1998) en que los demandantes pretendían la declaración judicial del alcance exacto del incumplimiento de sus obligaciones en la programación de vuelos por la compañía aérea, aclarando la sentencia que “incumbe la carga de la prueba a quien afirma los hechos, pero eso no consiste solamente en aportar una montaña de documentos, para que luego el juez haga lo que el actor no se ha molestado en hacer, pues según el viejo aforismo *ludex non calculat*, solamente establecer que los cálculos aportados, si es preciso por peritos, son ajustados a derecho o no. De ahí a pretender que el juez sea un técnico de vuelos y programaciones y que repase los dos últimos años de todos ellos para comprobar sus posibles irregularidades, resulta, cuando menos, sorprendente y en absoluto pertinente...”.

En consecuencia, para aviso de navegantes, nada de confiar los cálculos en la bondad del juez ni de dejar su aplicación para ejecución de sentencia (salvo casos excepcionales en que las bases de ejecución se ofrezcan claras). Pero sobre todo, no hay que perder de vista que **la comunicación entre juez y abogado ha de girar bajo la lealtad y esfuerzo recíproco**, según el valioso brocardo latino: *Vigilantibus non dormientibus iure succurrunt*: El litigante que no vigila por la tutela de su derecho, no merece ser salvado.

Manifestaciones de la pereza letrada



3.4 Técnicas de interrogatorio en juicio

Por **Rosana Pérez Gurrea**

El interrogatorio de partes y de testigos es una de las piedras angulares de la actuación en sala y es uno de los aspectos más complicados a los que nos enfrentamos los letrados. Cómo formular las preguntas, analizar sobre la marcha las respuestas, cuándo y qué preguntar, en qué momento conviene cesar el interrogatorio y saber controlar los tiempos constituyen habilidades o, mejor dicho, técnicas que los letrados necesitamos conocer para llevar a buen término el juicio.

Saber interrogar es un arte y aunque hay normas generales reguladas en las leyes, a la hora de ponerlas en práctica en sala son insuficientes y es necesario tener otros conocimientos relacionados con la psicología que nos permitan conocer el comportamiento del ser humano. En la universidad nadie nos ha enseñado a interrogar ni tampoco cómo actuar en estrados. Ambas cosas las vamos aprendiendo en el día a día de nuestra práctica judicial.

A partir de la entrada en vigor de la Ley 1/2000 de Enjuiciamiento Civil, todos los interrogatorios están sujetos a los principios de oralidad e inmediación judicial, garantizando una mayor libertad y espontaneidad de las preguntas, con intervención directa del juzgador, así como una mayor garantía y fiabilidad en la valoración de este medio de prueba al poder comprobar el juez de forma directa el grado de credibilidad y espontaneidad que le merece un testigo, además de pronunciarse sobre su idoneidad y sobre la admisibilidad e impertinencia de las preguntas formuladas.

Analizamos a continuación distintos aspectos prácticos del interrogatorio que nos pueden ayudar en su preparación y que conviene tener en cuenta para llevar a cabo un interrogatorio eficaz:

1.- Conocer e informar al testigo. Si citamos a un testigo para que declare en juicio es porque entendemos que es idóneo para nuestra defensa y que puede probar hechos trascendentes para el desarrollo del juicio. Ello supone conocerlo y entrevistarnos previamente con él para poder valorar si su testimonio es creíble y si se expresa con claridad y coherencia, de lo contrario conviene que renunciemos a su declaración para evitar que sus respuestas nos perjudiquen al ser interrogado por el juez o por el abogado contrario.

2.- Preparar tanto al cliente como a los testigos. Tengo por costumbre reunirme con ellos antes del juicio para repasar los hechos y las preguntas que les voy a formular, mostrarles los documentos relevantes para su defensa, indicarles cómo se va a desarrollar el juicio, ya que algunos es la primera vez que se enfrentan a un juicio, e intentar tranquilizarles.

3.- Seguir un orden cronológico en la organización del interrogatorio que facilite la narración de los hechos captando la atención del juzgador. Es conveniente tener en sala un guión con las preguntas que nos permita mantener el hilo del interrogatorio, pero no es aconsejable leerlas literalmente ya que ello redundaría en que el interrogatorio pierda fluidez y eficacia.

4.- Utilizar un lenguaje claro, sencillo y conciso que sea entendible por el testigo, sin emplear tecnicismos que dificulten su comprensión. Las preguntas y las interrogaciones deben ser claras, sencillas y directas, los letrados debemos destacar lo indispensable e importante de una manera concisa impulsando la claridad en el lenguaje jurídico y sin que ello suponga pérdida de elegancia ni de rigor o corrección jurídica.

5.- No formular preguntas capciosas, sugestivas o impertinentes. Teniendo en cuenta que ya hemos preparado el interrogatorio con el testigo, no procede realizar preguntas impertinentes, capciosas, inacabables o gramaticalmente complejas que, en definitiva, restan credibilidad a la declaración ante el Tribunal. Además nos exponen a las objeciones del juez con la consiguiente ruptura del ritmo del interrogatorio.

6.- Preguntar, no afirmar. Uno de los principales errores en los que podemos incurrir es interrogar afirmando. Los letrados tenemos que formular preguntas y el interrogado es el que tiene que explicarse negando o afirmando. Lo contrario hace que la declaración pierda valor y credibilidad ante el juzgador.

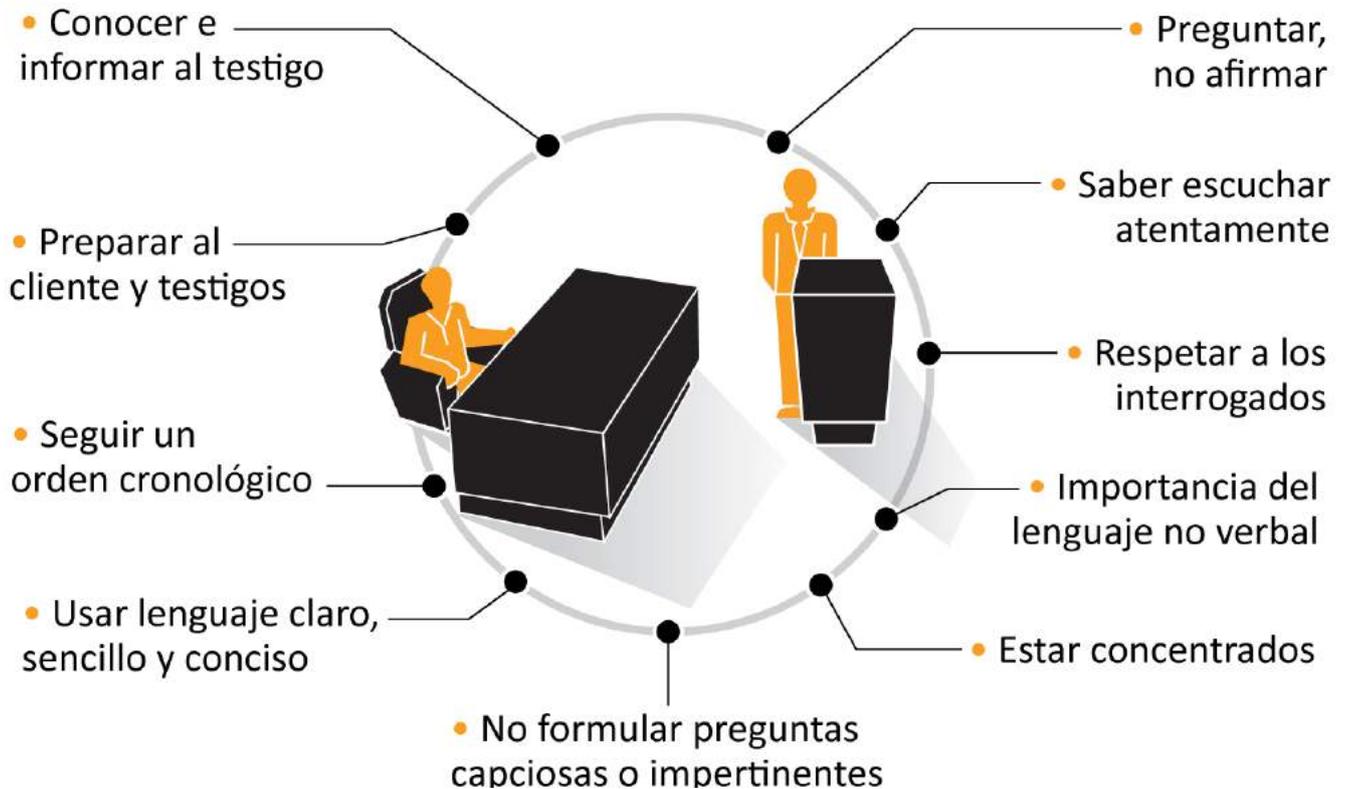
7.- Saber escuchar atentamente, hay que darle la oportunidad al testigo de explicarse. Es importante que estemos pendientes del contenido de las respuestas, incluso podemos tomar notas ya que ello nos servirá de ayuda para razonar las conclusiones finales. Lo contrario genera la sensación de que no estamos interesados o que las respuestas están preparadas, lo que redundaría en perjuicio de la defensa que estamos realizando.

8.- Respetar a los interrogados, que deben ser tratados con cordialidad durante el interrogatorio para que éste pueda realizarse con fluidez, evitando enfrentamientos entre abogados y partes o testigos. También conviene recordar que no debemos tutear a los interrogados.

9.- La importancia del lenguaje no verbal nos muestra diferentes habilidades para determinar la veracidad o falsedad de un testimonio. Es importante que nos fijemos en las maneras, el tono de voz, los silencios, la rapidez en las respuestas ya que todo ello da pistas a los jueces. También es conveniente que conozcamos al juez ante el que vamos a celebrar la vista, porque ello nos puede ayudar al preparar la estrategia de defensa.

10.- Finalmente, estar concentrados, descansados y llevar los casos bien estudiados.

Cómo realizar un interrogatorio eficaz



En definitiva, un interrogatorio indebidamente realizado puede llevarnos a perder un juicio, de ahí la importancia de conocer y tener distintas habilidades que nos permitan llevar a cabo este medio probatorio de una manera eficiente y eficaz.

4



No sólo marketing

La inspiración jurídica no se improvisa sino que se forja con varios factores



Tan malo es no aparecer nunca como aparecer demasiado

- La presencia de abogados en los medios de comunicación para demostrar su experiencia profesional es una herramienta muy provechosa para dinamizar el desarrollo de negocio
- Somos abogados y como tal tenemos un deber y una responsabilidad de cara a la sociedad
- Con el estudio jurídico, networking y una mente libre, conseguiremos el trípode para una inspirada defensa jurídica

4.1 Presencia en los medios: demasiada exposición y humo

Por **Borja Martínez-Echevarría**

La presencia de abogados en los medios de comunicación para demostrar su experiencia profesional es una herramienta muy provechosa para dinamizar el desarrollo de negocio. Las diferentes plataformas que tienen los grandes despachos para dar a conocer sus bondades facilita la labor de los encargados de comunicación o de los propios abogados que practican el Derecho de forma individual.

Por ello, es habitual encontrar a abogados dando su opinión sobre diversos asuntos –habitualmente jurídicos– en medios de comunicación. Pero esta práctica tiene **dos desventajas** frente a las que hay que estar prevenidos.

Una de ellas es la **aparición descontrolada en medios de comunicación. Tan malo es no aparecer nunca como aparecer demasiado**. Es amplia la lista de abogados que participan en reportajes, noticias, programas y demás sin valorar las ventajas y desventajas que puede suponer el impacto mediático.

La experiencia que se quiere demostrar con una aparición en medios de comunicación debe estar respaldada por un verdadero conocimiento de los temas tratados. Esta idea, aunque puede parecer una perogrullada, no es tenida en cuenta tanto como se debiera y perjudica la credibilidad del abogado.

Además, las ganas de aparecer en medios de comunicación puede generar que **el abogado se ‘desposicione’ en el mercado hablando de asuntos que no son su especialidad** y que quede identificado ya como un ‘experto’ en una materia que no es la suya.

Así que, antes de entrar en el juego de la comunicación, es preferible que un abogado novato tenga claras algunas reglas que le puedan servir para no meter la pata en la jungla de los medios.

4.2 Ya soy abogado. ¿Y ahora qué?

Por **Donna Alcalá**

En una era en la que emprender en el sector legal está tan de moda, toca no perder de vista quiénes somos y qué hacemos. **Somos abogados y como tal tenemos un deber y una responsabilidad de cara a la sociedad.** Somos los encargados de velar por los intereses, los derechos y las libertades fundamentales de aquellas cuestiones que nos son conferidas por nuestros clientes, lo que nos obliga no sólo a actuar con ética y transparencia sino también con la máxima diligencia y profesionalidad.

Y precisamente en este vídeo comparto mi opinión acerca de lo que considero que se debería hacer una vez acabamos de colegiarnos y ya somos abogados.



<https://www.youtube.com/watch?v=EEhjxszfVw>

4.3 Claves para que las musas visiten al abogado

Por **José Ramón Chaves**

La actividad litigiosa del abogado se parece a la técnica de respiración deportiva: inspirar el aire del problema y captar doctrina y jurisprudencia usando el olfato jurídico para captar sus matices, y seguidamente expirar el alegato por la boca en la vista oral o en los escritos procesales. Pero el máximo rendimiento jurídico se saca de la segunda acepción de la inspiración, la referida al brote de creatividad o lucidez repentina que facilita la llave para el éxito forense.

No podemos pensar que la ley es fría y que la labor jurídica consiste en encajar hechos en normas y servirlos en plato frío. Las leyes admiten interpretaciones clarividentes y los hechos muchas posibilidades de prueba pero para ello es preciso dar rienda suelta a la creatividad.

Cómo se forja la inspiración jurídica



El problema es que **la inspiración jurídica no se improvisa sino que se forja con varios factores**, que están más allá del consabido trampolín que ofrece la propia experiencia y la suministrada por los veteranos.

El primero, **la formación**. No se trata de estudiar cada caso en todas sus aristas, sino de destinar parte del tiempo a la formación general que permita conocer las instituciones jurídicas de la especialidad. La visión panorámica de la disciplina de la especialidad propicia la creación de un fondo de cultura que permitirá salir al paso de las zancadillas procesales, de los incidentes que jalonan el proceso.

Nada de ser graduado en derecho y echarse a dormir, pues el título universitario no garantiza conocer y comprender los principios jurídicos de cada disciplina y de cada instituto, pese a que esos principios son la herramienta que se alza en atajo para que el cerebro capte dónde está el flanco débil del contrario o el punto fuerte del propio. Para ser creativo, para tener inspiración jurídica y dar un jaque al contrario, hay que alimentarse de lecturas, de doctrina y de jurisprudencia, y rumiarlas en silencio. Y cuando menos se espere, aflorarán en forma de hallazgo jurídico. Mucho estudio solitario en el pasado se agazapa tras ese “eureka” que ronroneará el abogado exitoso en casos futuros.

El segundo, **el networking**. Mantener contactos con compañeros, con profesionales jurídicos del foro, nos ayuda a conocernos mejor y percibir el estándar o métodos jurídicos en boga. Estar en el mercado jurídico, saliendo de los muros del despacho pero al servicio del despacho, requiere estar alerta al rumor, la opinión, las sinergias y el tráfico de ideas jurídicas que proporciona. Un colega sincero y de mano tendida, o la voz amiga y generosa en una red social profesional, puede ser tan útil como un centón jurisprudencial. Lo nuevo, lo espontáneo y lo de vanguardia alimenta discretamente el potencial creativo del abogado.

Y en tercer lugar, **el aterrizaje de la mente en el caso concreto**. No se trata de detenerse en la cuestión jurídica formal, procedimental o procesal sino esforzarse en visualizar el caso, con los pies en la tierra. Infinidad de árboles jurídicos no dejan ver el bosque. Muchos problemas jurídicos se ofrecen enrevesados con marañas jurisprudenciales, legales y doctrinales, pese a que un simple esfuerzo de visualización racional de la secuencia de hechos, según la versión ofrecida por cada parte, puede demostrar con claridad evidencias utilísimas. Al igual que Alejandro Magno cortó con su espada el nudo gordiano, muchos abogados descubren la esencia de un problema con solo visualizarlo, pues tras apartar la selva jurídica, les deja paso a la idea victoriosa.

En suma, **con** la letra del **estudio jurídico** y con la música que nos ofrece **el networking**, bajo la batuta de **una mente libre, conseguiremos el trípode para una inspirada defensa jurídica**, y decimos “inspirada” en la tercera acepción, la de brillante.

E-BOOK  COMUNICACIÓN Y MARKETING JURÍDICOS

CÓMO DAR A CONOCER MI DESPACHO Y SABER MÁS DE MIS CLIENTES

