

Manual de dirección, gestión y marketing jurídico

Coordinadores:

Diego Alonso Asensio
Sara Molina Pérez-Tomé

Autores:

Lidia Alcaide Serrano
Laura Molla Enguix
Rocío Baamonde Toledano

Prólogo:

Francisco Muro de Iscar

Epílogo:

Alejandro Sánchez del Campo

Manual de dirección, gestión y marketing jurídico

Colección: Manuales universitarios

Reservados todos los derechos. De conformidad con lo dispuesto en los arts. 270, 271 y 272 del Código Penal vigente, podrá ser castigado con pena de multa y privación de libertad quien reproducere, plagiar, distribuyere o comunicare públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, fijada en cualquier tipo de soporte, sin la autorización de los titulares de los correspondientes derechos de propiedad intelectual o de sus cesionarios.

© 2017 Los autores

© 2017 Atelier

Via Laietana 12, 08003 Barcelona

e-mail: atelier@atelierlibros.es

www.atelierlibros.es

Tel. 93 295 45 60

I.S.B.N.: 978-84-16652-61-7

Depósito legal: B-13917-2017

Diseño y fotocomposición: Addenda, Pau Claris 92, 08010 Barcelona

www.addenda.es

ÍNDICE

PRÓLOGO. CÓMO CIRCULAR CON MENOS RIESGO POR LA AUTOPISTA DEL SECTOR JURÍDICO	13
INTRODUCCIÓN	19
1. Los nuevos retos en los despachos profesionales	21

PARTE I
ESPECIALIZACIÓN Y GESTIÓN
EN LOS DESPACHOS PROFESIONALES

ORGANIZACIONES ENFOCADAS AL CLIENTE	29
A. El compromiso en el despacho como pilar fundamental para la gestión y la dirección: breves anotaciones sobre el gobierno en las firmas de abogados	30
B. Especialización en los despachos profesionales	33
1. Influencia de la Especialización sobre los costes de los servicios prestados.	36
2. Diversificación como fuente de negocio.	37
3. Internacionalización y globalización de despachos	39
4. Las fusiones como fuente de especialización	42

C. Modelos enfocados a la productividad vs. modelos enfocados a la calidad e innovación	47
1. Herramientas para la definición de un modelo de negocio	49
GESTIÓN POR PROYECTOS EN UN DESPACHO DE ABOGADOS	51
A. La gestión del expediente.	51
B. La gestión del conocimiento	59
1. Método del caso legal S.LP.	64
C. Un proceso de mejora continua	73
1. Herramientas y procesos para la evaluación de puntos de mejora: el análisis GAP	81
2. Análisis de los procesos internos-externos	82

PARTE 2

PERSONAL: EL CAPITAL HUMANO EN UN DESPACHO DE ABOGADOS

EVOLUCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN INTERNA: DE SOCIOS JEFES A SOCIOS LÍDERES	91
A. El capital humano en un despacho de abogados	94
B. Laboralidad de la relación y sistema retributivo	96
1. Laboralidad de la relación	98
2. Retribución y jornada de trabajo	103
3. Sistemas retributivos	107
C. Otros beneficios laborales	111
D. Paralegal	113
E. La selección de personal y las RR.SS.	116
1. El plan de carrera	120
2. Gestión del talento	123
F. El Ciclo de Aprendizaje	123
1. Estilos de aprendizaje	125

PARTE 3
DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA

DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA EN LOS DESPACHOS DE ABOGADOS . . .	131
A. Qué es lo que ha cambiado	133
1. Los nuevos clientes	135
B. Del 1.0 al 4.0	142
C. La gestión del conocimiento en la era digital.	144
1. Estrategias de gestión del conocimiento en la era digital. . .	149
D. Herramientas para la gestión del conocimiento.	152
1. Herramientas tecnológicas.	152

PARTE 4
MARKETING Y COMUNICACIÓN

¿QUÉ ES EL MARKETING?	159
A. Características propias del sector que influyen en la manera de desarrollar el Marketing.	161
B. Principales errores en la concepción del Marketing.	161
1. Marketing es venta	161
2. Marketing es un departamento.	162
3. Marketing es igual a publicidad	162
4. Marketing y Comunicación.	163
C. El proceso de marketing dentro de los despachos profesionales . .	164
D. Creación de modelos de negocio competitivos.	166
1. Diferencia entre Estrategia Competitiva y Excelencia Operacional	166
2. Diferencias entre competencia natural y estratégica	167
3. Mejoras operativas en la Gestión de Marketing.	168
E. Introducción: marketing <i>on-line</i> en los modelos de negocio de las firmas	171
EL PROCESO DE GESTIÓN DE MARKETING.	179
A. Auditoría de marketing	179

1. Marco deontológico y jurídico.	180
B. Deontología: más allá de la responsabilidad social corporativa. Un modelo de <i>compliance</i> ético interno y externo para el cliente	183
1. El <i>corporate compliance</i> más allá del código penal. Transparencia y responsabilidad social corporativa.	183
C. Misión, visión y valores <i>vs.</i> mantra de la firma	185
1. Misión.	185
2. Misión y Mantra de la firma	186
3. Visión	188
4. Valores.	191
C. Herramientas para la realización de una auditoría de marketing	192
1. Auditoría Externa	192
2. Otras herramientas útiles.	200
3. Auditoría Interna.	201
E. Segmentación, <i>targeting</i> y posicionamiento	205
1. Segmentación.	205
2. <i>Targeting</i>	208
3. Posicionamiento	209
F. Fijación de objetivos	216
G. Marketing mix.	223
1. Configuración de servicios en los despachos de abogados	223
2. Fijación de precios en los Despachos de Abogados	225
3. Promoción: cómo elaborar un mensaje efectivo y medios para la transmisión	233
4. Distribución de servicios jurídicos	237
MARKETING ON-LINE	239
A. «Inbound marketing»	239
B. Las redes sociales y la Teoría de los 6 grados	241
C. Utilización de medios on-line	243
1. Marketing on-line y alcance	247
2. Medios, canales y herramientas de marketing online	248
3. Análisis en profundidad de las principales redes sociales	257

4. Newsletters.....	278
5. Apps.....	281
6. SEO.....	283
7. Medios de pago.....	288
8. SEM.....	290
9. Social ADS.....	294
D. Aspectos específicos del marketing mix para despachos:	
extensión del marketing mix.....	300
1. Procesos.....	300
2. Evidencia física.....	303
3. Productividad y calidad.....	304
E. Análisis coste beneficio del plan de marketing.....	304
F. Seguimiento y Control.....	305
1. Definición y configuración de KPI's específicos para la firma.....	305

PARTE 5

LA COMUNICACIÓN COMO PALANCA DE NEGOCIO

COMUNICACIÓN Y MARCA: CÓMO CREAR LA IDENTIDAD DEL DESPACHO.....	313
A. Identidad corporativa.....	313
B. Atributos diferenciales.....	314
C. Estrategia de marca dentro de los despachos profesionales..	317
D. La marca del abogado y la marca del despacho en las RR.SS..	319
E. Evaluando la Marca del Despacho Profesional.....	322
LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	325
A. Punto de partida y objetivos.....	325
B. Contenidos: elaboración de mensajes clave.....	327
C. Públicos objetivo.....	328
1. Los profesionales de la firma.....	329
2. Los clientes actuales.....	330
3. Los clientes potenciales.....	330

4. La competencia	331
5. La Administración de Justicia	331
6. Los medios de comunicación.	332
7. Las asociaciones profesionales y empresariales.	332
D. Plan de acción	333
1. Relación con medios	334
2. Medios generalistas versus medios especializados	336
3. Las redes sociales y el blog.	346
4. Relaciones públicas, « <i>networking</i> » y patrocinios.	352
LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	359
A. La figura del líder de comunicación.	359
B. «In-houses», «freelances» y agencias	360
1. El gestor de la comunicación	363
ANEXOS	367
Anexo I: diagrama de Pert	369
Anexo II: desglose de trabajo	370
Anexo III: programación de trabajo	371
Anexo IV: estructura de desglose de trabajo	372
Anexo V: programación del trabajo	373
Anexo VI: flujo de procesos	374
Anexo VII: Pert.	375
Anexo VIII: modelo Canvas	376
TRABAJOS CITADOS	377
EPÍLOGO. LA CLAVE PARA INNOVAR Y TRANSFORMARSE ES LA ACTITUD.	385

PRÓLOGO

CÓMO CIRCULAR CON MENOS RIESGO POR LA AUTOPISTA DEL SECTOR JURÍDICO

A los estudiantes de Derecho nadie les explica que, si quieren ser abogados, además de mucho Derecho, de todo el conocimiento legal posible —y siempre será poco—, tienen que saber otras cosas, desarrollar otras habilidades y conocer idiomas. A los estudiantes del máster de acceso a la Abogacía, que debía ser eminentemente práctico, tampoco les explican casi nada de eso. Y al joven abogado que ha superado esos pasos y que quiere empezar a ejercer libremente la Abogacía por su cuenta o en compañía de otros —el 90 por ciento de los despachos de abogados son unipersonales o con menos de cinco socios—, nadie le dice que, aunque él lo crea firmemente, no va a montar un despacho de abogados, o no solo un despacho, sino una empresa. Con todas las consecuencias. Y que necesita conocimientos de gestión, conocimientos tecnológicos, habilidades comerciales y técnicas de comunicación y marketing aplicados a su sector. Nadie le cuenta que los clientes, aparte de algún familiar, no irán a su despacho como sucedía antes, como resul-

tado del «boca a boca», o mejor del «boca-oreja», sino que tendrá que salir a buscarlos a un mundo enormemente competitivo porque hay cerca de 150.000 abogados peleando abiertamente por un mercado limitado.

Siempre he desconfiado de ese axioma economicista y tramposo de que, a mayor número de abogados, mayor número de pleitos. Es falso, como lo sería también decir que, a mayor número de arquitectos, más puentes o más polideportivos. Lo que habría sería más paro y tarifas más bajas, incluso a pérdidas. ¿Quiénes son los que salen adelante? Los que están más preparados, los más competitivos, los que poseen mayores conocimientos, los que atisban nuevas formas de ejercer el Derecho, los que, además de ser buenos abogados están dispuestos a cuidar a sus clientes, a acompañarles allí donde vayan, a aprovechar la tecnología para ser más eficientes, a buscar nuevas fórmulas de prestar los servicios jurídicos, a diferenciarse de los demás por la vía de la calidad y la excelencia y a darse a conocer.

El mundo está sometido en estos momentos a cambios profundos que afectan a todos los sectores. La economía, el primero. El sector legal, también. Antonio Garrigues dice que los abogados españoles no tienen nada que envidiar al resto de las abogacías europeas, con excepción tal vez de la sajona —al menos antes del Brexit—, pero están en mantillas en muchos temas. Tienen un excelente conocimiento jurídico, al menos en el nivel más alto de la Abogacía, pero les faltan recursos para moverse en el tsunami que está empezando a desarrollarse en el sector: nuevas formas de abogacía, en buena parte «*low cost*»; nacimiento de un mercado paralegal que hará, por menos dinero, servicios que hoy hacen abogados cualificados; aplicación de la tecnología a todo el proceso legal y específicamente a la gestión del conocimiento y los Big Data; aparición de nuevos nichos jurídicos como los relativos a la medicina o la nanotecnología que tienen importantísimas implicaciones jurídicas... Está naciendo un abogado diferente para tiempos diferentes. Y fascinantes.

En muy poco tiempo, quizás ya mismo, el abogado no va a poder seguir trabajando como hasta ahora. Matizo: algunos seguirán trabajando así —y algunos clientes, además, reclamarán que no haya cambios— en un mundo que no existe, que se transforma radicalmente. La desregularización, la internacionalización de los clientes y de los mercados, la necesidad de conocer el derecho autonómico, el nacional, el europeo —que, inmediatamente, se convierte en nacional— y hasta el internacional, la imprescindible especialización regulada, la demanda inexcusable de una permanente formación —o, dicho de otra manera, un aprendizaje permanente—, la existencia de cada vez menos espacios reservados para el abogado y la necesidad de conquistar otros territorios profesionales son aspectos que no se pueden ignorar.

Y hay dos opciones: abrirse al aprendizaje o quedarse estancado. Ningún cambio debe hacer perder los valores esenciales de la abogacía, su deontología, la defensa de los derechos de los ciudadanos y de los derechos humanos, sino profundizar en ellos. «Sin abogados, no hay Justicia» han reiterado los dos últimos presidentes de la Abogacía Española. Pero eso es plenamente compatible con una evolución profunda del servicio profesional que prestan los abogados a sus clientes. Y eso pasa por una mejor gestión y unos mejores sistemas de trabajo, por ofrecer herramientas para que los clientes puedan seguir en tiempo real cómo va su asunto, por optimizar los procesos y las organizaciones en los servicios jurídicos, por aprovechar todos los recursos y todas las herramientas que sirven para medir lo que hacemos, para corregir lo que hacemos mal y para activar nuestras potencialidades.

Hay muchos profesionales que no saben lo que quieren ser cuando sean «mayores». Algunos no lo llegan a saber ni cuando se jubilan. Tener objetivos, afrontarlos adecuadamente, contar con los medios necesarios, orientarse al cliente (satisfacer a los actuales y llegar a los potenciales), y medir los avances es imprescindible hoy en toda empresa. También en un despacho de

abogados. De todo eso va este libro promovido por Sara Molina y Diego Alonso, dos profesionales que saben de lo que hablan y que hablan claro.

Este es un libro profundo, pero que explica de una manera comprensible todo lo que un abogado debería conocer sobre el marketing jurídico, la identidad corporativa, la estrategia y la gestión de la comunicación como palanca de negocio, la estrategia de marca, la importancia fundamental del capital humano en el despacho —jurídico y no solo jurídico— y algo que sonará a chino a muchos, pero que hay que aprender sí o sí: la gestión de proyectos en un despacho de abogados. Y detrás de todo, algo fundamental: una abogacía enfocada al cliente.

Todavía hoy, lo dicen los autores y tienen razón, es necesario explicar a muchos abogados que su despacho necesita invertir en comunicación y marketing. Sirva como disculpa que eso también sucede en muchas empresas, algunas de las cuales tienen beneficios muy elevados. Es un problema de cultura empresarial general que hay que derribar cuanto antes. También en la Abogacía. Me ha gustado mucho una expresión que utilizan: «una firma legal, como cualquier otra empresa, tiene una historia que se puede (y se debe) contar». Yo añadiría que una firma legal, como cualquier otra empresa, tiene la obligación de crear su propia historia. Una empresa no puede permitirse no tener una historia, un proyecto, un plan estratégico, una cultura propia. Y eso abarca desde sus logros profesionales o su capacidad jurídica hasta el nombre del despacho, la marca, la forma de comunicarse con los clientes, con los medios y con la sociedad o, incluso, sus tarjetas de visita. Pero, sobre todo, su identidad propia, diferenciada. Hay quienes sostienen que las empresas no tienen memoria ni corazón. A veces lo parece. Pero eso también diferencia esencialmente un proyecto de otro.

Los despachos, lo dicen Sara y Diego, tienen que mirar hacia dentro —qué somos, qué queremos ser, cómo llegamos hasta esa meta— y hacia fuera, hacia la competencia —qué hacen, en qué son mejores, en qué somos mejores nosotros—, buscar los puntos

fuertes, diferenciarse y crear una identidad propia que se pueda comunicar por las técnicas tradicionales, por qué no, pero también con todo lo nuevo que nos permiten las nuevas formas de comunicación, especialmente la interacción. Hoy es fundamental no solo contar lo que somos sino saber qué dicen de nosotros, qué piensan de lo que hacemos. De todo ello hablan de forma que cualquiera pueda poner luego en marcha actuaciones de mejora.

No es fácil ser hoy un buen abogado sin pensar, sin meditar, sin analizar todo lo que se propone en este libro. Decía alguien recientemente que el 70 por ciento de las profesiones en las que trabajarán los jóvenes en 2030 no existen hoy. Yo estoy seguro de que seguirán existiendo abogados, pero también estoy convencido de que los abogados no trabajarán en 2030 como lo hacen hoy. Puede que en muy pocos años, la revolución del mercado jurídico sea mucho mayor que los cambios que se han producido en la profesión a lo largo de varios siglos. Estamos pasando de circular por carreteras nacionales a hacerlo por autopistas sin fronteras.

Solo sobrevivirán los que, repito, sepan mucho Derecho, se acerquen a la excelencia, mantengan un intachable comportamiento deontológico, potencien el capital humano propio y tengan un espíritu abierto, capaz de subirse al cambio antes de que el cambio les mande a la cuneta. Los que hayan leído este libro, tendrán más fácil adaptarse a esa autopista que va a ser el sector jurídico.

Francisco MURO DE ISCAR
*Periodista, director de Comunicación y Marketing
del Consejo General de la Abogacía Española*

INTRODUCCIÓN

Más allá de la crisis económica que se viene arrastrando estos últimos años, uno de los datos más reveladores de los estudios realizados en el sector de la abogacía es que en España hay actualmente unos 150.000 abogados ejercientes (de los cuales aproximadamente 43.000 prestan servicios para el Turno de oficio) y, además, otros 100.000 abogados no ejercientes. Los llamados «grandes despachos» emplean a unos 7.000 abogados y solo una decena supera los 250 letrados en plantilla. Se marca así la diferencia entre la llamada «abogacía de los negocios» y el resto de profesionales.

Según el último barómetro de análisis interno realizado para el Consejo General de la Abogacía Española (Metroscopia para el Consejo General de la Abogacía Española, 2015), los abogados opinan que la situación actual está ciertamente mal en el aspecto económico: «La actual crisis, ya en su noveno año, está haciendo sentir de forma clara su impacto sobre la situación económica de la Abogacía. El 85% de los letrados ejercientes percibe ahora que muchos compañeros están pasando serias dificultades económicas: un porcentaje superior en 21 puntos al que decía eso mismo en 2008. Ciertamente, y desde que tenemos datos, los profesionales de la Abogacía han distado mucho de considerar que su actividad resultara generalizada-

mente lucrativa para quienes la ejercían. Pero nunca, antes, había estado tan extendida como en estos momentos la sensación de precariedad económica que el ejercicio de su profesión conlleva para muchos abogados. De hecho, el 41% de estos, cree que sus ingresos profesionales están por debajo del nivel medio de sus compañeros. No puede, pues, extrañar que el 51% de quienes componen la Abogacía (frente al 27% en 2008) alce un balance de conjunto negativo sobre la situación en que se encuentra la profesión».

El 71% del sector está formado por despachos unipersonales o, como mucho, compartidos con otros compañeros; si lo separamos por áreas, solo el 5% de los abogados se dedica a la abogacía de los negocios, facturando el 30% de la cifra de negocios, repartiéndose el 70% entre los 142.000 abogados restantes: la competencia es feroz, tanta para captar cifra de negocio, como para captar a los mejores profesionales que permitan la generación de estos ingresos. Hablar del sector de la abogacía implica hablar de cómo los profesionales se han ido adaptando a la actual situación económica y la conclusión a la que hemos llegado es que esta adaptación se ha producido (tanto en grandes despachos, como en los medianos y pequeños), mediante la reducción de costes (vinculado a la reducción de personal) y la rebaja en los honorarios, lo que en muchas ocasiones ha generado tensiones de tesorería muy importantes, agravando aún más la situación en la que se encontraba el despacho, repercutiendo en una mala prestación del servicio. En nuestra opinión éste ha sido el grave error en la gestión interna, al vincularla exclusivamente al personal, olvidando el proceso de trabajo.

Al margen del tamaño y del área de especialización, lo que todos los despachos tienen en común es la necesidad de adoptar una visión más empresarial del negocio, sin que ello implique una desnaturalización de la concepción de la abogacía. Esta visión empresarial implica aprender a utilizar aquellas herramientas que nos ayuden a optimizar procesos y flujos de trabajo, eliminando aquellos que no aportan valor al cliente o al proyec-

to, reduciendo así los costes tanto económicos como en tiempo. Estos procesos repetitivos se dice que serán realizados en un futuro próximo por robots, pero lejos de ser alarmistas hay que ser realistas, ocupándonos en lugar de preocuparnos, y aprendiendo a utilizar la tecnología a nuestro servicio, de modo que todo aquello que no aporte valor pueda ser eliminado del flujo de trabajo, o realizado por sistemas automatizados.

Todo esto se consigue conociendo muy bien nuestro despacho y nuestros procesos de trabajo, del mismo modo que conocemos la parte técnico-jurídica del proceso, porque «Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre» (Thomson). Sin embargo, esto no implica ser esclavos de los KPI's¹, índices o ratios, sino aprender a determinar cuáles de ellos son importantes en nuestro trabajo y pueden hacernos optimizar el tiempo y los recursos de los que disponemos.

Este es el objetivo del manual que tienes en tus manos, y en el que los autores hemos volcado nuestra ilusión y nuestros recursos. Esperamos que tras su lectura puedas empezar una nueva era profesional, donde la innovación no esté reñida con la tradición en la abogacía. Porque innovar en el sector de la abogacía no implica «reinventarse» o empezar de cero, sino utilizar metodologías propias de otras disciplinas para optimizar los procesos en los servicios jurídicos, y aprender a dar un papel más activo al cliente cambiando la concepción más tradicional de esta enriquecedora profesión.

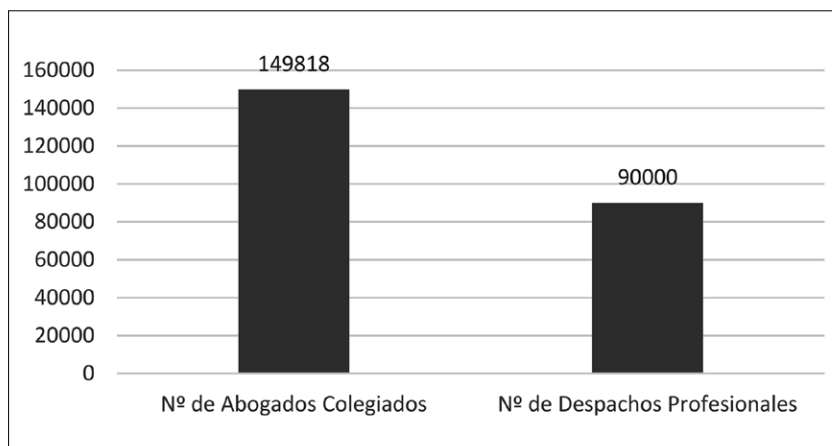
1. LOS NUEVOS RETOS EN LOS DESPACHOS PROFESIONALES

Los tiempos han cambiado. La figura del «abogado de toga», clásica hasta bien pasado el siglo XX, cuyo papel casi único era

1. indicador clave o medidor de desempeño

defender los intereses de su cliente, se ve limitada ante los cambios introducidos por la nueva dinámica de mercado; en parte debido a la crisis económica con origen en el año 2007, en parte por la creciente competencia del abultado número de abogados en ejercicio y, por otro lado, las nuevas figuras que, estando o no relacionadas con los estudios de derecho, desempeñan actividades que antes estaban reservadas al abogado.

Ilustración 1. Número de Abogados Colegiados en España y Despachos Profesionales



Fuente: (Mañas, Pérez del Blanco, & González, 2011)

La desregularización, la globalización y apertura a mercados internacionales son, entre otros, los factores que están incrementando el grado de complejidad del mercado en el que operan los despachos profesionales, y que están alterando el servicio clásico prestado. Mediación, arbitraje, prevención y cumplimiento, etc. son términos de uso común y servicios que podría ofrecer cualquier firma.

En este nuevo entorno competitivo que se presenta, que debe respetar los valores clásicos de la abogacía en su desempeño, no

tiene ya sentido seguir el que podríamos llamar «manual del buen abogado», donde la estandarización de la imagen, de cómo relacionarse con los clientes, del establecimiento de precios, etc. obedece únicamente a unas políticas de confort e inmovilismo. Debemos trazar claramente la línea que diferencia la abogacía como institución fundamental, y pieza clave que garantiza el estado de derecho, y el despacho de abogados en el que se ejerce una profesión liberal sujeto a las normas de libre mercado. Si no fuera así, ¿qué oportunidades de progresión profesional les esperarían a los jóvenes abogados? Y más aún, sin una competencia libre y sana, ¿qué incentivo tienen los despachos de abogados para ofrecer un mejor servicio a sus clientes?

Quizás el gran reto del Marketing y la Dirección, enfocado a despachos profesionales, está en saber coordinar la doble naturaleza de la profesión: pieza clave dentro de la regulación socio-económica en el estado democrático, y empresarios cuyo objetivo es obtener beneficio que asegure la prevalencia en el tiempo de la firma. Por lo tanto, el marketing y la dirección deben de estar centrados en el cliente y tener un marcado acento ético que regule la especial relación cliente-abogado.

Este manual tiene por objetivo dirigirse a la mayoría de despachos profesionales que componen el entramado empresarial en este sector. Firmas que deben encontrar un modelo de negocio diferenciador que se ejecute a través de un Plan de Negocio y Marketing. Pero también a aquellos abogados que buscan nuevas vías de gestionar su carrera a través de las salidas profesionales que se abren a partir de los cambios que está experimentando el sector.

Bajo las necesidades que conlleva la implantación de un plan de negocio y marketing en un despacho profesional, son tres las competencias fundamentales:

- a) Capacidad de Desarrollo de Negocio.
- b) Capacidad de Dirección de Proyectos Legales.
- c) Capacidad para la Dirección de Marketing del Despacho.

La homogeneidad en el modelo de negocio entre todos los despachos profesionales está llegando a su fin. La creatividad en la manera que se sirven los servicios jurídicos, tanto los exclusivos del abogado como los que ya no lo son, son fundamentales a la hora de diferenciarse por algo más que por los conocimientos jurídico-técnicos, conocimientos que, por un lado, son difícilmente demostrables en un primer momento y, por otro lado, que el cliente puede considerar como parte necesaria y común a todos los abogados.

En este nuevo paradigma al que se enfrentan los despachos profesionales, la tecnología se configura como pieza clave para aspirar a una excelencia operacional que mejore la agilidad en las relaciones con los clientes, y como medio para perpetuar una estrategia competitiva a través de métodos innovadores en la comunicación, distribución, promoción, etc. de los servicios jurídicos de un despacho. Más concretamente, la sociabilización a través de internet y la era del marketing on-line han supuesto una revolución a la hora de concebir el marketing. Nunca antes la interacción y comunicación con los clientes había sido tan individualizada y directa.

La transición de una abogacía focalizada en factores productivos y de excelencia técnico-jurídica a otra basada en las necesidades de los clientes, más allá del problema jurídico concreto, tendrá que asimilarse mucho más rápido que en el resto de sectores económicos que llevan años de ventaja. No es raro pensar que los clientes esperen una misma forma de relacionarse con los despachos profesionales, que la manera en que lo hacen con el resto de servicios que contratan en su vida diaria. Es el marketing y la dirección empresarial del despacho, en su sentido más amplio, la disciplina que debe de liderar este cambio.

Ilustración 2. Evolución del Marketing desde 1900

