

Título: Fundamentos teóricos y prácticos del Marketing Jurídico.

Temática: Gestión de procesos

Año: 2023

Participantes:

Lic. Elena Rojas Estévez

Lic. Yudith Cutiño

Lic. Danny Núñez Pacheco

Expertos: No

Programa: No

Estado de la investigación: Concluida



INFORME DE INVESTIGACIÓN

Fundamentos teóricos y prácticos del Marketing Jurídico.

Lic. Elena Rojas Estévez

Lic. Yudith Cutiño

Lic. Danny Núñez Pacheco

2023

TÍTULO DEL PROYECTO: Fundamentos teóricos y prácticos del Marketing Jurídico.

TIPO DE PROYECTO: Sectorial. Responde a intereses de una institución del sistema del Ministerio de Justicia (MINJUS)

ENTIDAD EJECUTORA PRINCIPAL: Centro de Investigaciones Jurídicas (CIJ), MINJUS.

Dirección: Neptuno N.873 e/ Oquendo y Soledad, Centro Habana, La Habana.

Teléfono: 78775631

INVESTIGADORES:

Elena Rojas Estévez

Yudith Cutiño

Danny Núñez Pacheco

OTROS INVESTIGADORES ASOCIADOS:

POSIBLES CLIENTES: Consultores y Abogados Internacionales (CONABI).

BENEFICIARIOS IDENTIFICADOS: Consultorías Jurídicas y Bufete Internacional.

DURACIÓN: Enero – diciembre 2023.

ÍNDICE

Introducción	1-3
---------------------	-----

Marco Teórico	4-28
Marco Metodológico	28-34
Problema	28
Antecedentes y justificación del problema	29
Objetivo general	29
Objetivos específicos	29
Tipo de investigación	29
Métodos y técnicas	29-30
Definición conceptual y operacional de variables	30-33
Población y muestra	33
Procedimiento	34
Anexos	111-113

Introducción

El sector jurídico no ha sido muy proclive al uso de las técnicas de marketing debido entre otros motivos a la prohibición explícita de hacer publicidad durante muchos años y a la percepción negativa que dicha actividad tenía entre los profesionales al considerarla una mera actividad de venta. Otro de las grandes dificultades a las que el marketing jurídico se enfrenta, es la creencia que hacer comunicación es hacer marketing. No basta con mantener una comunicación a nivel gráfica o por Internet con los clientes o posibles clientes, eso no es una estrategia de marketing. La comunicación es sólo una herramienta que el marketing utiliza para transmitir un cúmulo de estrategias que previamente, debieron de realizarse con un determinado número de objetivos y un plan de acción para seguirlos, es entonces la comunicación el instrumento idóneo para mantener informados a los clientes y colaboradores. El binomio más acertado, suele darse cuando marchan juntas, una buena estrategia y el haberla comunicado correctamente.

En estos tiempos que corren, el marketing jurídico se ha constituido en una eficaz herramienta de los abogados. Valerse de medios adecuados, aplicar principios y valores éticos, crear redes de contactos, tener marca personal, publicar

documentos, publicidad, internacionalizarse, son sin duda el camino al triunfo profesional.

Los servicios jurídicos, son servicios profesionales y como tal, tienen características específicas que afectan a su consumo, lo que, unido a la compleja comercialización de los servicios por Internet, hacen que requieran de una adecuada gestión. Los abogados deben ser capaces de cuidar todas las fases de producción del servicio, sin desatender elementos determinantes de como son el trato personalizado, la cercanía y la escucha activa del cliente.

El aumento de la digitalización a nivel mundial de los despachos de abogados y del sector legal en general, impone retos, como el de superar la mentalidad tradicional, en la forma de gestionar los despachos, pero también oportunidades de las que se pueden beneficiar los profesionales.

Éste contexto ha propiciado que el sector jurídico se haya vuelto cada vez más competitivo, la oferta ha aumentado considerablemente. La digitalización de alguna manera, afecta a los hábitos de compra del consumidor que se ha convertido en una persona con mayor capacidad de decisión y de discernimiento. Ante un problema, el potencial cliente tiene la posibilidad de buscar por Internet y comparar alternativas, eligiendo la que más le convenga.

La ausencia del marketing jurídico por parte de los abogados se debe también, en gran medida, a que suele ser confundido con la publicidad. En realidad, el fin del marketing jurídico es crear y ofrecer valor, es la unión entre el abogado y el mercado, es todo el conjunto de procesos de construcción de posiciones. Entre los grandes objetivos del marketing se encuentra, crear y conservar clientes, construir marca y obtener satisfacciones profesionales, así como el desarrollo eficiente de su profesión.

La importancia del marketing jurídico, no solo en el programa de derecho de la Universidad de La Habana, sino en los diferentes programas a nivel nacional, hacen necesario dar a conocer esta herramienta jurídica en el proceso de formación de nuestros abogados, utilizando las nuevas tecnologías, redes sociales y alianzas estratégicas, aplicadas a todo el ámbito ocupacional del profesional en derecho.

Después de una revisión se pudo evidenciar que, en los programas actuales de la carrera, son escasas las asignaturas, que formen a futuros abogados en materia organizacional y administrativa para fomentar sus propias empresas,

manejar relaciones públicas y lograr un posicionamiento estratégico de la firma a nivel regional, nacional e internacional.

Es importante partir de la premisa de que la profesión de abogado implica confiabilidad, lo que se le ofrece al cliente es, seguridad y compromiso. Se hace necesario contar con prestigio, estudios, entre otros elementos que reflejan confianza, pero si la finalidad es permanecer en el tiempo, debe plasmar una estrategia y un plan a seguir. Aquí es donde entra en escena el marketing jurídico que está tomando mayor fuerza y se está volviendo indispensable en el actuar diario de los abogados, aunque todavía encuentre grandes obstáculos que no permiten su desarrollo. El mismo, tiene entre sus tantos objetivos, mejorar la relación de los abogados con sus clientes y buscar nuevas oportunidades de negocio.

Partiendo de la importancia del tema, la necesidad de su implementación por nuestros bufetes de abogados y lo incipiente, en nuestro caso, de su desarrollo es que se plantea el problema científico de la determinación de los fundamentos teóricos y prácticos del Marketing Jurídico, para su posterior puesta en práctica.

MARCO TEÓRICO

I. Desarrollo histórico del marketing

Escribir sobre Marketing, puede resultar complicado si partimos de la premisa de que es un término de origen anglosajón, aceptado en nuestra lengua, como muchos otros, con la particularidad de que hace mucho tiempo atrás venimos utilizando diversos vocablos para expresar aquello que espontáneamente se generalizó. En Latinoamérica, encontramos expresiones como: Mercadeo, Mercadología, Comercialización y Mercadotecnia, entre otros, éste último de uso más generalizado.

En España, la cuna de nuestra lengua, se hace uso directo del término marketing, afirmándose que otros términos no son lo suficientemente amplios como para expresar su significado. Sin embargo, de igual modo se tuvieron complicaciones en su adopción, ya que no hace mucho la Real Academia Española (2007) aceptó el término anglosajón para su uso generalizado, Asimismo, el término marketing se suele asociar, o mejor confundir y con bastante frecuencia, con significados distintos; para muchos se corresponde con ventas, con publicidad, y/o investigación de mercados, para unos es un enfoque agresivo de mercado y para otros es una orientación dirigida al consumidor.

Muchas personas, por no decir la mayoría, piensan que el marketing es sólo vender y anunciar.

Existen diferentes propuestas entorno evolución del concepto de marketing sin embargo, de acuerdo con García (1980)¹ y Munuera (1992)² los cambios producidos en torno al concepto y alcance del marketing, se pueden dividir en dos grandes períodos refiriéndose a los períodos comprendidos entre 1900 a 1960, por una parte y por otra al período 1960 a 1990. En el presente estudio, estos períodos se adecuan con fines estrictamente expositivos y serán denominados como período preconceptual (1900 a 1959), período de conceptualización formal (1960 a 1989), incluyéndose uno denominado período actual del concepto de marketing (1990 a 2005)

Entre los años 1900 y 1959, no se formulan definiciones formales de marketing. Bartels³, divide estos años en seis períodos: de descubrimiento (1900 a 1910), de conceptualización (1910 a 1920), de integración (1920 a 1930), de desarrollo (1930 a 1940), de reaplicación (1940 a 1950) y de reconcepción (1950 a 1960). Sin embargo, Munuera⁴ (1992), los divide, en tres períodos: de identificación (1900 a 1920), funcionalista (1921 a 1945) y preconceptual (1945 a 1960); de acuerdo con este autor iniciamos el recuento histórico de este período.

En los años (1900 - 1920) se produce un período de identificación en el que nacen las primeras aportaciones acerca del concepto de marketing. Entre los autores que intentan conseguir una definición están Shaw (1916), Weld (1917) y Butler junto a Swinney (1922), citados por Munuera⁵. En este período los investigadores intentan mostrar de manera lógica el conjunto de actividades y funciones que reúne el vocablo marketing. Se conceptúa al marketing como parte de la economía que pone en contacto la producción con el consumo. Se cree que el marketing es la manera en que los productores comercializan sus productos.

El término "marketing" que apareció a principios del siglo XX cuando se utilizó en los títulos de unos cursos universitarios de la Universidad de Pennsylvania en

¹ García, L.F. (1980). "Notas en torno al origen y evolución histórica del marketing". Esic-Market. Pp, 178

² Munuera, A.J.L. (1992). "Evolución en las Dimensiones del Concepto de Marketing". Información Comercial Española, Pp 128.

³ Bartels, R. (1988). The History of Marketing Thought. Columbus, Publishing Horizons Inc.

⁴ Munuera, A.J.L. (1992). "Evolución en las Dimensiones del Concepto de Marketing". Información Comercial Española, Pp 130.

⁵ *Ibidem*, Pp. 126.

1905, en 1909 continuó su uso en la Universidad de Pittsburgh, y en 1919 en la Universidad de Wisconsin. Como señala Bartels⁶ fue el profesor Ralph Star Butler uno de los primeros en definir la función del marketing en un curso que impartía sobre los “Métodos del marketing” el comportamiento de los consumidores y de las empresas. Butler definía el marketing como “todas las acciones que el promotor de un producto tenía que hacer antes de desempeñar su función de vendedor y publicitario”⁷ Esta definición, entre otras cuestiones, inserta la diferenciación entre el marketing y la publicidad.

En 1914 Butler define el marketing como “una combinación de factores, un trabajo de coordinación, de planificación, y de administración de las complicadas relaciones que debe considerar un distribuidor antes de realizar su campaña”⁸. En 1915, Shaw publica el primer libro de marketing Algunos Problemas de la Distribución, en la que pretende examinar los problemas y oportunidades en la distribución, además de admitir la necesidad de identificar otra orientación empresarial, distinta a la que regía hasta ese momento, centrada en la producción⁹. En este período las expresiones, compra-venta, comercio, distribución y marketing son usadas de forma indistinta, ya que sus conceptos no estaban suficientemente desarrollados.

En los años (1921-1945) se establece un período funcionalista: En este período el marketing es considerado como aquellas actividades que posibilitan la transferencia de propiedad de bienes y servicios, incluyendo la distribución física desde el momento en que el producto sale de la máquina del productor hasta llegar a los usuarios.

Entre los acontecimientos más importantes de estos años, podemos señalar que es un período de nuevos términos, entre ellos "principios de marketing" y "sistemas de marketing". En 1921 White publica "Análisis de mercados: principios y métodos", iniciándose así una elevada preocupación por la investigación de mercados¹⁰ La crisis del 29 puede considerarse como el fin de un marketing orientado hacia la producción y el nacimiento del marketing

⁶ BARTELS, R. (1986). Development of marketing thought: a brief history, en Sheth, J.N. y Garrett, Pp.191

⁷ *Ibidem*.

⁸ Bartels, R. (1988). The History of Marketing Thought. Columbus, Publishing Horizons Inc.

⁹ Munuera, A.J.L. (1992). "Evolución en las Dimensiones del Concepto de Marketing". Información Comercial Española, Pp. 130.

¹⁰ García, L.F. (1980). "Notas en torno al origen y evolución histórica del marketing". Esic-Market, Pp. 179.

orientado hacia las ventas. En 1934 hace su aparición el *American Marketing Journal*, que a partir de 1936 se transformó en el *Journal of Marketing*. Asimismo, en 1937 se crea la "*American Marketing Association*" (AMA) con el fin de promover el estudio científico del marketing.

A partir del año 1945 comienza un período preconceptual del marketing, que se extiende hasta 1960. Esta etapa está marcada por los avances tecnológicos en la producción que se suceden luego de la Segunda Guerra Mundial. Esto hace que de una economía basada en la oferta se gire hacia una economía apoyada en el consumo. Se caracteriza por la incorporación de los métodos y técnicas de las ciencias sociales al campo de la investigación de mercados; se aplican nuevas técnicas y métodos para averiguar las motivaciones que guían a los consumidores.

Asimismo, en este período, nace la inquietud por el contenido científico del marketing, como ejemplo tenemos a Converse¹¹ cuando publica el artículo "*The development of the Science of Marketing*" en el *Journal of Marketing*, que puede ser considerado como el inicio del debate sobre la ciencia del marketing. Complementariamente, en este período se percibe que el marketing es algo más complejo que preocuparse sólo de distribuir los productos¹², por su parte Vaile, Grether y Cox¹³ opinan que el marketing es la actividad que emplea y distribuye los pocos recursos existentes de acuerdo a la demanda del momento; deduciendo que el marketing es capaz de averiguar necesidades y posteriormente satisfacerlas.

En estos años se inician los debates sobre el concepto del marketing, Howard¹⁴ manifiesta que el marketing tiene la perspectiva del *management* debido a su orientación hacia la adopción de decisiones, por ello introduce las aportaciones procedentes de la Economía, la Psicología y la Sociología. Para este autor la Dirección de Marketing debe intentar que la empresa se adapte al entorno. Por su parte, Maynard y Beckman¹⁵ sostienen que el marketing trata de todas aquellas actividades empresariales requeridas para transferir la propiedad de los

¹¹ Converse, P.D. (1945). "The Development of the Science of Marketing: A Exploratory Survey". *Journal of Marketing*, Pp. 17.

¹² Duddy, E.A. y Revzan, D.A. (1947). *Marketing and Institutional Approach*.

¹³ Vaile, R.S., Grether, E.T. y Cox, R. (1952). *Marketing in the American Economy*.

¹⁴ Howard, J.A. (1957). *Marketing Management, Analysis and Decision*.

¹⁵ Maynard, HH. y Beckman, TN. (1952). *Principles of Marketing*.

bienes y servicios incluyendo la distribución física. Diferencian entre marketing, distribución, merchandising y economía. Estos investigadores son los primeros que se acercan a formular un cuerpo de conocimientos específicos de marketing al enunciar lo que vienen a llamar "Principios del Marketing".

Finalmente para cerrar este período, no se puede dejar de lado a Alderson¹⁶ quien según Munuera¹⁷ es uno de los grandes pensadores del marketing, quien de hecho, es el primero en preparar una teoría funcional del marketing. Su objetivo es ofrecer una teoría de la firma que facilite una perspectiva general sobre los problemas de marketing. Para este autor, el marketing es parte de la teoría general del comportamiento humano; la finalidad del marketing es comprender cómo las empresas y los consumidores se comunican entre ellos y procuran solucionar sus necesidades en el mercado. Esta perspectiva sobre los procesos de intercambio acerca el marketing, a la teoría del comportamiento humano.

Este período "preconceptual" general concluye, por una parte, con los aportes sobre el carácter científico del marketing y, por otra, con las primeras formulaciones acerca de la intención de establecer una Teoría General del Marketing, estableciéndose las bases suficientes como para hablar de conceptos consensuados dentro de la comunidad científica naciente de la nueva disciplina. A partir de 1960 y hasta 1989 constituye una etapa que puede ser calificada como un período de grandes avances del marketing, se generan una serie de vertientes que pueden exigir un tratamiento mucho más profundo. Los hitos que marcan su desarrollo son la introducción de la primera definición formal de marketing, aportada por la American Marketing Association (AMA), una entidad bandera en la producción conceptual del marketing y la extensión del marketing al ámbito social. Algunas de sus definiciones describen la evolución en torno al proceso de conceptualización de dicha ciencia:

“Marketing es el desempeño de actividades que llevan los bienes y servicios del fabricante al consumidor.”¹⁸

¹⁶ Alderson, W. (1957). Marketing Behavior and Executive Action: A functionalist approach to Marketing Theory.

¹⁷ Munuera, A.J.L. (1992). "Evolución en las Dimensiones del Concepto de Marketing". Información Comercial Española, Pp. 137.

¹⁸ Definición de la AMA año 1960

La primera contribución de la AMA a la conceptualización del marketing se concentra fundamentalmente en la venta de productos que ya han sido producidos, manteniéndose de este modo el énfasis sobre la relación de intercambio que establecen una parte compradora y una parte vendedora. Concretamente, la AMA define el marketing como “el desempeño de actividades de negocio que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el fabricante hacia el consumidor”¹⁹.

Esta definición, reduce el marketing al ámbito empresarial y lo describe como un flujo de bienes y servicios, dejando a un lado el intercambio de información que se produce entre el mercado y la organización. El marketing es algo que solo realiza el productor de mercancías y/o servicios, dejando de lado los aspectos intangibles y las organizaciones no lucrativas. Otra limitante de esa definición de la década de los sesenta es que toma como centro las actividades de distribución y no incluye otras actividades propias como son la investigación de mercados, comunicación o el diseño de productos.

Un poco más adelante, en 1964, Edmund Jerome McCarthy establece una de las definiciones de marketing que más ha impactado en el transcurso del tiempo²⁰. Define el marketing como “el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas”²¹. La importancia de esta definición se encuentra en que considera al marketing como el área que decide los productos a fabricar, los precios que tendrán y dónde y cómo venderse.

Los cambios no se detuvieron, ya que la definición de la Universidad de Ohio en 1965, marca un momento muy importante en la evolución del concepto, definiendo al marketing como “el proceso por el cual una sociedad anticipa, aplaza o satisface la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos, mediante la concepción, la promoción, el intercambio y la distribución física de bienes y servicios”²². Esta definición introduce la consideración del marketing

¹⁹ Monferrer, Tirado. D. (2013). Fundamentos de marketing, Pp. 15

²⁰ Munuera, A.J.L. (1992). "Evolución en las Dimensiones del Concepto de Marketing". Información Comercial Española, Pp. 137.

²¹ McCarthy, E.J. (1964). Basic Marketing: A Managerial Approach. (2ª ed.). Homewood, R.D. Irwin.

²² Marketing Staff of the Ohio State University. (1965). "Statement of Marketing Philosophy". Journal of Marketing, Pp. 43-44.

como un proceso social, un proceso más amplio, produciendo una serie de reacciones tanto en contra como a favor, punto de partida de intensas discusiones. En estos años también entra en escena William Stanton y de forma similar formula su propia definición, considerando que “el marketing es un sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales”²³

En los años sesenta y luego de este preámbulo de discusiones sobre el alcance del marketing, emerge un nuevo paradigma como base del concepto de marketing, el intercambio. Las aportaciones más destacadas sobre el intercambio como idea central del marketing se presentan en estos años, así Bagozi²⁴ manifiesta que el marketing incorpora aquellas actividades relacionadas con el intercambio, así como los fenómenos que lo originan y las repercusiones asociadas con él. En definitiva, en esta década se puede percibir una ampliación del alcance del marketing en dos sentidos: una ampliación vertical y una horizontal. La primera relacionada con la responsabilidad social del marketing, estableciéndose un orden ético jerárquico importante, la segunda relacionada con el despliegue del marketing desde las organizaciones estrictamente lucrativas hacia las no lucrativas, del que surgiría el Marketing Social.

Los impulsores más importante del despliegue horizontal Kotler y Levy²⁵, sugieren una nueva dimensión del marketing, un ensanchamiento del horizonte conceptual al campo de las ideas y de las organizaciones no lucrativas, como iglesias, escuelas públicas y museos, entre otros, en la medida en que éstas poseen productos o servicios que ofrecen a unos clientes, y utilizan herramientas de marketing. Este enfoque queda totalmente consolidado cuando en 1971 el *Journal of Marketing* publica un número especial dedicado al estudio del papel del marketing en el cambio social y del entorno, luego entonces se hace evidente la extensión del concepto de marketing hacia las instituciones no lucrativas y a utilizarse en la divulgación de ideas y comportamientos beneficiosos para la sociedad²⁶. Así, nace el término Marketing Social definido como “el diseño,

²³ Stanton, W.J. (1969). *Fundamentals of Marketing*, Pp. 75.

²⁴ Bagozzi, R.P. (1975). "Marketing as Exchange". *Journal of Marketing*, Pp. 34.

²⁵ Kotler, P. y Levy, S.J. (1969). "Broadening the Concept of Marketing". *Journal of Marketing*. Pp. 12.

²⁶ Coca Carasila, A. M. (2008). *El concepto de Marketing: pasado y presente*, Pp. 393.

implementación, y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales e implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución, e investigación de marketing".²⁷

En este proceso de consolidación, de la ampliación del concepto de marketing, juegan un papel fundamental las aportaciones de Bagozzi y Hunt, con una considerable cantidad de estudios y reflexiones sobre el tema. Bagozzi²⁸, llega a sostener que el marketing es una función general y de aplicación universal, siendo una disciplina que se ocupa del comportamiento del intercambio, la postura del intercambio de valores permite recoger transacciones en sentido amplio y no restringido a bienes y servicios. Kotler²⁹ por su parte, sostiene que el marketing es un proceso social por el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que desean y necesitan, mediante la creación y el intercambio de productos y servicios con otros.

Finalmente, Hunt³⁰ a través de sus varios estudios estableció que el núcleo central del marketing es la relación de intercambio o transacción, desarrolla un modelo donde propone las manifestaciones, casos, proposiciones, hipótesis, estudios y observaciones que se pueden dar en el marketing a través de las denominadas tres dicotomías, lo que implica un nivel macro y micro, en organizaciones lucrativas como no lucrativas y aplicándose un análisis tanto positivo como normativo. Otro hecho evidente, de reconocida importancia, es la adecuación del concepto de marketing al enfoque estratégico, aunque en años atrás se pueden encontrar algunos rastros de este enfoque, es en los años 80 cuando cobra vigor.

Hoy más que antes, se hace evidente aquella estrecha colaboración entre la estrategia de marketing y la estrategia corporativa a la que se refería Vázquez³¹. Como es de conocimiento académico el enfoque estratégico propugna por una fuerte dosis de proactividad con el entorno, que de hecho en la actualidad, para el marketing constituye un imperativo esta visión proactiva, concibiéndola en su momento, como una fuerza importante que la organización puede invocar para crear el cambio y ampliar su influencia sobre el entorno, por consiguiente el

²⁷ Kotler, P. y Zaltman, G. (1971) "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change", Pp. 5.

²⁸ Bagozzi, R.P. (1975). "Marketing as Exchange", Pp. 35.

²⁹ Kotler, P. (1984). Marketing Essentials. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.

³⁰ Hunt, S.D. (1976). "The Nature and Scope of Marketing", Pp 17.

³¹ Vazquez, R. (1986). "Desarrollos recientes en la estrategia de marketing: Una recopilación", Pp. 155.

marketing puede influir en el entorno³². Se ha buscado constantemente la integración entre el marketing y la planificación estratégica, derivándose en algunos modelos integradores³³

Posterior a esta visión y después de una serie de consideraciones, una gran cantidad de estudios, además de considerar definiciones ya emitidas por la comunidad científica, de ese entonces, aparece en 1985 otra conceptualización de la AMA ampliando su primitiva definición del año 1960, así se define que:

“Marketing es el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios que crean intercambios con qué lograr los objetivos organizativos y del individuo.”³⁴

Si bien esta definición tuvo a sus críticos el apoyo fue arrollador dentro de la comunidad involucrada en la investigación y práctica del marketing, ello se confirma a través del estudio desarrollado por Ferrel y Lucas³⁵, los que determinan el grado de aceptación de cinco definiciones: de la AMA de 1960, Bagozzi en 1975, la del Departamento de Marketing de la Universidad del Estado de Ohio de 1965, la de Kotler de 1984 y la de la AMA de 1985; se consideraron cuatro grupos estudiados, profesores de marketing, ejecutivos de marketing, estudiantes y expertos de marketing. Cuya conclusión más importante es que la definición de la AMA (1985) es la que mejor recoge la disciplina del marketing y es a su vez la más representativa.

En esta definición se advierten dos grandes avances. En primer lugar se aborda el marketing desde una perspectiva técnica, es decir, centrada en sus herramientas del marketing *mix*. Segundo, se pasa a entender la actividad de marketing como un proceso, capaz de ser desarrollado también por organizaciones no lucrativas. Todo ello, teniendo en cuenta la noción de intercambio. En ella también se evidencia una perspectiva técnica que engloba a todo tipo de organizaciones, que reconoce las necesidades y deseos de los consumidores, sin despreciar el logro de los objetivos empresariales. Otro de sus

³² Zeithaml, C.P. y Zeithaml, V.A. (1984). "Environmental Management Revising The Marketing Perspective", Pp. 46.

³³ Coca Carasila, A. M. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente, Pp. 393.

³⁴ Definición de la AMA año 1985.

³⁵ Ferrell, O.C., y Lucas, G.H. Jr. (1987). "An Evaluation of Progress in the Development of a Definition of Marketing", Pp. 15.

méritos es el reconocimiento del marketing como una dimensión indispensable en las diferentes fases del proceso de planificación estratégica.

En el 2004 la AMA emite una nueva definición del concepto de marketing

“Marketing es una función organizativa y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar la relación con estos de manera que se beneficie la empresa y sus stakeholders o agentes.”³⁶

En esta definición se acoge a un enfoque más relacional que transaccional que confiere protagonismo a todos los actores en su conjunto. “Desde esta óptica, en la definición de la AMA (2004) cobran fuerza tres grandes líneas de investigación ampliamente asentadas en la literatura de marketing. Primero, la que aborda el carácter duradero de la relación entre oferta y demanda, promoviendo el concepto de marketing relacional. Segundo, la que destaca el rol del valor. Y tercero, la que se interesa por el carácter estratégico del marketing, promoviendo el concepto de orientación al mercado a fin de ligar el marketing a la organización en su conjunto y no solo a un departamento.”³⁷

En octubre de 2007, el Comité de Directores de la AMA vuelve a la conceptualización del marketing ofreciendo la siguiente definición, confirmada en el año 2013:

“Marketing es una actividad, un conjunto de instituciones y procesos de creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas que tienen valor para los clientes, para los socios y la sociedad en su conjunto.”³⁸

Esta definición del 2007 supone englobar las distintas aportaciones previas, presentando el marketing como un conjunto de actividades, instituciones y procesos, y vinculándolo a términos como intercambio de ofertas, valor y diversos tipos de agentes (consumidores, clientes, socios y sociedad en general). Es la que se mantiene desde entonces puesto que defiende “la necesidad de crear, comunicar y entregar a los clientes valor, de manera que la organización adecúe el esfuerzo comercial al retorno de la inversión previsto para cada tipo de cliente.”³⁹

³⁶ Definición de la AMA año 2004.

³⁷ Monferrer, Tirado. D: (2013). Fundamentos de marketing, Pp. 16.

³⁸ (AMA, 2013)

³⁹ María Cristina Pascual Sequeros (2016). Las relaciones públicas de los despachos de abogados: Análisis de la comunicación de los bufetes de abogados en España. Tesis doctoral, Pp.40

Como afirman Esteban, García de Madariaga, Narros et al. “Lo esencial para las organizaciones no es determinar la influencia de las acciones de marketing en el valor entregado al cliente en un momento determinado, sino que lo importante es poder predecir cómo las acciones de marketing pueden afectar al valor entregado y recibido del cliente estimando la duración probable de la relación entre el cliente y la organización. Esto significa que el tiempo de vida real de un cliente adquiere valor y con ello, las acciones que una organización lleva a cabo para fidelizarle. Segundo, que el punto central de la gestión del valor del cliente se basa en el principio de que la gestión del cliente debe realizarse desde una perspectiva individual y con una orientación a largo plazo.”⁴⁰

Para lo anterior, es necesario “además de grandes cantidades de información relativas a sus comportamientos y actitudes, conseguir que los diferentes actores que intervienen en los procesos de intercambio compartan también información, resultando imprescindible la confianza y el compromiso.”⁴¹

Siguiendo la misma línea, encontramos a Morgan y Hunt quienes expresan que “la manera de sobrevivir en mercados maduros es mediante el establecimiento de relaciones a largo plazo con los grupos de interés.”⁴²

El marketing es una actividad primordial en las empresas. Su estudio se centra en el intercambio, por lo que su área de interés engloba el análisis de las relaciones de una empresa con los diferentes actores del entorno que interactúan con ella. Especial atención merece el mercado, constituido por los consumidores, los intermediarios y los competidores. De hecho, todos estamos expuestos a las manifestaciones más relevantes de las actividades de marketing de las empresas, como la investigación de mercados, la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas, las promociones de ventas, la distribución comercial o la segmentación de mercados. Hoy en día, las empresas, independientemente de su origen y sector de actividad, se encuentran compitiendo en un entorno global, turbulento e inestable, donde las actividades de investigación de mercados y de comercialización de los productos son fundamentales para sobrevivir.

⁴⁰ Esteban, A, García, et.al (2006). Principios de marketing. Tercera edición, Pp. 57

⁴¹ María Cristina Pascual Sequeros (2016). Las relaciones públicas de los despachos de abogados: Análisis de la comunicación de los bufetes de abogados en España. Tesis doctoral, Pp.40

⁴² Morgan, RM. y Hunt, s.d. (1994). La teoría de la confianza del marketing relacional.

Es una ciencia y su aplicabilidad en el ámbito empresarial sea cual sea su sector específico es necesaria en aras de perfeccionar el proceso organizativo de cualquier empresa. Como disciplina académica de la que algunos autores sostienen que hay que esperar hasta inicios del siglo XX para poder hablar realmente del ascenso del marketing. Sería en esta época cuando el marketing, aparte de entenderse como una práctica comercial, ligada a actividades de trueque o de negocio, empieza a pensarse como una nueva línea de pensamiento en torno a la idea de intercambio, iniciándose su estudio y desarrollo en profundidad.

Tratando de recoger los aspectos fundamentales de las distintas aportaciones realizadas por la AMA, Kotler y Armstrong en definen el término marketing como «un proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos u otras entidades con valor para los otros».⁴³ Esta definición nos permite identificar fácilmente los siguientes conceptos básicos del marketing: necesidades, deseos y demandas; producto; valor, satisfacción y emoción; intercambio, transacción y relación; mercado; gestión de marketing.

El punto de partida del marketing reside en las necesidades de las personas, por necesidad podemos entender “una carencia genérica, ya sea física (como la alimentación, el vestido o la seguridad), social (como la aceptación o la pertenencia a un grupo) o individual (como la autorrealización personal).”⁴⁴ Para hacer desaparecer esta carencia o necesidad, es preciso que el consumidor desarrolle deseos, que serán entendidos como “la carencia de algo específico que satisface la necesidad”.⁴⁵ La cuestión radica en que los deseos no siempre se pueden cumplir. Por lo que la demanda se corresponderá con el deseo de algo específico que satisface la necesidad, unido a la capacidad de adquirirlo.

II. Marketing jurídico

El sector de la abogacía parece haber encontrado en el Marketing una herramienta sólida para el perfeccionamiento y alcance de su gestión. Desde hace algunas décadas se ha visto abocado en una serie de transformaciones que lo han obligado a un replanteamiento de su tradicional modelo de negocio

⁴³ Monferrer, Tirado. D: (2013). Fundamentos de marketing, Pp. 18

⁴⁴ *Ibidem*, Pp. 20.

⁴⁵ *Idem*.

ya que enfoques y percepciones válidos hasta hace relativamente poco tiempo, han sido modificados como resultado de un aumento en la competitividad de los despachos, una reducción del mercado y un cambio en la mentalidad de los clientes cada vez es más demandantes, con deseos de atención inmediata y por lo general siempre en busca de una mayor especialización y un trato más personalizado.

En concordancia con lo anterior, el marketing jurídico le permite a la firma de abogados construir estrategias competitivas, vigorizar su marca y rentabilizar mejor su actividad orientada al cliente, y así adaptarla a la realidad actual ya que la competitividad genera el desarrollo de nuevo modelos gerenciales permitiendo la evolución en un ecosistema empresarial gobernado por las leyes del mercado requiriendo que la práctica del derecho tenga un enfoque más estratégico. a su vez, se requiere que se implemente el marketing interno y externo. Las cuales se definen a continuación:

Marketing interno: este se realiza en las firmas de abogados, el cual le brindara los instrumentos necesarios para que los profesionales del derecho ofrezcan sus servicios a los clientes, esta confianza (abogado – cliente) genera fidelización y seguidamente de confianza en el servicio.

Marketing externo: es con vista al mercado, buscando siempre saber las necesidades de los clientes y así indagar los servicios que cubran esas demandas.

Este marketing, sirve para impulsar los procesos de fidelización (cliente – abogado), con el objetivo de cubrir una necesidad jurídica por parte del cliente. También hay que tener claro que ofrecer un mejor servicio al cliente no garantiza su fidelización o la facturación esperada. Sin embargo, los abogados, como cualquier prestador de Servicios, siempre se han preocupado por atraer y mantener la fidelidad de los clientes a través de redes de contactos profesionales, visitas directas, búsqueda de una buena localización, y últimamente, la participación en asociaciones. las firmas de abogados que cuentan con un especialista en marketing estos únicamente ofrecen pautas y diseña estrategias, pero no es quien se expone profesionalmente al mercado. Quien lo hace son los abogados. Teniendo en cuenta lo anterior, es absolutamente necesario implicar a los abogados en la consecución de clientes

para el despacho siguiendo unos lineamientos específicos de fidelización del mismo.

Es necesario destacar que el marketing jurídico si bien no es la panacea que solucionará los problemas de un despacho, al menos puede canalizar, a través de un conjunto de acciones y herramientas, una mejora en su gestión que permitirá a la firma descubrir qué valor puede ofertar al mercado, pero también lo es, que si no es bien utilizado no generara ninguna ventaja competitiva y no marcara la diferencia frente a sus competidores. A hora bien, para generar ventaja competitiva se deben tener definidas las estrategias posibles para marketing jurídico.

Puede haber infinidad de estrategias posibles para el marketing jurídico, pero ello no significa que se deban usar todas, o que cualquiera funcionara a la perfección para cada caso, pero se deben conocer las estrategias disponibles para así poder estudiarlas y valorar las que podrían ser más efectivas en cada caso.

Existe un grupo de modelos más utilizados por los despachos de abogados de manera general para la captación de clientes:

- a. El voz a voz.
- b. Anuncios de prensa
- c. Nuevas tecnologías

a. El voz a voz

Es el método más utilizado para la contratación de los servicios jurídicos. “La trayectoria profesional es la mejor garantía para la contratación de los servicios jurídicos; esta afirmación describe en una situación real e inmejorable cuando se trata de un abogado de reconocido prestigio y con suficientes años de experiencia” Esto los posiciona de una forma rápida en la captación de clientes en el mercado jurídico.

También hay que tener en cuenta que si bien es uno de los métodos más eficaces de captación de clientes, esta no puede estar exenta de peligros puesto que puede ocurrir que los casos que ingresen sean de escasa cuantía o simplemente se limiten a consultas técnicas; no se puede olvidar que en un sector tan competitivo como el jurídico, cada vez es más frecuente.

La aparición de nuevos despachos que se adelantan a las demandas de nuestros clientes ofertándoles un servicio más acorde con sus necesidades y a un precio

inferior al nuestro, en una sociedad donde la fidelidad del cliente es cada día más escasa y el factor precio actúa como elemento determinante por ende, debe ser un despacho consolidado en el mercado para que no le afecte esta forma de contratación.

El marketing online, una gran oportunidad para las firmas de abogados.

Actualmente, gracias a la innovación tecnológica a nivel de marketing online, una de las grandes oportunidades que tienen las firmas de abogados, es la posibilidad de poder desarrollar una estrategia única a través de la cual el marketing, las relaciones públicas, la publicidad y la parte comercial trabajen en una única dirección y de una forma global, poniendo todo el foco en un ámbito y retroalimentándose unas acciones respecto de las otras.

Ante esta oportunidad, las firmas de abogados deberían replantearse las fórmulas que utilizaban hasta ahora, ya que de este modo podrían conseguir mejores resultados con mucho menos esfuerzo. Además, al encontrarnos en una fase inicial de esta innovación tecnológica, las oportunidades son mucho mayores que las que serán en un futuro cuando el mercado se empiece a saturar.

b. Anuncios de prensa

Otra forma de publicidad muy utilizada por los despachos de abogados donde se describe la especialidad del abogado y la dirección del despacho, este tipo de marketing genera mucha ambigüedad en mostrar la calidad de los servicios y del profesional del derecho. Así, el problema de este tipo de publicidad reside en que es difícil que un cliente pueda apreciar aquellos matices que le motiven a la contratación de dichos servicios, pues un anuncio publicitario no transmite la valía profesional de un despacho (Martínez, 2011, p. 10). Referente a los tipos de servicios ofertados, la cobertura del mismo y como se tratarán los casos.

c. Nuevas tecnologías

En la actualidad mayoría de las firmas jurídicas poseen paginasweb donde ofrecen sus servicios profesionales; destacando sus áreas de trabajos (penal, laboral, comercial, civil, etc.). así, la aparición de páginas web ha permitido a los bufetes no solamente la posibilidad de publicitarse, sino también la capacidad de que potenciales clientes puedan conocer aspectos más concretos de la gestión de la firma, como pueden ser su filosofía o la metodología de trabajo. También es cierto que esta vía de comunicación no genera un 100% de atracción de clientes al despacho ya que existen infinidad de páginas web ofreciendo los

mismos servicios jurídicos, por tal motivo se debe generar palabras clave que lo coloquen de primera en los buscadores web generando posicionamiento de la marca y un porcentaje mayor de efectividad.

Es importante la utilización del website Se debe entender que en el ciber espacio se compete con firmas de abogados de todo el mundo por lo que se sugiere tener en cuenta para su utilización las siguientes cuestiones:

- tener identidad corporativa.
- debe ser simple e intuitiva.
- tener un dominio propio.

Siguiendo con las Redes Sociales, Facebook, Intagram, Twiteer, Linkedin, etc. este segmento ha generado mayor penetración en todos los espectros del mercado llegando a más potenciales clientes.

“Al tratarse de una excelente plataforma para contactar con nuestros clientes de forma rápida y constante. No obstante, las redes sociales no han encontrado una respuesta organizada en las firmas de abogados.”⁴⁶

Lo anterior, refleja que todavía existe una cierta susceptibilidad hacia ese mundo como resultado de las posibilidades reales de sustitución o tal vez por inexperiencia de su utilidad real para un despacho jurídico.

Se puede decir entonces, que las nuevas tecnologías tienen un gran impacto en el sector jurídico. “en su forma de gestionar una firma, en la gestión de clientes, en la gestión del propio personal, en la forma de estar presentes en la sociedad, en la manera de ganar notoriedad y posición en el mercado” Pero también hay que tener en cuenta que si no se diferencian los servicios no se generaran cambios significativos en el despacho y por ende en la consecución de clientes. El fundador y director de M.J.C.-Marketing Jurídico Consultores, Francesc afirmó:

“La finalidad básica del marketing es crear y ofrecer valor, El marketing jurídico, en concreto es el nexo entre el abogado y el mercado. Ayuda a la firma a orientar mejor sus recursos y esfuerzos, y hace que sus cualidades diferenciales sean reconocidas. El marketing es un proceso de construcción de mercados y posiciones, no sólo de promoción o publicidad. Facilita al abogado la posibilidad de darse a conocer, de diferenciarse positivamente de la competencia y de

⁴⁶ Sierra, M.L. (2019). El Marketing jurídico en las firmas de abogados, Pp. 10.

fortalecer su imagen. La aplicación del marketing debe tener siempre como base la excelencia técnica, en derecho, del letrado. A diferencia de otros sectores del mundo profesional, la publicidad como actividad de promoción, en el marketing jurídico no tiene un papel principal.”⁴⁷

Además de la utilización de mecanismos tradicionales como pueden ser la recomendación voz a voz; de conformidad con lo planteado por Francesc, el propósito del Marketing Jurídico es fidelizar a los clientes, tener la primacía competitiva y edificar una marca del abogado o firma, Todo esto se entiende universalmente por el concepto de Marketing Jurídico. El sector jurídico no ha sido muy proclive al uso de las técnicas de marketing debido entre otros motivos a la prohibición explícita de hacer publicidad durante muchos años y a la percepción negativa que dicha actividad tenía entre los profesionales al considerarla una mera actividad de venta.

Una de las grandes dificultades a las que el marketing jurídico se enfrenta, es la creencia que hacer comunicación es hacer marketing. No basta con mantener una comunicación a nivel gráfica o por Internet con los clientes o posibles clientes, eso no es una estrategia de marketing. La comunicación es sólo una herramienta que el marketing utiliza para transmitir un cúmulo de estrategias que previamente, debieron de realizarse con un determinado número de objetivos y un plan de acción para seguirlos, es entonces la comunicación el instrumento idóneo para mantener informados a los clientes y colaboradores. El binomio más acertado, suele darse cuando marchan juntas, una buena estrategia y el haberla comunicado correctamente.

Este concepto ya goza de más aceptación en el sector jurídico pese a que el abogado suele confundir el marketing con la publicidad o la venta, o tiene la imagen errónea de que por ser un abogado no requieren del marketing. Este último aspecto ha propiciado que los despachos de servicios jurídicos se caractericen por estar compuestos de códigos viejos, ubicados cerca a los juzgados y fiscalías, la mayoría de sus clientes llegan por la publicidad voz a voz o por la recomendación de un amigo o un cliente satisfecho con su servicio, o en ocasiones por un abogado reconocido.

⁴⁷ Sierra, M.L. (2019). El Marketing jurídico en las firmas de abogados, Pp.5.

Para muchos autores el marketing es toda una filosofía empresarial. “los negocios tienen únicamente dos funciones: el marketing y la innovación y el marketing no consiste en una actitud especializada, se trata de toda la empresa contemplada desde el punto de vista de su resultado final, es decir, desde el punto de vista del cliente”⁴⁸ . Pero el marketing rebasa el mero hecho de vender. Incluye el análisis del mercado, su segmentación, la selección de un público objetivo, el posicionamiento del despacho, el desarrollo y la gestión de su marca, el diseño de los servicios, la fijación del precio de estos servicios, la fidelización de los clientes (..)⁴⁹. Para lo anterior, es necesario “además de grandes cantidades de información relativas a sus comportamientos y actitudes, conseguir que los diferentes actores que intervienen en los procesos de intercambio compartan también información, resultando imprescindible la confianza y el compromiso.”⁵⁰

Siguiendo la misma línea, encontramos a Morgan y Hunt quienes expresan que “la manera de sobrevivir en mercados maduros es mediante el establecimiento de relaciones a largo plazo con los grupos de interés.”⁵¹ En esta línea va la conceptualización de la comunicación de despachos de abogados, en la medida en que ésta necesita dirigirse no sólo a la provisión de un servicio específico, sino también y además, a la gestión de entidad. Es importante partir de la premisa de que la profesión de abogado implica confiabilidad, lo que se le ofrece al cliente es, seguridad y compromiso.

Se hace necesario contar con prestigio, estudios, entre otros elementos que reflejan confianza, pero si la finalidad es permanecer en el tiempo, debe plasmar una estrategia y un plan a seguir. Aquí es donde entra en escena el marketing jurídico que está tomando mayor fuerza y se está volviendo indispensable en el actuar diario de los abogados, aunque todavía se encuentra con grandes obstáculos que no permiten su desarrollo. “Hablar de marketing como una manera de afrontar los negocios implica el reconocimiento de la importancia de la «filosofía de marketing» entendida como «una postura mental, una actitud,

⁴⁸ Bruch Maceras, E. (2016). Marketing de Servicios Jurídicos a Medianas y Pequeñas Empresas. Tesis al grado de Doctora en Ciencias, Pp.49.

⁴⁹ María Cristina Pascual Sequeros (2016). Las relaciones públicas de los despachos de abogados: Análisis de la comunicación de los bufetes de abogados en España. Tesis doctoral, Pp.49.

⁵⁰ María Cristina Pascual Sequeros (2016). Las relaciones públicas de los despachos de abogados: Análisis de la comunicación de los bufetes de abogados en España. Tesis doctoral, Pp.40

⁵¹ Morgan, RM. y Hunt, s.d. (1994). La teoría de la confianza del marketing relacional.

una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado”⁵². Dicha definición está orientada a la gestión de las actividades de marketing dentro de la empresa, si se considera gestionar como planificar y controlar de forma sistémica los recursos y actividades de marketing desde cada puesto de trabajo, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y hacer más rentable y competitiva a la empresa.

En estos tiempos que corren, el marketing jurídico se ha constituido en una eficaz herramienta de los abogados. Valerse de medios adecuados, aplicar principios y valores éticos, crear redes de contactos, tener marca personal, publicar documentos, publicidad, internacionalizarse, son sin duda el camino al triunfo profesional.

Los servicios jurídicos, son servicios profesionales y como tal, tienen características específicas que afectan a su consumo, lo que, unido a la compleja comercialización de los servicios por Internet, hacen que requieran de una adecuada gestión. Los abogados deben ser capaces de cuidar todas las fases de producción del servicio, sin desatender elementos determinantes de como son el trato personalizado, la cercanía y la escucha activa del cliente.

Éste contexto ha propiciado que el sector jurídico se haya vuelto cada vez más competitivo, la oferta ha aumentado considerablemente. La digitalización de alguna manera, afecta a los hábitos de compra del consumidor que se ha convertido en una persona con mayor capacidad de decisión y de discernimiento. Ante un problema, el potencial cliente tiene la posibilidad de buscar por Internet y comparar alternativas, eligiendo la que más le convenga.

El aumento de la digitalización a nivel mundial de los despachos de abogados y del sector legal en general, impone retos, como el de superar la mentalidad tradicional, en la forma de gestionar los despachos, pero también oportunidades de las que se pueden beneficiar los profesionales

En general, la ausencia del marketing jurídico por parte de los abogados se debe en gran medida a que suele ser confundido con la publicidad; pues en realidad el fin del marketing jurídico es crear y ofrecer valor, es la unión entre el abogado y el mercado, es todo el conjunto de procesos de construcción de posiciones.

⁵²¿REALMENTE SABEMOS EL ABC DEL MARKETING JURÍDICO? Legaltoday.com citando el libro Marketing y Desarrollo de Negocio para despachos de abogados (Loreto Vega, editorial Aranzadi, 2006).

Entre los grandes objetivos del marketing se encuentra, crear y conservar clientes, construir marca y obtener satisfacciones profesionales, así como el desarrollo eficiente de su profesión.

La importancia del marketing jurídico, no solo en el programa de derecho de la Universidad de La Habana, sino en los diferentes programas a nivel nacional, hacen necesario dar a conocer esta herramienta jurídica en el proceso de formación de nuestros abogados, utilizando las nuevas tecnologías, redes sociales y alianzas estratégicas, aplicadas a todo el ámbito ocupacional del profesional en derecho.

Es importante partir de la premisa de que la profesión de abogado implica confiabilidad, lo que se le ofrece al cliente es, seguridad y compromiso. Se hace necesario contar con prestigio, estudios, entre otros elementos que reflejan confianza, pero si la finalidad es permanecer en el tiempo, debe plasmar una estrategia y un plan a seguir. Aquí es donde entra en escena el marketing jurídico que está tomando mayor fuerza y se está volviendo indispensable en el actuar diario de los abogados, aunque todavía se encuentra con grandes obstáculos que no permiten su desarrollo. El mismo, tiene entre sus tantos objetivos, mejorar la relación de los abogados con sus clientes y buscar nuevas oportunidades de negocio.

El Marketing Jurídico constituye una disciplina que permite el diseño de una estrategia personalizada que además de ofrecer una asesoría y una consultoría jurídica a los clientes, brinda también un plan de comunicación y mercadeo como: acompañamiento y ejecución de eventos, relaciones públicas, publicaciones nacionales e internacionales, auditoría de marca, investigación y recopilación de datos, aumento del valor de la marca, monitorización de datos, entre otras acciones para posicionar y mantener el reconocimiento de la calidad de todos los servicios legales que promete una firma de abogados. Además de ser una filosofía de orientación al cliente, es una herramienta de gestión empresarial, que nos ayuda en la toma de decisiones.

Otro concepto que complementa al marketing jurídico es la **Investigación de mercados**, con él, podemos conocer las diferentes maneras para generar una estrategia efectiva, con base en datos reales que se van recolectando a lo largo de una pregunta, una muestra representativa de personas correctas, y objetivos establecidos en un principio. Dichos datos se pueden obtener de los mismos

consumidores del producto o servicio, de esa manera se conocerá las intenciones de compra, información valiosa para estimar los precios o demás ítems importantes para al final hacer uso de esos datos para una correcta toma de decisiones, aunque todo resida en el valor de lograr un mejor conocimiento del consumidor.

La investigación de mercados debe hacerse en lo posible de manera semestral o periódica que permita a la empresa la toma de decisiones a tiempo y los nuevos hábitos que posiblemente los consumidores adquieren en un tiempo determinado. Por último, para hacer una buena investigación se debe recurrir a métodos estadísticos y analíticos que nos permitan obtener los datos que necesitamos para definir la campaña de publicidad y marketing, lanzamiento de nuevos productos o simplemente estrategias para lograr el éxito de la compañía, estos métodos pueden ser encuestas, entrevistas, evaluaciones, recolección de antecedentes, observaciones e investigaciones de campo.

III. Marketing digital

El marketing digital hoy en día se ha vuelto una herramienta eficaz dentro de los despachos de abogados a nivel mundial por ser un facilitador de procesos para el comercio nacional e internacional, utilizando diversas técnicas se pueden idear modelos de negocios y estrategias orientadas a detectar oportunidades en los mercados globales, para lo cual exigen que las firmas de abogados desarrollen formas de comunicación y que integren un plan de marketing que permita segmentar sus mercados.

De manera general los profesionales en el campo del marketing digital, consideran que si un producto o servicio no se encuentra en Internet simplemente no existe. Las Redes Sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram son una nueva forma de llegar al cliente, muchas veces las personas piensan que estos son los principales medios para poder comercializar un producto o servicio, pero también es necesario contar con un Sitio Web.

En la década de los 90, fue utilizado el marketing digital por primera vez como definición, y se refería principalmente hacer publicidad, sin embargo, con el surgimiento de nuevas herramientas sociales, y móviles, se fue expandiendo y para los años 2000 y 2010, poco a poco se fue creando el concepto de crear una experiencia que involucre a los usuarios, el cual hizo que cambie su concepto de lo que es ser cliente de una marca.

La evolución de nuevas tecnologías “dio paso al concepto de Web 1.0. Es internet en el sentido clásico con protocolos específicos, como ingresar al Sitio Web, el cual se publicaban contenidos pero sin mucha interacción con los usuarios, luego llegó la Web 2.0, donde se vincula con los servicios, y se dio uso a las redes sociales, intercambio de videos, gráficos, y la interacción con las marcas, y plataformas de colaboración, luego llegó la Web 3.0, que se encuentra relacionado con la web semántica, usuarios, equipos, softwares, bases de datos, estos avances sin duda ha generado un crecimiento exponencial del marketing digital, y acceder a la información resulta más sencillo.”⁵³ . En una conferencia Kotler detalló cómo cambió lo que antes solo se le llamaba Marketing, “pasando del producto al cliente y consecuentemente a la persona, donde existe una conexión directa,” ⁵⁴ que permite una integración entre los diferentes medios, aprovechando las posibilidades que nos brindan los nuevos junto a los tradicionales, generando así mayor interacción y atrayendo a los usuarios a la participación.

Lo anterior permite a las empresas tener mayor integración con sus clientes, y conocer sus expectativas y preferencias, lo cual ayuda considerablemente, a la toma de estrategias para la venta de sus productos o servicios que estén ofrecidos, sin embargo, las empresas necesitan de un plan de marketing digital, para tener una estructura más sólida, estrategias bien planificadas, poderse posicionar en el mercado. El marketing digital, “es un sistema interactivo dentro del conjunto de acciones de marketing de las empresas, que utilizan los sistemas de comunicación telemáticos para conseguir el objetivo principal que marca cualquier actividad de marketing, es decir conseguir una respuesta medible ante un producto y una transacción comercial.”⁵⁵

Es preciso no perder de vista que el marketing digital y la implementación de tecnologías en los despachos de abogados puede propiciar que se vuelvan más competitivos, porque les ayuda significativamente hacer mejor su trabajo y automatizar sus procesos claves. Sin dudas esto por sí solo no constituye la clave del éxito puesto que debe ser sustentado por una correcta planeación.

⁵³ Bricio Samaniego, K. et.al (2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso egresados de la Universidad de Guayaquil, Pp.104.

⁵⁴ Ídem

⁵⁵ Bricio Samaniego, K. et.al (2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso egresados de la Universidad de Guayaquil, Pp.105.

IV. Plan de marketing

La elaboración de un Plan de marketing digital en una firma de abogados es fundamental por el crecimiento exponencial de las herramientas y las tecnologías de comunicación digital avanzadas, el cual se visiona en las estrategias de marketing, fidelizar la marca con el cliente, y tener un amplio canal de comunicación para poder contactar a sus clientes, acortar distancias. El Plan de marketing. Es una pieza clave en la firma jurídica, ya que permite identificar cuáles son sus objetivos comerciales y, con base en estos, elaborar una estrategia publicitaria y de comunicación que permita incrementar la competitividad de la empresa.

La planificación estratégica debe ser contemplada como el proceso de creación de una estructura y organización necesaria para adaptarse a los cambios tanto del mercado como de las necesidades de los clientes.⁵⁶ La estrategia definirá el objetivo a alcanzar por el despacho, siempre y cuando juegue su rol el Marketing estratégico entendido como “el análisis sistemático y continuado de las características del mercado y del desarrollo de conceptos o de productos rentables, orientados hacia grupos de consumidores determinados, teniendo en cuenta la competencia y procurando alcanzar una ventaja competitiva defendible a largo plazo.”⁵⁷

El plan de marketing deviene en las acciones concretas que conducirán a la empresa hacia ese objetivo marcado. Una buena estrategia puede ayudar a la firma a decidir las acciones que puede y debe hacer y cuáles no.

El Plan de marketing “es el documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos.”⁵⁸

Con el impacto y los avances tecnológicos se han modificado significativamente las prácticas del marketing a nivel global. Uno de los grandes cambios que ha afectado a las sociedades y economías es la transformación digital que propicia

⁵⁶Bruch Maceras, E. (2016). Marketing de Servicios Jurídicos a Medianas y Pequeñas Empresas. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias, Pp.50

⁵⁷ Lambin, Jean-Jaques: (1995). Marketing estratégico, Pp. 123.

⁵⁸ Kotler. P. y Armstrong. G: (2003. Fundamentos de Marketing, Pp. 86.

el traslado de las estrategias y técnicas del marketing antes de la era tecnológica, offline, como también se le conoce, al universo digital.

Una buena gestión de marketing digital en el sector jurídico puede proporcionar a los abogados un incremento de la visibilidad, la confianza de los clientes y la posibilidad de captar clientes potenciales además de fortalecer la marca online de la firma. Otro de los beneficios del marketing jurídico es el dinamismo que le imprime a un despacho, o que se traduce en la capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado en poco tiempo.

Otra de las variantes del marketing digital es el Marketing Mix. El término fue utilizado por vez en la década del 60, utilizando como analogía una “caja de herramientas” con las que confeccionar un plan de marketing. Esa caja de herramientas contenía doce elementos: planificación de producto, precio, marca, canales de distribución, venta personal, publicidad, promoción, embalaje, display, servicio, manejo físico del producto, recogida de datos y análisis. Estas 12 categorías serían reagrupadas en las conocidas 4Ps, Precio, Situación, Promoción y Producto (Product), que han alcanzado grandes cuotas de popularidad. Pero también ha recibido muchas críticas y dicho modelo ha sido sometido a constantes revisiones, ataques, y contrapropuestas.⁵⁹

Se identifica a Estados Unidos como lugar del nacimiento del Marketing para Abogados, con la Jurisprudencia, en el año de 1997, del caso John R. Bates and Van O’Steen v. State Bar of Arizona. En el año de 1972, *John Bates y Van O’Steen* se graduaron de la Facultad de Derecho de la Universidad Estatal de Arizona. Cuatro años más tarde (1976) colocaron un anuncio en el diario "The Arizona Republic" que fue sancionado por la Asociación de Abogados de Arizona fue la apertura de un expediente disciplinario en el que se plasmaba una suspensión de seis meses en el ejercicio de la abogacía. La pelea fue ganada en proceso legal con la apelación del caso en ese mismo año y con ello se permitió a los abogados hacer publicidad de una manera que no fuera engañosa para los clientes. La Jurisprudencia fue plasmada el 22 de junio de 1997.

Según el sitio legaltoday.com fue en el año 2001 que se empezó a hablar sobre marketing jurídico en España y en Europa Continental, año en el cual se impartió

⁵⁹ *Ibíd.* Pp, 52

por primera vez el Primer Curso de Marketing para Abogados, organizado por el Colegio de la Abogacía de Barcelona.

En México a partir del año 2010 y 2013 se han realizado diversos estudios e investigaciones acerca del marketing jurídico, y posterior, en el año de 2017, surge el Pionero en el tema del Marketing Jurídico en México, el Licenciado Alejandro Rendón.

“El fundador y director de M.J.C.-Marketing Jurídico Consultores, Francesc (2000) afirma:

La finalidad básica del marketing es crear y ofrecer valor, El marketing jurídico, en concreto es el nexo entre el abogado y el mercado. Ayuda a la firma a orientar mejor sus recursos y esfuerzos, y hace que sus cualidades diferenciales sean reconocidas. El marketing es un proceso de construcción de mercados y posiciones, no sólo de promoción o publicidad. Facilita al abogado la posibilidad de darse a conocer, de diferenciarse positivamente de la competencia y de fortalecer su imagen. La aplicación del marketing debe tener siempre como base la excelencia técnica, en derecho, del letrado. A diferencia de otros sectores del mundo profesional, la publicidad como actividad de promoción, en el marketing jurídico no tiene un papel principal.”⁶⁰

El marketing para abogados es un conjunto de acciones estratégicas y tácticas cuyo objetivo es optimizar la comercialización de los servicios que ofrece la firma. De este modo, se busca aumentar la captación de nuevos clientes, fidelizar a los clientes antiguos, promover la contratación de más servicios de la firma, mejorar la rentabilidad del negocio y consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado.⁶¹

Otra definición la ubica como una de las áreas más importantes dentro de un despacho jurídico para atraer y fidelizar clientes, conjunto de técnicas y estrategias utilizadas por los profesionales del Derecho para promocionar sus servicios y aumentar su base de clientes, especialmente relevante en estos tiempos donde la transformación digital en el área legal se ha convertido en un recurso para sobresalir. Su objetivo está en hacer que un despacho o un abogado particular se destaque entre la competencia y atraiga a clientes

⁶⁰ Sierra Flórez. Mara Lucia, EL MARKETING JURÍDICO EN LAS FIRMAS DE ABOGADOS. ENSAYO TRABAJO FINAL OPCION DE GRADO.

⁶¹ <https://blog.lemontech.com/como-hacer-marketing-para-abogados-pasos-guia-completa/>

potenciales en busca de asesoramiento legal. Constituye un área en crecimiento evidenciado, por ejemplo, por el Informe de la Encuesta de Tecnología Legal 2020 del Colegio de Abogados de EE.UU. donde se refleja que el 97% de los despachos con más de 100 abogados cuentan con un departamento interno de marketing.⁶²

MARCO METODOLÓGICO

PROBLEMA:

¿Cuáles son los fundamentos teóricos y prácticos del Marketing Jurídico?

Antecedentes y justificación de la investigación

Antecedentes:

No se cuenta con evidencia del abordaje del tema desde el punto de vista investigativo, así como de la presencia de un debate sobre el mismo.

Justificación:

La investigación ha sido solicitada al Centro de Investigaciones Jurídicas. Tiene su fundamento en la inexistencia en Cuba de una cultura sobre el marketing jurídico y su nivel de aplicación desde una concepción integral y estratégica.

Por otra parte, la prestación de servicios legales a nivel internacional ha experimentado cambios sustanciales en la última década, y una de las transformaciones de mayor impacto ha sido el empleo del denominado marketing jurídico para la venta de los servicios y mejorar la satisfacción del cliente. En este sentido, los Despachos de Abogados modernos cuentan con estructuras y especialistas que diseñan e implementan la Estrategia de marketing jurídico que comprende, entre otros, el estudio del mercado, la evaluación y segmentación de los clientes y las acciones de marketing que se ejecutarán.

El marketing de contenidos y el digital se han convertido en pilares para la promoción y visibilidad de los Despachos de Abogados y sus servicios.

OBJETIVO GENERAL:

Determinar cuáles son los **fundamentos teóricos y prácticos del marketing jurídico** a nivel internacional, para contribuir al perfeccionamiento de la calidad

⁶² BLOGPOST. 4 estrategias de marketing jurídico que puedes poner en práctica en 2023. <https://thomsonreutersmexico.com/es-mx/soluciones-legales/blog-legal/4-estrategias-de-marketing-juridico-que-puedes-poner-en-practica-en-2023>

de los servicios prestados por la entidad Consultores y Abogados Internacionales (CONABI).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Aportar una sistematización crítica de los fundamentos teóricos del marketing jurídico a nivel internacional, mediante el estudio del pensamiento desarrollado sobre el tema.
2. Describir la práctica existente en el diseño e implementación del marketing jurídico a nivel internacional.

METODOLOGÍA A UTILIZAR PARA ENFRENTAR EL PROBLEMA (que garantiza la calidad en la ejecución y los resultados)

Es un estudio que utiliza un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental.

Métodos:

Técnicas:

Para la recolección de información

Análisis de documentos:

- Doctrina.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE VARIABLES

Marketing jurídico

Se le considera, entre múltiples definiciones, como el arte y la disciplina orientada a la satisfacción de las necesidades de los consumidores de servicios legales y entregar valor a los mismos, así como a la elevación de la rentabilidad de la empresa jurídica, y/o alcanzar fines e ideales políticos y sociales.⁶³

Branding jurídico⁶⁴

Rama especial y fundamental del marketing jurídico, su núcleo. Tiene relación con el proceso de creación, construcción, implementación, desarrollo, y gestión de la marca jurídica. A ella se asocian los siguientes contenidos:

- ▶ **Co-Branding:** estrategia de marketing, basada en la cohesión y cooperación de dos o más marcas, en beneficio mutuo.

⁶³ Grández Solís, Edwin Germán, El Marketing Jurídico como disciplina estratégica para la abogacía. DECIR: Revista de la Facultad de Derecho, Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Enero-Diciembre de 2015, Año 6, Número 1, Pp. 107.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/29565/MARKETING%20JUR%C3%8DDICO.pdf?sequence=1>

⁶⁴ *Ibidem*, Pp. 111-124.

- ▶ **Marca personal:** Es la identificación y el concepto de un hombre profesional, que expresa y comunique el perfil del profesional en Derecho, que permita una diferenciación, fiabilidad, posicionamiento, reputación, reconocimiento, éxito, recordación, así como el crecimiento de la red o portafolio de relaciones sociales y profesionales, en un entorno competitivo.
- ▶ **Mezcla de marketing jurídico:** se compone del producto, precio, plaza, personas, evidencia física, período, socio.
- ▶ **Identidad corporativa:** (papelería corporativa, comportamiento institucional, vestimenta, símbolos y distintivos, comunicación corporativa)
- ▶ **Imagen corporativa:** conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan (Dowling 1986).
- ▶ **Legaltech:** Término que, en su etimología anglosajona, hace referencia a la relación entre el sector legal y el tecnológico.⁶⁵

Marketing jurídico estratégico: es una filosofía, y un proceso predeterminado y proyectado, que visualiza el universo (marketing) generado por el consumidor, basado en la misión, visión, los objetivos estratégicos de la organización jurídica, el análisis (interno-externo) y la selección de valor para el consumidor.⁶⁶

Marketing digital: cualquier tipo de herramientas que utilizan las tecnologías que son digitales y de todas las telecomunicaciones para poder dar cumplimiento a los objetivos que se hayan determinado en una empresa.⁶⁷

Conjunto ordenado de acciones de marketing a desarrollar por las empresas en los que intervienen sistemas de comunicación telemáticos con la finalidad de alcanzar el objetivo principal que marca cualquiera actividad de marketing, el de conseguir una respuesta positiva ante un producto o servicio.

⁶⁵ Legaltech: ¿cómo será la industria legal en el futuro?

5 tendencias tecnológicas que están transformando la abogacía: Cloud computing, Robotic process automation, Inteligencia artificial, Big data, Blockchain, Pp. 3.

⁶⁶ Grández Solís, Edwin Germán, El Marketing Jurídico como disciplina estratégica para la abogacía. DECIR: Revista de la Facultad de Derecho, Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Enero-Diciembre de 2015, Año 6, Número 1, Pp. 108.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/29565/MARKETING%20JUR%C3%8DDICO.pdf?sequence=1>

⁶⁷ Jaime Medina, Javier Camilo y Galvis Lara, Luis Miguel, Implicaciones Jurídicas del Marketing Digital, 2022, Pp. 6.

Plan de marketing: La planificación de marketing es un proceso integrado por varias fases, que se traduce en la elaboración de planes para un horizonte temporal y propone las fases siguientes: análisis de la situación, definir objetivos y elegir estrategias, desarrollo del programa de marketing y por último el control de los objetivos y acciones (Bigné 1997).⁶⁸

Marketing de servicios:

Se refiere al área de las empresas que estudia, analiza y ofrece mecanismos para mejorar la comercialización de un producto intangible o servicio y se caracteriza por tratar con productos intangibles y por la inexistencia de servicios idénticos.

Marketing de contenidos:

Constituye una técnica de marketing de creación y distribución de contenido relevante y valioso para atraer, adquirir y llamar la atención de un público objetivo bien definido, con la finalidad de impulsarlo a convertirse en futuro cliente.⁶⁹

Fundamentos teóricos del marketing jurídico a nivel internacional

Entenderemos por fundamentos teóricos a los efectos de esta investigación al conjunto de elementos, premisas o puntos de partida que desde el punto de vista conceptual se manejan en la bibliografía especializada sobre el tema del marketing jurídico y definen su contenido, lo cual resulta indispensable para su puesta en práctica por parte de los Colegios de Abogados.

Práctica existente en el diseño e implementación del marketing jurídico a nivel internacional

Definimos la práctica existente en el diseño e implementación del marketing jurídico a nivel internacional como el conjunto de elementos que informan sobre la instrumentación o implementación del marketing jurídico, por parte de los Bufetes de Abogados a nivel internacional.

⁶⁸ Díaz Garayalde, Sayli, PLAN DE MARKETING PARA EL BUFETE COLECTIVO NRO.3 DEL MUNICIPIO HOLGUÍN, 2018, Pp. 31.

<https://repositorio.uho.edu.cu/bitstream/handle/uho/7874/Sayli%20D%C3%ADaz%20Garayalde.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

⁶⁹ De Joe Pulizzi, en: Armas Castañeda, Nelly Paola, Marketing de contenidos, Pp. 1-2. <https://foroalfa.org.pdf/articulos/pdf/marketing-de-contenidos.pdf>

Moral y ética de la abogacía se define dentro de la siguiente expresión: “El abogado “representa al cliente ante el sistema jurídico; pero también representa al sistema jurídico ante el cliente” (Gordon, 1999).⁷⁰

VARIABLES E INDICADORES

- *Fundamentos teóricos y prácticos del marketing jurídico a nivel internacional.*

Dimensiones e Indicadores:

Dimensión 1: Conceptos básicos del marketing jurídico

- Marketing jurídico
- Marketing digital
- Marketing de servicios
- Plan de marketing
- Marketing jurídico estratégico:
 - Identificación por la organización jurídica de: Visión; Misión; objetivos estratégicos organizacionales; público objetivo o target; competencias institucionales del personal; competencia.
 - Funciones del Marketing Estratégico.
 - Tipos de estrategias
 - Branding jurídico (Co-Branding-Marca personal-Mezcla de marketing jurídico-Identidad corporativa-Imagen corporativa)
 - Plan de marketing
- Relación entre el sector legal y el tecnológico (legaltech)
 - Tendencias tecnológicas que están transformando la abogacía: Cloud computing, Robotic process automation, Inteligencia artificial, Big data, Blockchain.

Dimensión 2: Moral y ética de la abogacía

POBLACIÓN Y MUESTRA

⁷⁰ Grández Solís, Edwin Germán, El Marketing Jurídico como disciplina estratégica para la abogacía. DECIR: Revista de la Facultad de Derecho, Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Enero-Diciembre de 2015, Año 6, Número 1, Pp. 126.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/29565/MARKETING%20JUR%C3%8DDICO.pdf?sequence=1>

Doctrina que aporte los diferentes elementos teóricos que integran y definen el contenido del marketing, lo cual permita tener una claridad sobre aquellos aspectos a tener en cuenta para utilizar las herramientas del marketing jurídico en los despachos de abogados.

Desde el punto de vista práctico, el conjunto de elementos que informan sobre la instrumentación o implementación del marketing jurídico, por parte de los Bufetes de Abogados a nivel internacional, es decir, formas de hacer marketing jurídico que nos trasladan una manera de hacer, unos contenidos tenidos en cuenta y una experiencia que nos puedan dar pautas en la concepción del marketing en un bufete de abogados: Encuestas, informes, publicaciones, u otras que tributen a lo anteriormente definido.

PROCEDIMIENTO

Análisis de los elementos relacionados con el objeto de estudio según los indicadores determinados por cada dimensión.

INFORME DE RESULTADOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Aportar una sistematización crítica de los fundamentos teóricos del marketing jurídico a nivel internacional, mediante el estudio del pensamiento desarrollado sobre el tema.

Dimensiones e Indicadores:

Dimensión 1: Conceptos básicos del marketing jurídico

- **Marketing jurídico**

“El fundador y director de M.J.C.-Marketing Jurídico Consultores, Francesc (2000) afirma:

La finalidad básica del marketing es crear y ofrecer valor, El marketing jurídico, en concreto es el nexo entre el abogado y el mercado. Ayuda a la firma a orientar mejor sus recursos y esfuerzos, y hace que sus cualidades diferenciales sean reconocidas. El marketing es un **proceso de construcción de mercados y posiciones**, no sólo de promoción o publicidad. Facilita al abogado la posibilidad de darse a conocer, de diferenciarse positivamente de la competencia y de fortalecer su imagen. La aplicación del marketing debe tener siempre como base

la excelencia técnica, en derecho, del letrado. A diferencia de otros sectores del mundo profesional, la publicidad como actividad de promoción, en el marketing jurídico no tiene un papel principal.”⁷¹

Definiciones de otros autores:

“El **marketing jurídico** se trata del conjunto de técnicas y estrategias utilizadas por los profesionales del Derecho para promocionar sus servicios y aumentar su base de clientes, especialmente relevante en estos tiempos donde la transformación digital en el área legal se ha convertido en un recurso para sobresalir (...)

Su objetivo está en hacer que un despacho o un abogado particular se destaque entre la competencia y atraiga a clientes potenciales en busca de asesoramiento legal.

Se trata de un área en crecimiento evidenciado, por ejemplo, por el [Informe de la Encuesta de Tecnología Legal 2020 del Colegio de Abogados de EE.UU.](#) donde se refleja que el 97% de los despachos con más de 100 abogados cuentan con un departamento interno de marketing”⁷².

“El marketing jurídico es el arte y la disciplina (integrado por principios, estrategias, actividades, etc.) que se orienta a satisfacer las necesidades de los consumidores de servicios legales y entregar valor a los mismos. Así como a elevar la rentabilidad de la empresa jurídica, y/o alcanzar fines e ideales políticos y sociales”⁷³.

¿Qué es el marketing para abogados?

El marketing para abogados es un conjunto de acciones estratégicas y tácticas cuyo objetivo es optimizar la comercialización de los servicios que ofrece la firma. De este modo, se busca aumentar la captación de nuevos clientes, fidelizar a los clientes antiguos, promover la contratación de más servicios de la firma, mejorar

⁷¹ En Sierra Flórez, Mara Lucia, El marketing jurídico en las firmas de abogados. Ensayo trabajo final opción de grado, Pp. 5, <https://repository.libertadores.edu.co>

⁷² BLOGPOST, 4 estrategias de marketing jurídico que puedes poner en práctica en 2023, February 17, 2023, www.thomsonreutersmexico.com

⁷³ Edwin Germán Grández Solís, El Marketing Jurídico como disciplina estratégica para la abogacía. DECIR: Revista de la Facultad de Derecho, Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Enero-Diciembre de 2015, Año 6, Número 1, <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/29565/MARKETING%20JUR%C3%8DDICO.pdf?sequence=1>

la rentabilidad del negocio y consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado.⁷⁴

“(…) la función del marketing sería orientar al bufete hacia su mercado potencial a través de una mejora en los servicios que oferta, de tal forma que sea capaz de aportar un mayor valor al cliente que sus competidores sin que para ello tenga que recurrir al precio o a la erosión de sus márgenes. Para Francesc Domínguez (2003) la finalidad básica del marketing jurídico es crear y conservar clientes, diferenciar al despacho de la competencia y construir una marca del abogado o del bufete.”⁷⁵

“...el marketing jurídico si bien no es la panacea que solucionará los problemas del bufete, al menos canalizará, a través de un conjunto de acciones y herramientas, una mejora en su gestión que permitirá al despacho descubrir qué valor puede ofertar al mercado y que ha podido permanecer oculto, y en función de esas ventajas tener claro que necesidades quiere cubrir y por tanto delimitar su mercado en función de las ventajas que puede ofertar, marcando así diferencias con el resto de su competidores”⁷⁶.

“(…) una nueva forma de gestión centrada en el marketing se adapta mejor a la realidad actual, donde la competitividad obliga al desarrollo de nuevos modelos gerenciales que permitan la subsistencia en un mundo empresarial regido exclusivamente por las leyes del mercado y en el que es necesario un enfoque más estratégico de la práctica del derecho, aspecto donde tradicionalmente los abogados han mostrado un déficit pese a estar obligados a generar negocio; y los conocimientos en derecho no proporciona de manera automática capacidad para dirigir una empresa de servicios jurídicos.

La globalización (...) llegada de bufetes internacionales (...) llegada de nuevos abogados de origen extranjero...”⁷⁷

“...se está produciendo una orientación hacia el mercado.”⁷⁸

En cuanto a la diferencia en la utilización del marketing por los despachos de abogados se señala que “...las necesidades e intereses de un gran despacho

⁷⁴ <https://blog.lemontech.com/como-hacer-marketing-para-abogados-pasos-guia-completa/>

⁷⁵ Núñez Martínez, Jacobo, La aplicación del marketing en los despachos de abogados, UNED. Revista de Derecho UNED, núm. 9, 2011, Pp. 239-240, <https://revistas.uned.es>

⁷⁶ *Ibidem*, Pp. 244, <https://revistas.uned.es>

⁷⁷ *Ibidem*, Pp. 241-242, <https://revistas.uned.es>

⁷⁸ *Ibidem*, Pp. 243, <https://revistas.uned.es>

difieren de las de un despacho mediano y son sustancialmente distintas de uno pequeño, donde la realización de un plan de marketing se sintetizaría en una serie de actividades concretas y que se pueden especificar de una forma más sencilla”⁷⁹.

Para Marc Gericó, socio fundador en Gericó Associates, es una filosofía empresarial de orientación al cliente donde hay matices y sobre esto dice: “...en España no está tan enfocada a la venta como lo está enfocado el “legal marketing” o marketing jurídico norteamericano. Allí se tiende mucho más a los litigios, a la búsqueda de negocio y es mucho más directo. Yo creo que aquí, las firmas, el concepto de marketing lo entienden como “qué necesita realmente el cliente” y captando esa necesidad se puede trabajar en esas necesidades. Por esa razón se habla de filosofía empresarial de orientación al cliente aquí en España. Luego también hay un segundo punto que es sumamente importante, que es el marketing jurídico como herramienta de gestión que nos ayude en la toma de decisiones”, y en el tema de la competencia a la que le da el calificativo de brutal y justamente por ello, dice que, “es fundamental el factor de diferenciación, es decir, tener muy claros los atributos que tiene tu firma, que tienes tú como abogado y trabajar esa parte de diferenciación”.⁸⁰

- **Marketing digital:** cualquier tipo de herramientas que utilizan las tecnologías que son digitales y de todas las telecomunicaciones para poder dar cumplimiento a los objetivos que se hayan determinado en una empresa.⁸¹ Conjunto ordenado de acciones de marketing a desarrollar por las empresas en los que intervienen sistemas de comunicación telemáticos con la finalidad de alcanzar el objetivo principal que marca cualquiera actividad de marketing, el de conseguir una respuesta positiva ante un producto o servicio.

El posicionamiento digital se ha convertido en una herramienta clave para el éxito de cualquier empresa, incluyendo el ámbito legal. En este sentido, navegación y velocidad de carga, estrategias de linkbuilding, estudio y análisis de palabras clave y autoridad de la página web son solo algunas de las técnicas que permiten

⁷⁹ Ibídem, Pp. 243-244, <https://revistas.uned.es>

⁸⁰ Gericó, Marc, Entrevista realizada por María José Fonseca a Marc Gericó (5 mayo, 2014), <https://gericoassociates.com>

⁸¹ Jaime Medina, Javier Camilo y Galvis Lara, Luis Miguel, Implicaciones Jurídicas del Marketing Digital, 2022, Pp. 6, <https://repository.unilibre.edu.co>

a las firmas de abogados destacar y posicionarse en un mercado extremadamente competitivo.⁸²

Desde el punto de vista del marketing jurídico digital, lo recomendable sería que el despacho contara con todas y cada una de las herramientas existentes para este ámbito, tales como: *web* corporativa, un *blog* que a su vez genere flujo de tráfico hacia la *web*, o un *blog* integrado en la propia *web*, un perfil en las diferentes redes sociales que frecuente la clientela (clientes finales o prescriptores), además de un buen posicionamiento SEO y SEM. En caso contrario, por falta de recursos o tiempo, puede resultar suficiente la elección de alguna de ellas.

Si bien la comunicación unidireccional no desaparece, si sede su lugar a nuevos sistemas interactivos.

Notoriedad, reputación, networking (vinculo despacho-cliente), venta, fidelización, son partes del proceso de camino al cliente, lo que se conoce como embudo de conversión, a partir del cual se plantean los siguientes tipos de estrategias de marketing digital: estrategias de atracción de tráfico; de conversión de visitantes en clientes; de fidelización y estrategias de prescriptores.

Estrategias de atracción de tráfico, consistente en aumentar la visibilidad del sitio web. Existen dos estrategias de posicionamiento en los buscadores: SEO u optimización en buscadores (Search Engine Optimization) y es un conjunto de acciones para mejorar la posición orgánica del sitio web en los resultados de búsqueda, es decir, aparecer en la búsqueda natural u orgánica (no pago al buscador) y SEM (Search Engine Marketing) o marketing de buscadores, para la compra de espacios publicitarios en los espacios de búsqueda.⁸³

Dentro del SEO es importante la generación de contenidos relevantes. Además, ser activo en redes sociales; la creación y funcionamiento de un blog; los backlinks o enlaces desde otras páginas; la adaptación del diseño web a los dispositivos móviles, entre otras.

⁸² Gericó, Marc, Estrategia digital en las firmas del sector legal (29 mayo, 2023), <https://gericoassociates.com>

⁸³ Tuero Ferrer, C. (2021). Marketing Digital en el Sector Jurídico; Elaboración de un Plan de Marketing Digital al despacho LTF Abogados, Pp. 25, https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/61561/TFG_CarmenTueroFerrer_.pdf?sequence=5.

Estrategias de conversión, es decir, transformación de visitantes en clientes y donde las web dinámicas e interactivas juegan un rol de primer orden, y donde destaca el concepto de la usabilidad digital como la facilidad de uso de una aplicación o producto interactivo, cuyas variables para su medición son: facilidad de aprendizaje; eficiencia de las aplicaciones; la cualidad de ser recordado; observancia de los errores, así como la satisfacción del cliente.

Estrategias de fidelización: evaluaciones de satisfacción; creación de programas de fidelización y comunidades de marca; email marketing dentro del permission marketing (el propio consumidor autoriza el envío de determinada publicidad o información) y la venta cruzada (cross selling) y la venta adicional (up selling). La venta cruzada consiste en la venta a clientes actuales del despacho otro u otros servicios. La venta adicional es la oferta de servicio similar a lo ya contratado o por contratar pero que sea más completo y complejo.

Además, están los llamados costes de salida y que tiene que ver con las ventajas de mantenerse con el mismo proveedor jurídico.

Estrategias de prescriptores: estrategias de redes sociales o social media marketing, así como el marketing de influencers y los intragrameres del humor jurídico.⁸⁴

- **Marketing de servicios** ⁸⁵

El servicio como concepto se integra por las expectativas del cliente y el proveedor sobre lo que debería ser este, así como las necesidades del cliente que satisface, aportando una base para el desarrollo de los qué y los cómo del servicio, facilitando la alineación entre la estrategia de la empresa y la prestación del servicio. También Bowman y Ambrosini (2000) confirman que el valor de los recursos y capacidades de la empresa viene determinado por la medida de su habilidad para satisfacer las expectativas de los clientes, siendo valor de uso la serie de cualidades específicas del producto o servicio tal y como son percibidas por el cliente en relación a sus expectativas.

⁸⁴ *Ibíd*em, Pp. 24-32.

⁸⁵ Ver resultados Encuesta, en: Esteban Ferrer, María José TESIS DOCTORAL, ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS JURÍDICOS. Aplicación del despliegue de la función de calidad (QFD) al estudio del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña (2008), Pp. 225-227, www.researgate.net

La importancia del concepto de servicio es la base para el diseño y desarrollo de las dimensiones del servicio. También aporta un marco para evaluar los servicios de manera continua en la medida en que el concepto cambia.⁸⁶

El marketing jurídico se incluye dentro del denominado marketing de servicios debido a las especiales características del mismo (Intangibilidad, inseparabilidad, implicación del usuario, variabilidad, carácter perecedero y distribución directa)⁸⁷; y dada su complejidad, Grönroos (1990) sugiere que además de las 4 ps (Producto, plaza, precio y promoción) aplicables al marketing

⁸⁶ Esteban Ferrer, María José TESIS DOCTORAL, ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS JURÍDICOS. Aplicación del despliegue de la función de calidad (QFD) al estudio del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña (2008), pág. 57, www.researgate.net

⁸⁷ La *intangibilidad* está determinada por el hecho de que la mayoría de los servicios consisten en un hacer, en una experiencia y no en un objeto, lo que implica que las organizaciones de servicios tengan mayores dificultades en entender la manera en que los consumidores perciben y evalúan la calidad de sus servicios, dado que éstos no pueden ser medidos, inventariados, y probados para asegurar su calidad con carácter previo a su compra (Berry, 1980).

La *heterogeneidad* viene determinada por el hecho de que el servicio tiende a variar en función de la persona que lo presta, lo cual provoca una mayor dificultad en asegurar la uniformidad de la calidad y la consistencia entre lo que la organización pretende prestar y lo que efectivamente recibe el cliente.

La *inseparabilidad* entre la producción y el consumo del servicio supone un menor control en la calidad de aquellos servicios donde la interacción con el cliente es importante (Grönroos, 1978). Los servicios profesionales son *servicios del conocimiento*. La actividad de los profesionales consiste en aplicar conocimientos profundamente especializados y en algunos supuestos codificados en el marco de las relaciones con los clientes.

Los servicios profesionales se caracterizan por ser *multidimensionales* ya que deben satisfacer múltiples intereses a diferentes niveles en las organizaciones de sus clientes. En este sentido el despacho puede encontrar en misma organización diferentes expectativas respecto al trabajo que se le encarga. Ello implica que al recabar las expectativas de los clientes los despachos deban tener en consideración los distintos estamentos a los que deba satisfacer.

Implican un alto nivel de innovación y por tanto la habilidad para resolver problemas poco concretos y difíciles de definir al inicio de la relación.

Implican *asimetría de información* con el cliente, dado éste último carece de los conocimientos técnicos de la sociedad profesional. Esta característica supone que los gestores de sociedades profesionales y los investigadores en esta materia hayan distinguido entre calidad del trabajo y calidad del servicio (Hausman, 2003; Sharma y Patterson, 1999). Debido a su complejidad, en muchas ocasiones la calidad técnica del trabajo realizado sólo puede ser evaluada por otro profesional. Por el contrario, el cliente siempre evalúa la calidad del servicio. (Maister, 2003)

Además, este tipo de servicios presentan a un alto nivel de *heterogeneidad* debido a la elevada *dependencia de los profesionales* y la tendencia de éstos hacia el individualismo. A este respecto Harte y Dale (1995), argumentan que *‘el establecimiento de estándares de calidad en empresas de servicios profesionales resulta particularmente problemático debido a la resistencia de los profesionales y al carácter intangible del servicio’*

Asimismo, presentan un elevado nivel de *inseparabilidad*. El alto grado de interdependencia en servicios profesionales entre el despacho y el cliente, en términos de la contribución que se requiere de éste, implica que para prestar un buen servicio se precise de la contribución honesta del cliente (Thomas *et al.*, 2001)

Las citadas características implican que la gestión de la calidad en las organizaciones que prestan servicios profesionales implique mayor dificultad que en otros entornos empresariales. Esteban Ferrer, María José TESIS DOCTORAL, ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS JURÍDICOS. Aplicación del despliegue de la función de calidad (QFD) al estudio del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña (2008), Pp. 29-31, www.researgate.net

tradicional, se deben añadir dos herramientas más como son el *marketing interactivo* y el *marketing interno*.

Se entiende por *marketing interactivo* la habilidad para el trato con los clientes, tanto para la atracción de los mismos como en el desarrollo de la calidad y la prestación del servicio ofertado.

El ***marketing interno***⁸⁸ sería aquella actividad destinada a lograr la identificación de los abogados del bufete con la filosofía y los valores que el despacho oferta a los clientes, aumentando así su motivación y fidelidad al mismo⁸⁹. En tanto que el principal recurso de los despachos es el talento humano, cuando un abogado abandona un bufete se pierde una parte importante del conocimiento del mismo y si además pertenece a la zona de socios o es responsable de un área de negocio, no solo se pierde conocimiento, sino que por lo general también una parte importante de la facturación. Con el objeto de retener al abogado, se suele realizar una contraoferta económica, aunque en muchos casos únicamente se consiga aplazar el problema, ya que la causa principal de la deserción no siempre es por razones económicas y como indica Martínez Selva (1999) «la mayoría de los profesionales que cambian de trabajo lo hacen por el mal ambiente del mismo». Es por este motivo que se debe incentivar también otro tipo de salarios como los denominados salarios emocionales y que Huete (2005) indica como «la capacidad de conseguir que las personas se sientan bien pagadas por su esfuerzo con algo más que dinero».⁹⁰ Elementos clave para el logro de estos objetivos son la información y el trabajo en equipo.⁹¹

El marketing de contenidos, opina Marc Gericó, se ha mostrado imbatible en cuestiones de *engagement* y crecimiento de la audiencia (es decir, del potencial mercado que se atrae a la marca). Por lo tanto, el contenido sirve para aumentar las oportunidades. Expresa, en este sentido: "... estamos asistiendo a un nuevo fenómeno dentro del *inbound marketing* y es la transformación de los despachos con marca en medios para comunicar sus historias. Y es que el *branded content* funciona. Un ejemplo de ello es Adarve Abogados y cómo nos contaban las

⁸⁸ Ver Anexo 1. De la TESIS DOCTORAL: La Gestión del Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en el Cooperativismo de Ecuador de Nelly Yolanda Moreira Mero, <https://helvia.uco.es>

⁸⁹ Núñez Martínez, Jacobo, La aplicación del marketing en los despachos de abogados, UNED. Revista de Derecho UNED, núm. 9, 2011, Pp. 247, <https://revistas.uned.es>

⁹⁰ *Ibidem*, Pp. 255-256.

⁹¹ *Ibidem*, Pp. 256.

experiencias vividas, por ejemplo, tras la firma de su alianza internacional con el bufete chino, Yingke Law Firm.

En resumen: el *branded content* merece la pena. Hemos de contar más historias, historias que nos hagan ser recordados”.⁹²

Partiendo del hecho de que el nuevo escenario futuro acelerará los procesos de desarrollo y competitividad entre las firmas y reconociendo que las firmas legales poseen particularidades que las hacen muy diferentes a empresas convencionales, estas requieren autoconcebirse como “empresas de servicios jurídicos”, con un nivel de gestión y administración profesional más desarrollado y evolucionado, lo cual implica la necesidad de “detenerse a reflexionar” con profundidad para reconocer las transformaciones necesarias para:

- (a) diferenciarse con un modelo de negocios y estrategias definidas;
- (b) organizarse para ser más eficaces y eficientes y
- (c) atraer y retener talentos generándoles mayor sentido de pertenencia.

Los principales desafíos de las firmas legales que forman parte de los procesos de reflexión son:

1. Definiciones estratégicas de diferenciación: construir una visión del futuro y propuesta de valor.

- Desarrollo de un modelo de estudio. ¿Qué tipo de estudio somos y qué estudio queremos ser?
- Desarrollo del modelo de negocios. Reconoce las ventajas competitivas que posee.
- Diferenciación y propuesta de valor de tal forma de consolidar la identidad y cultura de trabajo al interior de la firma y que, por tanto, se transmita a sus clientes y potenciales clientes y la reconozcan.

2. Definiciones relativas a la gestión y administración estratégica-táctica-operativa de desarrollo y crecimiento: incorporación de disciplinas profesionales diversas.

- Definir estrategia de desarrollo partiendo por trabajar en el modelo de negocio y estrategia de crecimiento.

⁹² Gericó, Marc, 2015: Estas son las nuevas tendencias de marketing jurídico (27 enero, 2015), <https://gericoassociates.com>

- Plan moderno de marketing y visibilidad, asociados con la propuesta de valor.
 - Trabajar el de manera eficiente.
 - Definir planes comerciales permanentes.
 - Revisión de los procesos críticos de trabajo y buscar formas de hacerlos más efectivos y eficientes.
 - Definir y apoyarse en “KPLs” (indicadores de gestión) internos que contribuyan a una medición general de desempeño de la firma y todas sus partes. Generar los “KPLs” que se requieren para dirigir y tomar decisiones.
 - Optimización de uso de los recursos incluyendo las instalaciones de la firma. Integración del trabajo presencial y teletrabajo.
 - Incorporación creciente de la tecnología y digitalización como herramientas para lograr mayor eficiencia y tomar mejores decisiones.
 - Uso riguroso el sistema de anotación de horas como una herramienta de medición del desempeño de la firma y sus partes.
3. Definiciones relativas a atracción y retención de talentos.
- Desarrollar un plan de atracción de talentos de acuerdo con la identidad y cultura de trabajo de la firma, buscando la inclusión de la mujer y la diversidad.
 - Generar un plan de carrera atractivo para sus profesionales para generar sentido de pertenencia y adhesión a la firma.
 - Establecer una relación horizontal con un diálogo constante entre socios y asociados (escucharlos), que contribuya a una mayor comunicación para la búsqueda conjunta de mejoras en los procesos de trabajo interno.
 - Realizar coaching⁹³ a sus equipos para que el trabajo profesional mantenga niveles de calidad con un servicio de excelencia. Promover que cada profesional avance hacia una autogestión que promueva la eficiencia y calidad profesional.
 - Elaborar un modelo de desarrollo del talento incorporando herramientas prácticas de medición del valor profesional.

⁹³ Forma de desarrollo personal donde una persona con experiencia (coach) apoya a un alumno o cliente en el logro de un objetivo personal o profesional mediante una capacitación y orientación, Wikipedia, <https://es.m.wikipedia.org>

- Generar un modelo de incentivos en el que los profesionales sientan que su trabajo está reconocido por su mérito personal y capacidad de trabajo en equipo.
- La construcción de las mejoras al modelo de la firma será más nutritiva si se trabajan mediante un diálogo permanente con el equipo, siempre buscando: (i) adaptarse a los nuevos tiempos, (ii) lograr eficacia y eficiencia en el servicio (iii) construyendo instancias para que los profesionales trabajen a satisfacción y (iv) promoviendo la innovación acorde con las necesidades de los clientes.

Lo que marca el futuro es la capacidad de cada firma de transformarse en una empresa de servicios jurídicos profesionalizada, diferenciada mediante un modelo de negocio definido, capacidad de adaptarse a los nuevos tiempos, innovar en la gestión y administración, mercadeo y, finalmente, trabajar y relacionarse con el equipo horizontalmente.

En tanto que existe una gran diversidad de tipos de firmas legales, cada caso demanda de un análisis exclusivo que permita realizar transformaciones “a la medida”.⁹⁴

También es señalado el *marketing externo*, entendiéndose como tal, la labor normal de preparación del servicio que se proporcionará al cliente.⁹⁵

- **Marketing jurídico estratégico:**
 - Identificación por la organización jurídica de: Visión; Misión; objetivos estratégicos organizacionales; público objetivo o target; competencias institucionales del personal; competencia.
 - Funciones del Marketing Estratégico.
 - Tipos de estrategias
 - Branding jurídico (Co-Branding-Marca personal-Mezcla de marketing jurídico-Identidad corporativa-Imagen corporativa)
 - Plan de marketing

⁹⁴ Rodríguez Lazcano, Gustavo, *GESTIÓN, ESTRATEGIA Y RETENCIÓN DE TALENTO: LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LAS FIRMAS*, Sección "MUNDO JURÍDICO", Pp. 24-25, Consultores y Abogados Internacionales, DEBATES LEGALES, Edición Especial, <https://lexlatin.com>

⁹⁵ Tuero Ferrer, C. (2021). Marketing Digital en el Sector Jurídico; Elaboración de un Plan de Marketing Digital al despacho LTF Abogados. https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/61561/TFG_CarmenTueroFerrer_.pdf?sequence=5

Marketing jurídico estratégico: la estrategia es el arte y la habilidad de la traza, así como de la dirección de un conjunto de acciones sistémicas reguladas en un determinado tiempo; para lograr un fin o estado futuro, basada en la innovación, el orden, la disciplina y la serenidad.⁹⁶

Se considera una filosofía, así como un proceso predeterminado y proyectado, que visualiza el universo (marketing) generado por el consumidor, basado en la misión, visión, los objetivos estratégicos de la organización jurídica, el análisis (interno-externo) y la selección de valor para el consumidor.

La organización jurídica debe establecer e identificar lo siguiente:

- La Visión como la expectativa ideal de la empresa jurídica a largo plazo: ¿Qué es lo que la organización quiere alcanzar en el futuro?, ¿cuál es la proyección de la imagen institucional?, ¿hasta dónde geográficamente la firma jurídica pretende expandirse?, ¿cuál es el lapso de tiempo establecido?, etc.
- La Misión, es el propósito central de la organización jurídica en la sociedad y el mercado: ¿Para qué la organización existe?, ¿cuáles son las áreas jurídicas y el grado de especialización de los servicios que se brindan?, ¿de qué manera se brindan los servicios?, ¿cuáles son los atributos de diferenciación en el mercado?, ¿cuál es el compromiso y labor con la sociedad y el medio ambiente?, etc.
- Instituir e implantar los valores éticos y morales de los miembros de la firma jurídica: Honestidad, lealtad, justicia, veracidad, certeza, responsabilidad, legalidad, dignidad, profesionalización, entre otros.
- Implantar los objetivos estratégicos organizacionales: Porcentaje de participación de mercado, nivel de satisfacción de los clientes, categoría de capacitación y desarrollo del personal, selección de equipos tecnológicos, premios y reconocimientos, valor de la marca, entre otros.

⁹⁶ Grández Solís, Edwin Germán, *El Marketing Jurídico como disciplina estratégica para la abogacía*, DECIR: Revista de la Facultad de Derecho, Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Pp. 107-108, <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/29565/MARKETING%20JUR%C3%8DDICO.pdf?sequence=1>

- Identificar y enfocar el público objetivo o target: ¿Quiénes son?, ¿cuántos son?, ¿qué perfil socioeconómico tienen?, ¿qué necesidades tienen?, ¿dónde se ubican o pululan?, ¿qué costumbres tienen?, etc.
- Implantar las competencias institucionales del personal: tiempo de experiencia, nivel académico, habilidad de interacción y comunicación social, manejo de estrés, imagen, etc.
- Identificar y conocer la competencia: ¿Quiénes son?, ¿qué servicios brindan?, ¿cuál es su nivel de profesionalismo y experiencia?, ¿cuánto tiempo tienen en el mercado?, ¿dónde están ubicados?, ¿cuáles son sus horarios de atención?, ¿qué nivel de estrategias de precios manejan?, ¿qué grado de posicionamiento en internet tienen?, ¿qué opinan los clientes de ellos?, ¿cuáles son sus fortalezas, debilidades, ventajas y desventajas?, ¿qué grado de prestigio tiene su marca, ¿son líderes en el mercado?

De igual manera corresponde determinar el grado de necesidad, satisfacción y valor que representan los servicios para los clientes. En dicho afán, es importante conocer las opiniones y percepciones de los mismos.⁹⁷

Funciones del Marketing Estratégico:

- Análisis de los objetivos corporativos y estratégicos como: responsabilidad social y medioambiental, posición de participación en el mercado, valor de la marca, internacionalización, previsión global, etc.
- Selección, análisis, propuesta y definición de valor (propósito, diferenciación, beneficio psíquico, relevancia, etc.), así como de la mezcla de marketing (amplitud de servicios, fijación de precios, ubicación, medios de comunicación, entre otros).
- La identificación y el análisis de las ventajas competitivas (factores de diferenciación), como elementos de posicionamiento⁹⁸ de la firma jurídica en el medio. Los factores de atracción e innovación de los servicios, así como la determinación e identificación de nuevas oportunidades (nuevos productos y mercados).⁹⁹

⁹⁷ *Ibíd.*, Pp. 108-109.

⁹⁸ Apreciación y el lugar preferente que la empresa representa en la mente del consumidor, como resultado del diseño y la aplicación de su oferta y promoción.

⁹⁹ GRÁNDEZ SOLÍS, EDWIN GERMÁN, *El Marketing Jurídico como disciplina estratégica para la abogacía*, DECIR: Revista de la Facultad de Derecho, Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Pp. 109-110,

Tipos de estrategias a considerar:

- De cartera: Ejemplo, el análisis del mercado y de los servicios con que se opera, para generar fórmulas y/o combinaciones de operatividad y desarrollo.
- De segmentación: Ejemplo, de concentración (un único servicio hacia el mercado, logrando así, experiencia, especialización y competitividad del mismo).
- De posicionamiento: se resalta por ejemplo, las cualidades de la organización jurídica como liderazgo, antigüedad, experiencia, estilo de comunicación, archivos televisivos, etc. También, los beneficios ofrecidos, tales como variedad de servicios, rapidez, prestigio, confianza, etc. Estos elementos de posicionamiento deben de ser percibidos por los segmentos estratégicos seleccionados.
- De mezcla de marketing: como ejemplo, la mejora del servicio al cliente por medio de un trato amable, así como la comodidad y recreación en la espera.¹⁰⁰

Branding jurídico (Co-Branding-Marca personal-Mezcla de marketing jurídico-Identidad corporativa-Imagen corporativa)

Rama especial y fundamental del marketing jurídico, su núcleo. Tiene relación con el proceso de creación, construcción, implementación, desarrollo, y gestión de la marca jurídica. A ella se asocian los siguientes contenidos:

- ▶ **Co-Branding:** estrategia de marketing, basada en la cohesión y cooperación de dos o más marcas, en beneficio mutuo.
- ▶ **Marca personal:** Es la identificación y el concepto de un hombre profesional, que expresa y comunique el perfil del profesional en Derecho, que permita una diferenciación, fiabilidad, posicionamiento, reputación, reconocimiento, éxito, recordación, así como el crecimiento de la red o portafolio de relaciones sociales y profesionales, en un entorno competitivo.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/29565/MARKETING%20JUR%C3%8DDICO.pdf?sequence=1>

¹⁰⁰ Ibídem, Pp. 111,

- ▶ **Mezcla de marketing jurídico:** se compone del producto, precio, plaza, personas, evidencia física, período, socio.
- ▶ **Identidad corporativa:** (papelería corporativa, comportamiento institucional, vestimenta, símbolos y distintivos, comunicación corporativa)
- ▶ **Imagen corporativa:** conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan (Dowling 1986).
- ▶ **Legaltech:** Término que, en su etimología anglosajona, hace referencia a la relación entre el sector legal y el tecnológico.

Branding Jurídico

Del artículo Nuevos tiempos, nuevas firmas: El Branding Jurídico, de Marc Gericó resumimos algunas de las ideas en el expresadas:

La confianza que genera un despacho con marca sigue siendo importante.

Las firmas están viendo la necesidad de poner el foco en el cliente y por tanto, la necesidad de construir marca con atributos diferenciados. Al cliente contratador de servicios jurídicos, el sello de confianza que le transmite un despacho con marca sigue siendo importante.

¿Por qué una firma con marca? Una firma con marca sostiene mucho mejor la presión en honorarios, de eso no cabe la menor duda.

Este concepto va mucho más allá de lo que se conoce como 'identidad de marca'. El *branding* jurídico no sólo es una rama específica del marketing jurídico, si no que hablar de *branding* jurídico es hablar de la esencia del despacho, del alma, del espíritu que los socios han inculcado a la firma, de su responsabilidad social, de su ADN, en definitiva: de diferenciación. Otra función, no menos importante, es generar una marca atractiva que cohesione a los abogados a través de una determinada identidad.

Hoy en día ya no basta con informar al cliente. Hay que conectar, interactuar, enamorar, es decir: seducirle y para esto hay que crear conexiones con él, conexiones que se logran principalmente gracias a conceptos como:

1. La identidad de marca

El pilar fundamental de todo *branding* es el nombre y es uno de los principales retos en los momentos previos a la creación de un despacho. Hasta hace unos años, la tendencia prácticamente indiscutida era basarse en el prestigio

profesional y en la marca personal de el/los socio/s fundadores del despacho, tendencia que se mantenía en las adquisiciones o fusiones con otros despachos.

2. Inculcar a nuestros profesionales la cultura de firma y sus valores.

Como ejemplo está la planificación de encuentros con abogados de reciente incorporación a una firma y la realización de toda clase de actividades que permiten, además de crear equipo, transmitir la cultura corporativa, la historia de la firma y sus valores.

3. La marca personal aportada por fundadores, socios y abogados de la firma.

Si contamos con marcas personales que transmiten, el despacho es más influyente. Si el despacho está compuesto por personas influyentes, será más contratado.

4. La lealtad de marca.

A nivel interno, una de las formas que utilizan las grandes firmas para trabajar este punto es el Club Alumni, gracias al cual mantienen contacto con el ex trabajador de la firma mediante diferentes vías (grupos de LinkedIn, emails, encuentros e incluso ofertas de empleo). A nivel externo entran en juego las múltiples y diversas estrategias de fidelización del cliente.

5. Vivir la experiencia de marca.

De nuevo diferenciando el nivel interno del externo, a nivel interno, sobre todo las firmas internacionales, ofrecen experiencias de intercambio con otros despachos o con otras sedes internacionales a sus letrados. A nivel externo, se puede hablar de las fiestas para clientes, de las acciones de RSA (Responsabilidad Social de la Abogacía), etc.

6. Conexión emocional.

Hay diferentes opciones que van desde un desayuno empresarial, para fomentar un contacto cercano con el cliente, hasta las interacciones en redes sociales. Pero, el punto de partida suele ser el slogan, con una doble función: parte importante en la identidad de marca y búsqueda, además, del primer germen de conexión emocional, como el slogan o *tagline* (frase muy breve en la que se pretende resumir la esencia de la firma y sus atributos diferenciadores). Ejemplos de taglines de firmas anglosajonas, inspiradores y muy orientados al cliente:

- Nabarro: '*Clarity Matters*' (*La claridad importa*)
- Owens & Owens: '*Every client matters*' (*Cada cliente importa*)

- Williams Mullen: ‘*Where every client is a partner*’ (*Donde cada cliente es un socio*)

El autor de este artículo concluye con que “Vivimos un momento en el que la diferenciación es clave para destacar en un mercado saturado. Por eso hemos de ser más creativos y más innovadores que nunca. Hemos de hacernos las preguntas adecuadas y dar respuestas pragmáticas para lograr esa esencial diferenciación. Pero el *branding* jurídico no se queda sólo en buscar la diferencia, sino que además nos permite cohesionar alrededor de nuestra marca tanto a clientes potenciales como a clientes actuales, sin olvidarnos de nuestros propios letrados y staff y del talento que queremos atraer a nuestra firma”.¹⁰¹.

Legaltech

“El término legaltech todavía es bastante difuso para muchos abogados. En su etimología anglosajona, esta palabra hace referencia a la relación entre el sector legal y el tecnológico”...¹⁰²

“La definición más aceptada para este término en cuanto a las tecnologías que engloba es la propuesta en el reporte *How Legal Technology Will Change the Business of Law*, realizado por The Boston Consulting Group y Bucerius Law School en 2016. De acuerdo con este informe, el legaltech se refiere específicamente a tres categorías de tecnologías digitales:

1. **Tecnologías habilitadoras:** están relacionadas con el área de infraestructura informática, y tienen el objetivo de facilitar la digitalización de la información, de los recursos y de los procesos. Entre estas se encuentran las soluciones de almacenamiento en la nube, de ciberseguridad y de conectividad.
2. **Tecnologías que apoyan la mejora de los procesos:** están relacionadas con la gestión de casos jurídicos y de la firma en general, y tienen el objetivo de aumentar la eficiencia en los procesos de gestión. Entre estas se encuentran soluciones de CRM, de facturación electrónica,

¹⁰¹ Gericó, Marc, Nuevos tiempos, nuevas firmas: El Branding Jurídico (2014), <https://gericoassociates.com>

¹⁰² Legaltech: ¿cómo será la industria legal en el futuro? 5 tendencias tecnológicas que están transformando la abogacía: Cloud computing, Robotic process automation, Inteligencia artificial, Big data, Blockchain, Pp. 3, <https://recursos.lemontech.com/gracias/ebook-legaltech?submissionGuid=68d37d85-d720-42e5-8f60-ad08840fa8f7>

de recursos humanos, o software para gestionar despachos legales, entre otras.

3. **Tecnologías relacionadas con el derecho sustantivo:** están relacionadas con la ejecución y el análisis de operaciones legales, teniendo el objetivo de apoyar o de sustituir a los letrados en procesos jurídicos de tipo transaccional o de litigio. Entre estas se encuentran las soluciones que automatizan la redacción de contratos simples, el análisis de documentos, el análisis predictivo de causas judiciales, entre otras.

En este panorama, y según el mismo reporte citado anteriormente, el futuro del legaltech se centrará en aplicaciones desarrolladas con inteligencia artificial. Un caso real que lo confirma es el experimento llamado AI vs. Lawyers: The Ultimate Showdown, realizado en 2018, donde 20 abogados compitieron contra el software LawGeex para medir cuál de las dos partes sería capaz de encontrar 30 problemas legales distribuidos en 5 acuerdos de confidencialidad (NDA).

Por un lado, los abogados seleccionados para participar tenían amplia experiencia en la revisión de contratos de corporaciones y de firmas internacionales. Por otro lado, el programa LawGeex fue desarrollado con algoritmos de inteligencia artificial entrenados en el análisis de contratos.

Los resultados fueron los siguientes:

Los abogados revisaron los 5 NDA en 92 minutos y tuvieron un promedio del 85% de precisión al identificar los problemas legales, mientras que el software inteligente solo demoró 26 segundos y su precisión fue de un 94%.”¹⁰³

Principales tecnologías que han causado una revolución en otras industrias y que ahora están redefiniendo el futuro del sector legal:

1. Cloud computing

La computación en la nube (cloud computing) hace referencia a todas aquellas plataformas y programas que pueden ser utilizados a través de internet mediante una interfaz de usuario, como puede ser un navegador web o una aplicación móvil.

Los datos enviados y recibidos por el usuario son almacenados en los servidores del proveedor del servicio cloud, y no en el dispositivo del mismo usuario o de su

¹⁰³Ibídem, Pp. 3-5.

empresa. Por ejemplo, de acuerdo con el informe 2019 Legal Technology Survey de la American Bar Association, el programa cloud más utilizado por los abogados es Google Docs. Esto significa que todos los documentos que el jurista gestiona a través de este programa son almacenados en la infraestructura de Google, evitando que las firmas de abogados tengan que invertir dinero en sistemas propios de almacenamiento.

Mediante la cloud computing, los letrados pueden acceder a sus herramientas, documentos, archivos, expedientes y demás, a través de cualquier dispositivo con conexión a internet (ordenador, laptop, tablet o smartphone), desde cualquier lugar del mundo y a cualquier hora del día, pues la disponibilidad de los recursos en la nube es de 24/7.

2. Robotic Process Automation (RPA)

La automatización robótica de procesos (robotic process automation - RPA) consiste en el uso de un software robot capaz de interactuar con otros programas informáticos de la misma manera como lo hace un ser humano. Es decir, el robot se sincroniza con los sistemas y las aplicaciones que utiliza normalmente un usuario, con el objetivo de automatizar las mismas tareas que dicho usuario realiza y así evitar que tenga que ejecutarlas de forma repetitiva por su propia cuenta.

La diferencia entre esta tecnología y cualquier otro programa de automatización es que la RPA tiene una capacidad mucho más potente y precisa de replicar (y mejorar) las acciones del usuario. En este sentido, una firma de abogados que implemente una herramienta de RPA, como lo es UiPath, puede automatizar al 100% procesos como la clasificación de archivos y de expedientes jurídicos, la extracción de información relevante entre gran cantidad de documentos, la generación de reportes legales en formato PDF, entre otros.

3. Inteligencia artificial (IA)

La inteligencia artificial es la capacidad de un software de mostrar un comportamiento: aprender nuevas tareas, comunicarse a través del lenguaje humano, comprender los contextos, resolver problemas, captar y analizar la información del entorno, entre otros. Así, en el campo de las ciencias de la computación que se especializa en IA se persigue el objetivo de crear sistemas informáticos capaces de imitar (y superar) lo mejor posible las habilidades cognitivas y funcionales del ser humano.

Estos sistemas inteligentes no deben ser adoptados a la ligera, ni por moda ni por tendencia. El programa que se elija debe aportar una solución a un problema específico dentro de la firma de abogados. Para ello, es necesario asegurarse que dicha herramienta ha sido entrenada correctamente para resolver ese mismo problema en cuestión a través de técnicas como el aprendizaje automático (machine learning).

Un ejemplo de un sistema basado en IA es Jurimetría, desarrollado por Wolters Kluwer. Se trata de un software capaz de ejecutar procesos muy complejos como, por ejemplo:

- Realizar un análisis cognitivo de millones de decisiones judiciales para luego crear predicciones sobre cualquier caso jurídico en desarrollo.
- Estudiar de forma automatizada la trayectoria y los argumentos tanto de los jueces como de los abogados oponentes para poder diseñar estrategias más efectivas.

4. Big data

El big data comprende un conjunto de técnicas y de tecnologías que, combinadas entre sí, son capaces de procesar y de analizar datos que no pueden ser gestionados por herramientas convencionales. En este sentido, el big data se especializa en el procesamiento de conjuntos de datos que tienen las siguientes características:

- El volumen de los datos es extremadamente grande.
- La velocidad con la que se generan los datos es muy alta.
- Las fuentes desde donde provienen los datos son bastante diversas.
- La heterogeneidad de los datos es muy variada.

A través del big data las firmas de abogados pueden ordenar, clasificar y analizar millones de causas judiciales, documentos legales, resoluciones, leyes, expedientes, informes, archivos, videos, audios, imágenes, informaciones de clientes, entre otros tipos de datos provenientes de múltiples software, plataformas, páginas web, etc. Toda esta línea de análisis les permite a los abogados tomar decisiones basadas en datos objetivos, obtener insights¹⁰⁴ estratégicos, descubrir patrones y adelantarse a las tendencias de la industria.

¹⁰⁴ Se utiliza en la investigación de mercados, marketing, comunicación y en la empresa en general para referirse a un descubrimiento, una idea reveladora que nos da la clave para resolver un problema. <https://asana.com>

5. Blockchain

La cadena de bloques (blockchain) es una tecnología que funciona como un registro digital de información, similar a un libro contable que registra los datos de múltiples transacciones entre usuarios. Las distintas características de la blockchain hacen que esta tecnología sea transparente, segura y rápida para ejecutar, validar y guardar una transacción entre dos usuarios de forma directa, sin intermediarios.

Un concepto clave en la blockchain es la "tokenización", que significa convertir un activo en un token. Un token es una "ficha" que se puede enviar y recibir puramente en el entorno digital. Por ejemplo, los derechos de propiedad de un inmueble pueden ser tokenizados. Así, al convertirse la propiedad en un token, esta puede ser transferida entre dos usuarios a través de la cadena de bloques, y es en dicha cadena donde se ejecuta, se valida y se registra esa transacción, sin intermediación de terceros. Lo interesante es que esa información registrada no puede ser borrada o modificada.

En el sector legal, la blockchain está comenzando a revolucionar la manera en cómo se gestionan los activos y cómo se certifican las transacciones de cualquier tipo, pues esta tecnología facilita el traspaso de propiedades, previene el fraude jurídico, permite hacerle seguimiento digital a cualquier activo, y prescinde de los lentos y protocolares procesos ante organismos e instituciones intermediarias.

Sin embargo, el proceso de adopción de la blockchain en el ámbito jurídico está siendo muy lento. Esto se debe principalmente a que de la noche a la mañana no se pueden sustituir todos los procesos jurídicos tradicionales que llevan siglos construyéndose y perfeccionándose. Pero, en la práctica, las firmas de abogados ya se benefician de forma directa de la blockchain al poder los juristas, por ejemplo, firmar digitalmente los contratos o gestionar el cumplimiento de estos de forma automatizada.

Maneras se está utilizando la tecnología en la abogacía. Son 5 las áreas más beneficiadas por el uso de la tecnología:

1. Investigación legal

Existen plataformas como LexisNexis y Westlaw Edge (esta última de Thomson Reuters) que utilizan tecnologías de inteligencia artificial y de big data para automatizar, acelerar, profundizar y aumentar el alcance de la investigación.

Este tipo de servicios online les ayudan a las firmas a reducir considerablemente los costos de la investigación legal, ya que muchas veces los despachos no tienen el músculo financiero necesario para realizar un procedimiento de esta naturaleza por su propia cuenta.

2. E-discovery

El descubrimiento electrónico (e-discovery) es el proceso mediante el cual se ejecuta la orden de un juzgado de revisar la información almacenada en un dispositivo electrónico o en una plataforma web en busca de evidencia relevante para la resolución de un caso judicial. Dependiendo de la magnitud del caso en desarrollo, este procedimiento puede implicar la revisión de cientos o de miles de archivos informáticos y contenidos digitales, como mensajes de correo electrónico, historiales de navegación web, documentos guardados en una computadora, imágenes descargadas en un smartphone, etc.

Para llevar a cabo el e-discovery de manera óptima existen herramientas como Disco. Este tipo de programas utilizan tecnologías de inteligencia artificial, RPA (Automatización Robótica de Procesos) y big data, a través de las cuales logran automatizar el descubrimiento electrónico, y que además aportan una capacidad muy potente tanto para el procesamiento de grandes volúmenes de datos como para su posterior análisis.

3. Smart contracts

Los contratos inteligentes (smart contracts) son una de las principales aplicaciones de la **blockchain** en el sector legal. Consisten en un tipo de contrato digital con la capacidad de cumplirse de forma automática y sin intervención humana, siempre y cuando también se cumplan previamente una serie de condiciones acordadas entre las dos partes interesadas.

Al funcionar sobre la cadena de bloques, estos contratos no se pueden modificar ni eliminar, así como tampoco se puede evitar su cumplimiento automatizado, pues ninguna persona, entidad u organismo tiene control sobre los smart contracts luego de que estos son configurados.

Herramientas como OpenLaw, basadas en blockchain y especializadas en el sector legal, sirven para crear smart contracts de distintos tipos y casi para cualquier área de la industria. Por ejemplo, para automatizar el cobro a clientes de la firma de abogados luego del cumplimiento de un servicio jurídico. Así, la

blockchain en el sector legal permite ahorrar costos, agilizar procesos, eliminar intermediarios y garantizar la transparencia en las transacciones.

Es importante destacar que la cadena de bloques no puede sustituir, por ahora, la figura notarial. La blockchain es un medio técnico que revoluciona la gestión legal, pero que no puede abordar de forma tan precisa la normativa aplicable a los contratos ni tampoco tiene la capacidad de cumplir las funciones procesales del notario. Sin embargo, se espera que en las próximas décadas la inteligencia artificial permita que mediante la blockchain se puedan ejecutar procesos legales mucho más complejos.

4. Gestión de causas judiciales

En el mercado legaltech se han desarrollado herramientas basadas en la cloud computing que permiten realizar el proceso de revisión de las causas de manera online.

Una de esas herramientas es CaseTracking. Se trata de un software capaz de conectarse con las páginas web del Poder Judicial de distintos países. De esta manera, gracias a la computación en la nube, el jurista puede cargar sus causas judiciales y sincronizarlas con el Poder Judicial de la jurisdicción correspondiente, lo cual le permite al abogado controlar, supervisar y gestionar al 100% sus causas a través de internet y desde cualquier parte del mundo.

Con este tipo de herramientas los abogados también pueden:

- Mantenerse informados de cualquier actualización en las causas, a través de una serie de notificaciones y alarmas.
- Coordinar flujos de trabajo de manera digital y que involucren la participación de otros integrantes, como socios, más abogados y clientes.
- Programar audiencias y actividades, y configurar sus respectivos recordatorios.
- Gestionar toda la cartera de clientes y de sus casos jurídicos.
- Acceder a diversos reportings analíticos sobre los procesos legales o el negocio de la firma.

5. Facturación electrónica

De acuerdo con el Legal Trends Report, la facturación es uno de los procesos que más les consumen tiempo a los abogados durante sus jornadas de trabajo, siendo productivos en sus tareas jurídicas solo por 2,4 horas de las 8

horas laborables al día. Las tareas administrativas relacionadas con el cobro a clientes generan un impacto negativo significativo en la rentabilidad de las firmas. Para hacerle frente a esta problemática existen herramientas como TimeBillingX, especializado en la gestión de las firmas de abogados, que ayuda a la toma de decisiones estratégicas gracias a procesos de inteligencia de negocio y digitaliza, automatiza todos los procesos de facturación a través de la conocida como “facturación electrónica”. El software registra la cantidad de horas laboradas por cada abogado del estudio y analiza a qué tipo de actividades se le dedicó ese tiempo registrado, generando el sistema facturas de manera masiva y automática en de cantidad de clientes de la firma.

Esta tecnología es capaz también de realizar análisis sobre el rendimiento de cada abogado y análisis sobre los niveles de rentabilidad de cada cliente. De esta manera, el gerente de la firma puede identificar cuál personal, tanto interno como externo, le genera más ganancias a la organización.¹⁰⁵

La tecnología aplicada al sector legal posee dos funciones opuestas: ayudar a los abogados en las tareas más básicas, dedicando todos sus esfuerzos a las actividades de mayor importancia y criticidad y por otro lado, ayudar a los abogados en las tareas más complejas, tales como la revisión de millones de documentos en tiempo récord o el diseño de argumentos legales con base en análisis predictivos, lo cual permite a los juristas ser más rápidos, precisos y efectivos en su gestión legal, y se traduce en un ahorro significativo de costos, tiempo y esfuerzo, todo lo cual redundo en una mayor competitividad, pudiendo ofrecerles a sus clientes un valor añadido que solo gracias a la tecnología pueden ofrecer.¹⁰⁶

Como elementos relevantes en la definición de la tecnología aplicable al departamento legal tenemos:

- Determinar con precisión el proceso o situación a optimizar, es decir, analizar si efectivamente la implementación de la tecnología cumplirá su papel.

¹⁰⁵ Legaltech: ¿cómo será la industria legal en el futuro? 5 tendencias tecnológicas que están transformando la abogacía: Cloud computing, Robotic process automation, Inteligencia artificial, Big data, Blockchain, Pp. 7-22, <https://recursos.lemontech.com/gracias/ebook-legaltech?submissionGuid=68d37d85-d720-42e5-8f60-ad08840fa8f7>

¹⁰⁶ *Ibidem*, Pp. 36-37.

- Identificar quién participará en este proyecto (además del equipo legal) y establecer por escrito las metas a llegar con la inversión, invitando a los stakeholders¹⁰⁷ a emitir sus comentarios, así como, participar en su implementación posterior.
- Considerar si la implementación de tecnología puede crearse a la luz del compliance,¹⁰⁸ protección de datos y otras políticas de la empresa.
- Búsqueda de un proveedor de confianza y reconocido que tenga interés en desarrollar un producto y crear una relación a largo plazo de beneficio mutuo, que informe si la tecnología es amigable, si puede ser integrada con otras herramientas, si existirán costos adicionales de implementación, etc.
- Coordinar la implantación y lanzamiento interno incluyendo a todas las áreas de negocio e incluir superusuarios con más entrenamiento e información para que sean la fuente de consulta de sus colegas.
- Realizar ajustes e implementar las mejoras.

Lo importante es la utilización efectiva de la tecnología traducido en una mejoría en la eficiencia o productividad del departamento jurídico. Es tal sentido se recomienda la contratación de una empresa especializada que preste este servicio y que tenga un exitoso pasado desarrollando tecnología para otros departamentos legales.

Lo que no puede pasar es que la inversión en tecnología no cumpla la utilidad esperada, ya que eso impactará la operación y traerá consecuencias nefastas como la pérdida de presupuesto, desprestigio del departamento legal o, incluso, hacer más difícil el procedimiento manual a ser modificado con el uso e implementación de la tecnología escogida.

Los beneficios de la implantación de tecnología legal en los departamentos legales traen al propio departamento y a sus clientes internos y externos beneficios tangibles como mejor uso de recursos, disminución de costos, cobertura global, mayor transparencia, aumento de eficiencia, disminución de

¹⁰⁷ Público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento, es decir, todas las personas u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa: empleados, proveedores, clientes, gobierno, etc, <https://rockcontent.com>

¹⁰⁸ Conjunto de políticas, procedimientos y acciones llevados por una organización para asegurar que sus actividades se ajusten a leyes, regulaciones, normas y estándares éticos en su ámbito de actuación, <es.m.wikipedia.org>

errores y mejor administración del tiempo de los abogados. Si se logra una implantación de tecnología correcta, esta será un factor clave para el éxito del departamento legal que tendrá la delantera en la innovación ante sus pares.¹⁰⁹

Retos internos de todo despacho de abogados:

- Lograr alinear o convencer internamente a la dirección para lograr que la transformación sea una estrategia a perseguir, lo que se traduce en contar con el equipo idóneo, el presupuesto necesario y el tiempo suficiente.
- Antes de comprar tecnología se debe lograr que los abogados vean al servicio jurídico como un proceso y que, por ende, consideren que este se puede cambiar, ajustar, mejorar y optimizar, lo que requiere de una gran inversión en tiempo para la gestión del cambio.
- Conformar equipos multidisciplinarios para la prestación de los servicios jurídicos.
- Una vez superados los anteriores retos, se puede iniciar la fase de identificación de los servicios clave que pueden ser susceptibles de mejora, todo pensado como un proceso, resaltando la información, conocimiento y producto, el 'ciclo del servicio'.
- Finalmente se puede pasar a la fase de selección de la tecnología que apoye y mejore al servicio jurídico.

Retos externos:

La explosión de herramientas tecnológicas dedicadas a atender las necesidades del sector legal, que aparentemente es una ventaja por la gran variedad de herramientas para seleccionar, puede ser contraproducente en la medida en que podría prestarse a confusión lo que realmente se necesita para atender las necesidades. Y si se selecciona una herramienta para atender las necesidades puntuales, muchos proveedores pueden crear dificultades, en especial cuando se evidencie la necesidad de integrar todo el ecosistema tecnológico. Una posible solución es una estrategia de alianzas para trabajar en

¹⁰⁹ Ignacio Gómez, Diego ¿Cuándo implementar la tecnología en un despacho legal? <https://lexlatin.com>

la integración de plataformas y para ofrecer al mercado herramientas más completas y que satisfagan necesidades integrales.

Hoy el mercado cuenta con clientes diferentes a los tradicionales, más exigentes, requieren de mayor inmediatez combinado con una alta calidad, por lo que lograr que las herramientas de legaltech se conviertan en facilitadoras del negocio legal es una necesidad de primer orden.¹¹⁰

- ▶ **Plan de marketing:** La planificación de marketing es un proceso integrado por varias fases, que se traduce en la elaboración de planes para un horizonte temporal y propone las fases siguientes: análisis de la situación, definir objetivos y elegir estrategias, desarrollo del programa de marketing y por último el control de los objetivos y acciones (Bigné 1997).¹¹¹

El Plan de Marketing Jurídico, considera otro autor, es igual que otros tipos de planes de marketing, haciendo mucha más incidencia en la especialidad del sector y se define como un documento explicativo donde: Se analiza la situación actual, se define el público objetivo y objetivos, así como los pasos para alcanzar dichos objetivos con unas estrategias.

Se recomienda que el plan de marketing para un despacho de abogados esté realizado o supervisado por una agencia de marketing, así como el paso al marketing digital, en tanto es donde se suelen buscar la mayoría de los clientes potenciales.

Como mínimo el plan de marketing debe recoger los puntos de la estrategia de [marketing mix](#), si es que el bufete la tiene.

- ▶ Situación inicial del despacho de abogados

Constituye el análisis de la situación de la empresa en el mercado en general, en su sector y en la competencia, desde una óptica tanto tradicional como digital. Es imprescindible saber con qué medios se cuenta, cuáles son los necesarios y cuáles tienen los competidores.

¹¹⁰ Urriago Guzmán, Fabian, *LEGALTECH: HERRAMIENTAS PARA APALANCAR EL NEGOCIO*, Sección "MUNDO JURÍDICO", Pp. 22-23, Consultores y Abogados Internacionales, DEBATES LEGALES, Edición Especial, <https://lexlatin.com>

¹¹¹ Díaz Garayalde, Sayli, PLAN DE MARKETING PARA EL BUFETE COLECTIVO NRO.3 DEL MUNICIPIO HOLGUÍN, 2018, Pp. 31. <https://repositorio.uho.edu.cu/bitstream/handle/uho/7874/Sayli%20D%C3%ADaz%20Garayalde.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Saber qué autoridad tiene el dominio, cuánto tráfico tiene la página web, cuántos seguidores tienen en redes sociales, cuántos leads captan por el correo electrónico... si queremos mejorar en el marketing digital para abogados.

- ▶ Público objetivo del marketing jurídico

Este puede ser un cliente corporativo o un cliente final. El cliente corporativo es mucho más complicado de impactar, pero mucho más rentable. El cliente final es más fácil de impactar, pero su rentabilidad es menor. Hay que decidir cuáles son los mejores clientes para el despacho.

Sea un público objetivo corporativo o uno individual, va a ser necesario realizar un *customer journey* para establecer un *embudo de conversión*. Se debe crear contenido para cada una de las fases por las que pasa un cliente potencial. A través de estas fases, el cliente irá generando confianza en la marca en cuestión.

- ▶ Definición y objetivos del marketing para abogados

Es el establecimiento de objetivos para el despacho de abogados.

- ▶ Estrategias de promoción para abogados online

Determinados los objetivos, se eligen las estrategias necesarias para llegar a ellos. No todo es marketing digital jurídico, también existen otras estrategias clásicas.

Las estrategias de marketing digital para abogados se pueden dividir en dos grandes grupos:

Outbound Marketing para abogados: técnicas donde para llegar a sus clientes potenciales, los despachos de abogados utilizan servicios donde se aumenta la difusión pagando: Facebook Ads para abogados, Google Ads, Google Display, YouTube Ads, etc.

Inbound Marketing para abogados: técnicas donde se puede ganar la difusión y ofrecer el contenido sin costo (Redes Sociales, Posicionamiento en Buscadores, Canal de YouTube, Email marketing y página web). La herramienta de marketing digital jurídico por excelencia es el SEO Local.

- ▶ Seguimiento y corrección del marketing jurídico digital

Es el control de los progresos y desviaciones de las estrategias de marketing para abogados con respecto a lo marcado en el plan de marketing.¹¹²

¹¹² Ramos, Rafa, <https://soyrafamos.com/marketing-juridico/>

En la literatura consultada son señaladas Herramientas del plan de marketing Jurídico¹¹³, tales como:

- *Email Marketing* para la comunicación directa con la cartera de clientes.
- *Blog Jurídico*: transformar las visitas en suscriptores de clientes, procedimiento llamado embudo de venta, procedimiento muy eficiente que tiene el marketing en línea, siendo necesario y significativo, en este sentido, la construcción de una metodología de trabajo que impulse a imponer orden en todas las dimensiones: estructurar dentro del buffet de abogados perfiles sólidos, determinar lineamientos seguros, confiables proyectando una imagen de calidad.
- *Cuatro C de Marketing de Servicios*: Consumidor antes que servicio, es decir, de nada sirve ofrecer un servicio que nadie necesita o desea; Costo antes que precio: manera en que influye todo lo que le cuesta al cliente en obtener el servicio; Conveniencia antes que plaza: Aquí se usará más que la plaza, estar junto al cliente, los medios de comunicación como el internet y los videos conferencias; Comunicación antes que promoción: se usa el método de negociación.

2. Describir la práctica existente en el diseño e implementación del marketing jurídico a nivel internacional.

Definimos la práctica existente en el diseño e implementación del marketing jurídico a nivel internacional como el conjunto de elementos que informan sobre la instrumentación o implementación del marketing jurídico, por parte de los Bufetes de Abogados a nivel internacional. En este sentido la muestra que se escogió para dar respuesta a este indicador son aquellas formas de hacer marketing jurídico encontradas en la información consultada y que nos trasladan una manera de hacer, unos contenidos tenidos en cuenta y una experiencia en definitiva que nos puedan dar pautas en la concepción del marketing en un bufete de abogados.

¹¹³ Bach Maldonado Gómez, Renzo Jesús y Bach Vera Seclén, José Eduardo, Tesis: plan de marketing jurídico para incrementar la cartera de clientes del estudio jurídico abogados Maldonado & Asociados E.I.R.L, Chiclayo, 2017, para optar título profesional de licenciado en administración, <file:///C:/Users/Danny/Downloads/Maldonado%20G%C3%B3mez,%20Renzo%20&%20Vera%20Secl%C3%A9n,%20Jos%C3%A9.pdf>

De ahí que elementos aparentemente inconexos cobren sentido. En este sentido se exponen los resultados de un Estudio de Investigación del 2010 acerca del estado del marketing jurídico: Brasil y México, donde 130 despachos brasileños y mexicanos participaron en el estudio y brindaron respuestas sobre muchos aspectos relacionados con la forma en la cual conducen sus actividades de marketing; también los resultados de una encuesta realizada en cuanto a la implementación del marketing jurídico en 182 despachos de abogados en la ciudad de Bucaramanga, Colombia.

Si bien no referido estrictamente al marketing jurídico, pero que consideramos de utilidad, se referencia un Informe¹¹⁴ de Marketing: entrevistas a CMOs¹¹⁵ y expertos clave sobre los Retos específicos a los que se enfrentan distintas empresas españolas en el ámbito del marketing digital (2023), elaborado a través de un proceso de investigación cualitativa basado en entrevistas personales realizadas a CMOs, técnicos y especialistas de marketing digital de más de 50 empresas, las que pertenecen a una amplia variedad de industrias, como la educación superior, farmacéutica, telecomunicaciones o movilidad sostenible y representativa de distintas categorías de número de empleados, desde pequeñas empresas con menos de 15 trabajadores hasta grandes corporaciones con más de 1.000 empleados. En relación a sus presupuestos anuales de marketing, la muestra recoge compañías con diferentes niveles de inversión.

Se recoge el Código de Conducta de Uría Menéndez.

Se refieren publicaciones, artículos, eventos, encuentros de diferentes actores que dan la medida de la importancia dada al tema y de las vías utilizadas para la consecución de los fines perseguidos con la incorporación del marketing jurídico al actuar de los bufetes de abogados.

Iniciamos con una información general, que, a manera de contexto, nos ubique en lo relacionado con los colegios de abogados.

Un **Colegio de Abogados** es una corporación de Derecho Público, amparada por la Ley y reconocida por el Estado, con personalidad jurídica propia y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

¹¹⁴ www.cyberclick.es/informe-marketing-entrevistas-cmos-expertos-clave

¹¹⁵ Persona que se encarga de desarrollar y supervisar las acciones de marketing y publicidad de la empresa y reporta directamente al CEO (chief executive officer) o director general.

Los principales fines del **Colegio de Abogados** son la ordenación del ejercicio de la profesión, la representación exclusiva de la misma, la defensa de los derechos e intereses profesionales de los **abogados** colegiados, la formación profesional permanente de los **abogados**, el control deontológico y la aplicación del régimen disciplinario en garantía de la sociedad; la defensa del Estado social y democrático del derecho proclamado en la Constitución, la promoción y defensa de los Derechos Humanos y la colaboración en el funcionamiento, promoción y mejora de la Administración de Justicia.

Los grandes bufetes o despachos de abogados (y los modelos de gestión que los definen) son una de las formas de ejercicio de la abogacía, como lo son la consultoría jurídica, o la empresa interdisciplinaria de servicios.

El artículo 1.1. del Estatuto General de la Abogacía Española. *‘La abogacía es una profesión libre e independiente que presta un servicio a la sociedad en interés público y que se ejerce en régimen de libre y leal competencia, por medio del consejo y la defensa de derechos e intereses públicos y privados, mediante la aplicación de la ciencia y la técnica jurídicas, en orden a la concordancia, a la efectividad de los derechos y libertades fundamentales y a la Justicia.’* (Ministerio de Justicia, 2001, a.)

En la definición de ejercicio profesional colectivo descrito en la Ley 2/2007 *‘se entiende que hay ejercicio en común de una actividad profesional cuando los actos propios de la misma sean ejecutados directamente bajo la razón o denominación social y le sean atribuidos a la sociedad los derechos y obligaciones inherentes al ejercicio de la actividad profesional como titular de la relación jurídica establecida con el cliente.* (Art. 1. de la Ley 2/2007 de Sociedades Profesionales, Jefatura del Estado, 2007)

Desde una perspectiva económica, a tenor del citado marco normativo, los despachos de abogados son empresas de prestación de servicios profesionales donde se ejerce colectivamente la actividad propia de la profesión de abogado y, en ocasiones, otras profesiones complementarias y legalmente compatibles.¹¹⁶

¹¹⁶ Esteban Ferrer, María José TESIS DOCTORAL, ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS JURÍDICOS. Aplicación del despliegue de la función de calidad (QFD) al estudio del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña, Pp. 10.

Esta forma de ejercicio nace en los Estados Unidos de América como respuesta al crecimiento de las empresas, y consiste en una organización que agrupa cierto número de abogados, con un lenguaje común, y una cultura profesional y jurídica similar, en la que el cliente no contrata con uno sino con una empresa que le ofrece servicios jurídicos especializados. Su eficiencia depende de la existencia de varios abogados, cada uno de los cuales está especializado o tendrá a especializarse en un campo del derecho o en un tipo de función jurídica: derecho corporativo, derecho tributario, derecho laboral, derecho administrativo, entre otras.

Estas firmas de abogados se encuadran como organizaciones de servicios, y como tal son parte del Acuerdo General de Comercio sobre Servicios que administra la Organización Mundial del Comercio (OMC). La paulatina globalización de la economía en la segunda mitad del siglo XX, llevó a las oficinas de abogados a dar pasos hacia cierta internacionalización, de manera casi exclusiva en el eje Estados Unidos-Reino Unido —específicamente, despachos domiciliados en la ciudad de Nueva York y en la ciudad de Londres.¹¹⁷ Entre 1980-2000 la transformación en firmas globalizadas se consolida definitivamente. El tránsito lo realizan primordialmente las firmas británicas conocidas como el **Círculo Mágico** (Magic Circle).¹¹⁸ Las grandes firmas estadounidenses van a crecer en tamaño y facturación, pero van a preferir su íntima asociación con Wall Street para consolidar por esa vía su operación global.¹¹⁹

Son identificadas dos tipos de firmas: aquellas que tienen una presencia directa en el extranjero, lo cual se traduce en la constitución de un bufete en el Estado correspondiente y las firmas que tienen una presencia indirecta en otros Estados por medio de corresponsalías o alianzas.¹²⁰

Sin embargo, a pesar de las características comunes de los sistemas jurídicos en los que operan, los bufetes difieren en sus características y modelos de

¹¹⁷ Toro-Valencia, José A., Las oficinas transnacionales de abogados como autoridad privada, PENSAMIENTO JURÍDICO, No. 49, ISSN 0122-1108, ENERO-JUNIO, BOGOTÁ, 2018, Pp. 113-143.

¹¹⁸ Se conoce como Magic Circle a los siguientes despachos de abogados de la élite británica: Allen & Overy, Clifford Chance, Freshfields Bruckhaus Deringer y Linklaters.

¹¹⁹ Toro-Valencia, José A., Las oficinas transnacionales de abogados como autoridad privada, PENSAMIENTO JURÍDICO, No. 49, ISSN 0122-1108, ENERO-JUNIO, BOGOTÁ, 2018, Pp. 113-143.

¹²⁰ *Ibidem*, Pp. 113-143.

expansión: los *grandes despachos estadounidenses* desarrollan una estrecha relación con el entorno financiero de Wall Street, lo que les conduce a limitar su expansión geográfica, pero no el alcance global de sus negocios y clientes; el *modelo inglés* —o, mejor, *londinense*— se centra en la expansión geográfica impulsada por el desarrollo y ampliación del ámbito de aplicación del derecho europeo y de sus vínculos históricos con los mercados de Asia, África y Oceanía. La estructura de la **firma Cravath** es la que predomina en el contexto de Estados Unidos y se exporta al resto del planeta. El origen de ese modelo que luego dará lugar a los grandes despachos de abogados se atribuye a Paul D. Cravath (Swaine, 1946, y Hobson, 1986, citados por Galanter y Palay, 1991: 9) quien, a principios del siglo XX, estableció lo que se conoce como el sistema Cravath (*Cravath system*) basado en contratar a los estudiantes más brillantes de las Facultades de Derecho exigiéndoles dedicación exclusiva a su despacho a cambio de un salario, formación y creciente responsabilidad. Éstos luego le abandonaban para montar su propio despacho o trabajar con algún contacto conocido durante ese tiempo. En ese momento todavía no se había generalizado el contrato *up-or-out*.

En la actualidad el despacho Cravath sigue ejerciendo bajo el mencionado modelo de reclutar a los mejores estudiantes, con un crecimiento interno lento (no cree en la contratación de abogados externos —*lateral hirings* o contrataciones laterales- por muy buenos que sean) y una gestión centralizada con una rigurosa implantación del sistema *up-or-out*.

El riesgo que supone la inversión en jóvenes abogados, que pueden decidir marcharse del despacho en cualquier momento, ha requerido de fórmulas que garanticen su continuidad con el socio, restringiendo las potenciales actuaciones oportunistas o excesivamente individuales, así como la introducción de adecuados mecanismos de motivación y de promoción. Es en ese momento donde se sitúa el nacimiento de los despachos de abogados, en tanto el ejercicio de la profesión se realiza de manera colectiva, en grupo, que funciona como ente organizado y en el que la promesa de acceder a la condición de socio (con participación futura en los beneficios) se configura como fórmula de retención (y atracción) de talento en la organización.

La aparición de esa promesa de posible participación futura en el reparto de los beneficios del socio es identificada por Galanter y Palay (1991) como la

principal razón del crecimiento en el tamaño de los bufetes de abogados y tiene lugar lo que ellos denominan *promotion to partner tournament* (de promoción a socio”), teoría según la cual, el crecimiento de los despachos no tiene otra causa que la enorme dedicación que abogados jóvenes y brillantes tienen hacia los clientes de la firma, y que esto se mantiene debido a esa promesa o posibilidad de ser nombrados socios tras un periodo de aproximadamente diez años probando su valía y donde solo los mejores llegarán a socio, premiando de esta forma el esfuerzo y la productividad.

Otros modelos de firmas siguen en mayor o menor medida el esquema de la gran firma, la Cravath. Entre estas modalidades se encuentran la firma boutique, el despacho orientado al litigio estratégico de interés público e incluso la división jurídica de las compañías.

Se concibe así un sistema de crecimiento de las firmas en el que los nuevos vinculados, generalmente abogados que terminan sus estudios, son evaluados al cabo de cierto periodo de tiempo y si superan dicha evaluación, serán asociados a la firma. Esta dinámica garantiza el crecimiento constante del bufete, elemento que lo habilita para desarrollar nuevas operaciones, conseguir nuevos clientes y ampliar la oferta de servicios jurídicos

En tal sentido, se desarrollan distintos tipos de firmas en el panorama de la gestión jurídica global. En la literatura se encuentran dos clasificaciones: la elaborada por **Galanter y Palay**, más centrada en los Estados Unidos, pero exportable a otras jurisdicciones, y la propuesta por **Sokol**, más sensible al eje Londres-Nueva York y también abierta a otros ámbitos.

Galanter y Palay identifican *siete tipos de firmas*. Denominan a la primera de ellas la *última gran firma*, en la que el proceso de promoción a socios se difiere y se genera un doble concurso. Además, este tipo de bufetes se ocupa de vincular lo que se denomina funcionarios *paralegales*, es decir, aquellos que no siendo juristas son especialistas en áreas de soporte a los servicios jurídicos y que requieren cierto conocimiento especializado en relación con el derecho.

El *segundo tipo* es la firma que busca equipararse con las denominadas cuatro grandes firmas de auditoría contable. Las grandes compañías de auditoría son organizaciones multiservicios que se han adaptado a las exigencias de la economía globalizada a través de la descentralización y la ampliación en el portafolio de servicios que ofrecen a sus clientes. En consecuencia, son

estructuras corporativas que superan a las firmas globales de abogados en número de despachos, en número de profesionales, en el monto de ganancias y en la rentabilidad por socio. Previamente al colapso de Enron, las firmas contables fueron bastante agresivas en organizarse como centros de servicios profesionales multidisciplinarios, dentro de los cuales estaba la oferta de servicios jurídicos. En dicha propuesta se planteaba la creación de un departamento jurídico como un elemento más del portafolio de servicios, el cual se diseñó como una hibridación entre el modelo de las compañías de auditoría y el prototipo de la firma Cravath.

Estos tres tipos de firmas abarcarían la oficina generalista, en la cual el número de abogados y profesionales que están asociados o bien contratados en ellas es de tal magnitud que les permite ofrecer una cartera amplia a sus clientes. Estos bufetes dependen en mayor medida del sistema del torneo para vincular nuevos socios, sin que la plantilla disminuya, y al mismo tiempo conservan los incentivos económicos internos para que todo el personal nuevo tenga la expectativa de convertirse en socio una vez llegue el momento del concurso.

Las otras cuatro categorías que desarrollan Galanter y Palay (1991, p. 125) son de firmas mucho más especializadas, pero que en su estructura operativa reproducen el esquema de la Cravath en versión reducida. El primero de estos tipos es la firma *boutique*. Esta busca que su ventaja comparativa sea la *hiperespecialidad* que tiene en determinadas materias. Gracias a su etiquetamiento como firma de élite, compite con las grandes multifirmas por abogados de calidad y por clientes que tienen necesidades en el sector específico de su especialidad. En tal sentido, la firma *boutique* combina un tamaño relativamente pequeño con un trabajo jurídico intensivo y con una alta especialización, manteniendo el propósito expreso de mantenerse como una firma de formato reducido en cuanto al número de abogados y de socios. Al mismo tiempo, este tipo de despacho presenta un inconveniente frente a los nuevos abogados, y es que en él los socios fundadores tienden a minimizar el acceso a la condición de socio, y de aceptarlo se inclinan por conservar un mayor porcentaje de las ganancias obtenidas por la firma. Este aspecto le resta competitividad frente a la gran firma, pues reduce el incentivo de los nuevos vinculados para convertirse en socios.

La firma de compensación mixta es aquella que reduce los incentivos monetarios a cambio de una exigencia menos demandante a los abogados asociados y vinculados a ella (Galanter y Palay, 1991, p. 127). El menor nivel de exigencia se da, bien por tener un menor número de clientes por socio-abogado, o bien por contar con jornadas parciales o combinadas con otro tipo de actividad. Por tanto, en este tipo de firma la competencia interna es menor, lo cual puede traducirse en una desventaja competitiva frente a la gran firma, así ello signifique un beneficio no monetario de carácter personal para sus abogados.

Las redes de oficinas (Galanter y Palay, 1991, p. 130) son la opción que eligen las firmas más pequeñas para expandirse internacional y globalmente. En esta modalidad comparten con otras firmas clientes, formación, entrenamiento, información, servicios de administración y gestión de los bufetes, así como prácticas litigiosas y conocimiento jurídico especializado. En la red el factor importante es la coordinación y se evita la integración y fusión de las firmas.

Por último, Galanter y Palay identifican como una modalidad de firma de abogados a los departamentos jurídicos de las compañías multinacionales. Esta modalidad no es independiente, sino que es un elemento más de la estructura de una organización empresarial. Hasta la década de los ochenta, la actividad desplegada por estos departamentos se consideraba como un simple trabajo de coordinación, en el que los abogados vinculados a esta división eran un mero canal de comunicación entre la dirección de la compañía y las grandes firmas, que se ocupaban de las cuestiones jurídicas relevantes. Estos abogados eran generalmente aquellos que no resultaban elegidos en el concurso de la firma tipo Cravath, y que por tanto no tenían las competencias jurídicas suficientes para pertenecer a ella. La expansión de la gran compañía multinacional en la década de los ochenta significa un cambio de fortuna para los abogados que conforman estas divisiones. En consecuencia, los departamentos jurídicos de estas organizaciones se transforman y se convierten en un centro vital de toma de decisiones para la compañía correspondiente, se disponen como un bufete jurídico interno de la organización, y a partir de allí exigen un mejor servicio por parte de las firmas que han seleccionado, y son altamente selectivos en los servicios que contratan con estas. De igual forma, se da una transformación en la relación de las compañías multinacionales con las firmas globales, pues aquellas se convierten en clientes más exigentes, que buscan maximizar

beneficios. Con ello, se abre la competencia entre las firmas para hacerse con los clientes que tradicionalmente han estado atados a la competencia, pues dichos clientes dejan atrás una relación paternalista y asumen una relación pragmática y utilitarista.

Sokol (2007) propone *seis modalidades* por medio de las cuales las firmas de abogados pueden llevar a cabo una expansión global. La presentación que elabora Sokol tiene como fundamento la forma en la cual se organiza internamente la firma. Es interesante resaltar que dicho autor advierte que la expansión global de la firma no supone necesariamente una mayor rentabilidad económica, al menos en lo atinente a las firmas estadounidenses.

El primer tipo de expansión se da bajo la estructura del denominado **Círculo de Élite**, que reúne a las grandes firmas de Nueva York (Sokol, 2007, p. 15). Estos bufetes tienen como clientes a la banca de Wall Street y a las grandes multinacionales estadounidenses. A pesar de que por la actividad de sus clientes su actividad es global, su expansión geográfica no lo es tanto, debido a la necesidad de mantener un alto nivel de utilidades por socio. Los costes que implicaría en un primer estadio una operación plenamente global supondrían el sacrificio de unos beneficios, que los socios no están, en el corto plazo, dispuestos a perder.

La segunda modalidad es la de las alianzas, que es el trabajo de coordinación de redes y corresponsalías de diversas firmas sin llevar a cabo una fusión formal. Con esta opción se busca la expansión de los despachos, sin incurrir en los costes de abrir oficinas en el extranjero o en el proceso de fusión interfirmas. Las alianzas tienen el inconveniente de la gestión de la coordinación, que significa que los clientes encuentren el mismo nivel y estándar de servicio a lo largo del planeta. El ejemplo más significativo de este tipo de firmas es el modelo desarrollado desde los años cincuenta por Baker & McKenzie (2016), de los Estados Unidos, que adoptó un esquema similar al de las franquicias, lo que le permite tener una presencia en 45-47 estados, 73 oficinas y 6045 abogados.

El **Círculo Mágico** (Siguiendo firmas: Allen & Overy, Clifford Chance, Freshfields, Linklaters y Slaughter & May) se refiere a la tercera categoría y comprende las grandes oficinas de abogados de la *City* de Londres. Estos despachos tienen alcance global, pero con la excepción de Clifford Chance no tienen una presencia significativa en los Estados Unidos (*The Economist*, 5 de

mayo de 2011). Esto conduce a que en ocasiones su trabajo sea conjunto con el Círculo de Élite, pero no implica que se fusione su actividad con la de este. Se da una especie de red entre los dos círculos, pero esta relación es en cierto sentido asimétrica, pues no facilita el acceso al mercado jurídico estadounidense, pero sí que abre el mercado global a las firmas de dicho país. Los aspirantes al Círculo de Élite conforman el cuarto tipo de firmas globales de abogados que identifica Sokol y comprenden a aquellas firmas estadounidenses que no forman parte de dicho círculo. Generalmente incluyen a grandes firmas que o bien no se originan en Nueva York, o bien siendo de esta ciudad sus relaciones con Wall Street son menos estrechas y por tanto tienen un mayor nivel de competencia para conseguir nuevos clientes. Este tipo de firmas también incorpora a las que desarrollan labores de cabildeo en Washington ante el Gobierno y el Congreso de los Estados Unidos. Es importante resaltar que quienes las contratan para esta última labor no son solamente compañías o clientes empresariales, sino también individuos y gobiernos de otros Estados. Estos bufetes tienden a expandirse más decididamente al extranjero que los del Círculo de Élite. De igual forma, pueden contener a los despachos continentales europeos, principalmente firmas alemanas y españolas cuya fortaleza es el derecho comunitario europeo y que se expanden, según las necesidades de sus clientes, a Europa del Este, Asia, Medio Oriente y América Latina.

Las firmas del quinto nivel son las oficinas estadounidenses que tienen despachos distribuidos en los Estados Unidos y con algún nivel de representación en el extranjero, debido principalmente a los intereses de sus clientes. Sokol no las menciona, pero es posible identificar en esta categoría a las firmas que se dedican a la asesoría intraeuropea. En este tipo de bufetes el grado de internacionalización es mayor, pero se regionaliza en el espacio del derecho europeo y del mercado común.

Por último, están las firmas profesionales multidisciplinarias, como las grandes compañías de auditoría contable. Estas tienen la ventaja de contar con una infraestructura global ya consolidada. Este tipo de asesoría comienza a consolidarse a partir del New Deal estadounidense y se edifica sobre la base de una estrecha relación con los negocios a los cuales las auditoras les prestan servicios financieros y contables en un inicio. A diferencia del mundo de élite que representan las grandes firmas de abogados, las compañías profesionales

multidisciplinarias buscan una relación más estrecha con sus clientes en el campo de los negocios de estos, pasando de ser simples auditoras a convertirse en consejeras de estrategia y de negocios (Dezalay y Garth, 2004). Estas oficinas tienen una estructura mucho más global y flexible que las grandes firmas de abogados y por tanto han implementado un departamento jurídico que busca utilizar su infraestructura y competir con el modelo Cravath, en particular con el Círculo de Élite y el Círculo Mágico. El colapso de la compañía de energía Enron supuso un freno a este modelo de expansión.

En consecuencia, se identifica una serie de **características** que modelan la firma multinacional de abogados. La primera característica es el crecimiento constante del despacho, pues al adoptar un esquema de asociación continuo propio del modelo estadounidense, la firma garantiza que tiene el personal profesional suficiente para satisfacer las necesidades de sus usuarios, y al mismo tiempo el despacho tiene la exigencia de buscar nuevos clientes y nuevos negocios para soportar económicamente dicho crecimiento. Las condiciones económicas globales determinarán el grado de desarrollo o de freno de dicho incremento en un momento dado, pero las características propias de la economía global posibilitan la permanencia de la gran firma como un factor necesario en el desarrollo de los negocios y la definición de políticas en el ámbito global.

El crecimiento por vía de la asociación también se redefine a partir de la necesidad de expansión global. En el desarrollo de nuevos negocios las firmas identifican que es oportuno deslocalizar su actividad y desplegar su actuar a lo largo del planeta. Para ello identifican que, por medio de la expansión directa, esto es, abriendo oficinas en diversos lugares, es la mejor forma de lograr la globalización del bufete. Para ello pueden optar por tres tipos de estrategia:

- 1) desplazar a algunos de sus asociados a los lugares a los cuales abrirán nuevos despachos; 2) contratar nuevos abogados locales, generalmente con estudios en el ámbito del *common law*, para que sean estos los que se encarguen de dar inicio a la operación en sus lugares de origen; y 3) adquirir por medio de la compra o de la fusión una firma local de prestigio, y con ello disfrutar del acceso a su portafolio de clientes y a su reputación en dicho mercado. En este proceso de acceder a nuevos mercados las firmas británicas del Círculo Mágico son más agresivas que las firmas estadounidenses, pues estas se soportan en su estrecha relación con Wall Street, lo cual en cierto modo las

inhibe de expandirse más allá de ese ámbito. A pesar de que los colegios de abogados en general adoptan una postura favorable a la internacionalización de los negocios, son bastante celosos en cuanto a la presencia de firmas extranjeras en su propio terreno. De allí que en algunas jurisdicciones se establezcan barreras para que abogados extranjeros no presten servicios jurídicos en su territorio, como es el caso de la India o lo que pretende seguirse en Brasil (The Economist, 23 de junio de 2011).

La segunda característica supone los cambios en las relaciones con los clientes. Estos últimos han dejado atrás la relación de largo plazo con una única firma y toman una orientación fundada en costes. De esta manera se incrementa la competencia entre grandes firmas por captar los mejores clientes, lo que las lleva a ampliar la oferta de servicios jurídicos y su ámbito geográfico de trabajo. Por otra parte, ciertas compañías inducen los procesos de subcontratación de servicios jurídicos de rutina en lugares en los que sea más económica su prestación y no supongan una reducción de la calidad. A su vez los departamentos jurídicos de las grandes compañías multinacionales han crecido en tamaño y responsabilidades, y por ello se convierten en una competencia para las firmas globales, ya que, al contar con un mejor equipo de trabajo, requerirán de menos servicios externos, lo que afecta la facturación de los despachos. Finalmente, muchas firmas responden a un nuevo tipo de cliente, aquel al que le interesa la gestión jurídica destinada al cambio, reforma o eliminación de regulaciones existentes.

Una tercera característica es el mayor nivel de competencia que se genera entre las oficinas globales de abogados, así como el de las relaciones de estas con los departamentos jurídicos de las compañías que asesoran, las cuales buscan obtener el mejor precio por los servicios profesionales prestados. Esta nueva configuración de la búsqueda de negocios y clientes significa un replanteamiento de la labor profesional de los abogados en el lenguaje de los negocios. Por tanto, las firmas se convierten en compañías de servicios profesionales, dejando atrás la imagen de bufetes señoriales en los que imperaba la jerarquía y la tradición. La promoción interna de colaborador a socio es una clara manifestación de dicha característica, pues quien es promovido deberá demostrar su valía tanto en el ámbito jurídico como en la faceta de los negocios que puede desarrollar para la firma. Una consecuencia del mayor nivel de competencia es la pugna por atraer

socios de otros despachos, y con ellos los clientes que tienen una relación estrecha con ellos. La remuneración de cada socio dependerá del volumen y del significado económico de los clientes y de los negocios que atraiga para la firma. Las fusiones entre oficinas de abogados se convierten en la norma de la operación jurídica. La integración empresarial de diversos despachos se da por la necesidad de expandir sus mercados, de internacionalizarse, o de no desaparecer, y competir por ser el actor más grande del mercado. Acciones como la expansión de Clifford Chance a los Estados Unidos se dieron por esta vía, y la transformación de Freshfields Bruckhaus Deringer en una organización global, por medio de una macrofusión de despachos en el Reino Unido, Alemania y Austria, es un claro ejemplo de ello. La división y disolución de firmas también es consecuencia de este fenómeno, que se agudiza por las fluctuaciones de las crisis económicas globales. De esta manera, las oficinas globales de abogados son más fuertes, en la medida que llevan a cabo un proceso de expansión global, pero de forma simultánea son vulnerables, pues estos procesos pueden o bien conducir a la partida de sus socios más valiosos, o bien posibilitar el incremento de conflictos internos entre los nuevos socios por la lucha del poder dentro de la firma.

Una última característica es la contratación de personal no jurídico o parajurídico. Al crecer la complejidad de la estructura organizativa de las oficinas de abogados, al convertirse en entes globales y al considerar su objeto como un negocio, es necesario desarrollar una burocracia empresarial y administrativa para el logro de dicho objetivo. Por tanto, la firma global de abogados deja de ser el espacio tradicional en el que unos profesionales ejercen una determinada vocación y se transforma en un ente empresarial, en el que prima la rentabilidad y el cumplimiento de objetivos económicos.

La firma global de abogados se caracteriza por su complejidad y adaptabilidad al entorno de la economía global. La adopción de un esquema organizativo propio de la firma Cravath estadounidense le permite asumir la defensa activa de los intereses de sus clientes en los diferentes campos en los que estos requieran sus servicios. La interconexión contemporánea en los ámbitos de la comunicación, la tecnología y el transporte posibilita su expansión a los centros financieros y de negocios a nivel global. La relación con sus clientes, su creciente globalización y la interacción interna entre sus abogados generan que las firmas

se comporten como entes que gozan de autoridad derivada del saber que ostentan y aplican. Su carácter global se refleja no en la expansión geográfica de sus oficinas, sino en el actuar que dentro de diversos espacios de toma de decisiones ejercen sus abogados.¹²¹

Los rasgos más relevantes del mapa competitivo de los despachos que lideran la abogacía española se resumen en los siguientes:¹²²

- Consolidación de tres grandes despachos de abogados españoles (élite española) cuyo posicionamiento en cuanto a cuota de mercado y prestigio internacional para la prestación de servicios jurídicos en España, les distingue del resto de despachos de abogados que operan bajo una marca española y les posiciona entre los cien mayores despachos de la Unión Europea.
- Posicionamiento mayoritario del resto de despachos españoles líderes como despachos eminentemente domésticos y locales, con un moderado prestigio internacional para la prestación de servicios jurídicos en España, una cuota de mercado pequeña y baja facturación tanto por socio como por profesional.
- Penetración de tres grupos de despachos que operan bajo marca extranjera: los despachos británicos, los despachos de los Estados Unidos y los despachos de las divisiones jurídicas de consultora. Se ha constatado que el dinamismo y crecimiento económico del mercado jurídico español unido al prestigio internacional para la prestación de servicios jurídicos han sido la clave del desarrollo de estos grupos estratégicos.
- Identificación, entre los despachos extranjeros, de dos grupos que se han posicionado en dimensiones estratégicas muy definidas: los despachos del *Magic Circle* (integrados en el grupo de despachos británicos) y las divisiones jurídicas de las *Big Four Consulting Firms* (integradas dentro del grupo de las divisiones jurídicas de las grandes consultoras).

Los despachos del *Magic Circle* se han diferenciado del resto de operadores del sector en el liderazgo en el servicio jurídico, mediante la especialización en el

¹²¹ Toro-Valencia, José A. Las oficinas transnacionales de abogados como autoridad privada, PENSAMIENTO JURÍDICO, No. 49, ISSN 0122-1108, ENERO-JUNIO, BOGOTÁ, 2018, Pp. 113-143, <https://search.proquest.com>

¹²² Esteban Ferrer, María José TESIS DOCTORAL, ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS JURÍDICOS. Aplicación del despliegue de la función de calidad (QFD) al estudio del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña (2008), Pp. 152-154, www.researchgate.net

segmento más alto del mercado, al que presta una asesoría jurídica de alta complejidad técnico-jurídica, individualizada y transnacional, para lo que han emprendido un selectivo posicionamiento geográfico organizándose como sociedades profesionales globales.

Las divisiones jurídicas de las *Big Four Consulting Firms* se han posicionado en dimensiones estratégicas que les facilitan la prestación de servicios jurídicos a un segmento amplio de empresas y se caracterizan por la focalización en la eficiencia operativa, mediante la estandarización global del conocimiento así como por una completísima cobertura nacional e internacional, organizándose en torno a una red multinacional de despachos independientes con personalidad jurídica propia.

Los despachos de la élite británica han logrado que el mercado les identifique como los más prestigiosos en especialidades de gran complejidad jurídica.

- Las dimensiones adoptadas por los citados grupos determinan las dos grandes tendencias estratégicas en las que se han posicionado los despachos españoles de mayor tamaño: la que se caracteriza por la prestación de servicios jurídicos a un segmento amplio de empresas sobre la base de una extensa cobertura geográfica y la estandarización del conocimiento, liderada por el mayor de los despachos de la élite española, y la que encabeza el menor de los despachos del referido grupo estratégico, que se caracteriza por la prestación de servicios jurídicos de alto valor añadido y un selectivo posicionamiento geográfico.

- Limitada presencia internacional de los despachos de abogados españoles en comparación con los despachos anglosajones y las divisiones jurídicas de las grandes consultoras, lo cual puede reportar a medio plazo un deterioro del posicionamiento de los primeros en el mercado de prestación de servicios jurídicos a la empresa española, que cada vez precisa de mayor asesoramiento jurídico transnacional.

Pero una información del 2016 aporta otro estado y dice: Los despachos de abogados españoles compiten mano a mano con las firmas anglosajonas para tomar posiciones en Latinoamérica y no perder influencia en una región clave para el salto al exterior de los bufetes con pasaporte nacional.¹²³ Expone el artículo lo siguiente: La expansión internacional no ha sido una de las prioridades

¹²³ Saiz, Sergio, El reto de conquistar el mercado legal, LATINOAMÉRICA EXPANSIÓN, 24.2.2016, www.ontier.net

en la agenda de los bufetes de abogados españoles, que fuera de sus fronteras naturales han utilizado el mecanismo de alianzas o la apertura de pequeñas oficinas de representación. Pero la crisis y la cada vez mayor competencia en el mercado local han cambiado las reglas de juego, obligando a las firmas a buscar nuevos destinos para seguir creciendo.

Una década atrás, Cuatrecasas era de las pocas excepciones, tras su fusión, en 2003, con el portugués Gonçalves Pereira.

En este contexto, Latinoamérica se ha convertido en el mejor destino, y casi el único, para los despachos españoles, gracias a los lazos culturales, al hecho de que el mercado legal no está copado por los bufetes anglosajones, y salvo algunas excepciones, como Baker & McKenzie, no han logrado penetrar en la región. Otro elemento es que, si bien, el ordenamiento jurídico en Latinoamérica tiene influencias de EEUU, también de España y Portugal, estando algunos mercados legales, como el brasileño, todavía vetados a los bufetes extranjeros. Garrigues y Uría lideran la expansión de los despachos españoles en Latinoamérica. El despacho presidido por Fernando Vives está protagonizando la expansión más rápida y de mayor peso y su marca se encuentra en México, Colombia, Perú y Brasil, en tanto que Chile y Argentina están posibles próximos destinos.

En el caso de Uría, la internacionalización se ha articulado a través de la participación del 30% en el despacho resultante tras la macrofusión de Philippi (Chile) y Pietrocarrizosa (Colombia), más las firmas peruanas Ferrero Abogados y Delmar Ugarte.

Otros despachos, como Ontier, también han optado por adquirir participaciones en firmas locales (oficinas en Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú y Venezuela), mientras que Maio ha preferido un único país, México, pero fusionándose con el despacho local Sterling.

Hasta ahora, esta expansión se había hecho de forma progresiva, pero se ha acelerado en los últimos meses. A medida que la región ha ido ganando protagonismo como como origen de inversiones hacia Europa y como destino del capital asiático, ha llamado la atención de los bufetes anglosajones, más interesados que nunca en tomar posiciones con presencia física.

El movimiento más importante ha sido el de Dentons, que a finales del año pasado anunció la integración del bufete colombiano Cárdenas & Cárdenas y el

mexicano López Velarde, Heftye y Soria, lo que supondría la irrupción en Latinoamérica del despacho más grande del mundo por número de abogados, y el único que contaría con una huella relevante en cuatro continentes a la vez: Europa, América, Asia y Oceanía, ya que en todos ellos ha protagonizado alguna fusión con una firma local.

Para acelerar la expansión en Latinoamérica, las integraciones se han convertido en la mejor solución, ya que es la vía más rápida para ganar cuota. Sin embargo, y aunque desde el sector se reconoce que los bufetes latinoamericanos no son reacios a integrarse dentro de un bufete internacional, la realidad es que la lista de candidatos que puedan acoplarse en estos despachos no es muy larga.

En primer lugar, y aunque siempre se habla de Latinoamérica como una única región, lo cierto es que la mayoría de las firmas son locales, es decir, están en un único país y abordarlos a la vez es misión imposible. México y Chile son los destinos más seguros, mientras que Colombia y Perú los que más prometen.

Además, se trata de firmas medianas y pequeñas, en muchos casos, incluso boutiques. Para los grandes despachos extranjeros, esto reduce el número de posibilidades, para las firmas más modestas puede suponer una oportunidad, siempre que tengan el tiempo y los recursos necesarios para encontrar al candidato perfecto. Ver Anexo No. 3.

El estado del marketing jurídico: Brasil y México. Estudio de Investigación 2010. 130 despachos brasileños y mexicanos participaron en el estudio y brindaron respuestas sobre muchos aspectos relacionados con la forma en la cual conducen sus actividades de marketing: equipo, planificación y medición de resultados, presupuesto y autoridad para la autorización de gastos, tercerización, percepción de los abogados y participación en las actividades, fuentes de información y aprendizaje, grado de eficacia de las tácticas y herramientas empleadas, criterios de contratación considerados más importantes por los representantes de departamentos jurídicos, así como los desafíos actuales.

Brasil (y México en referencias)

Personal de marketing de tiempo completo.¹²⁴ Una gran parte de los

¹²⁴ **MEXICO** Una gran parte de los despachos participantes (66%) ni siquiera cuenta con un profesional interno dedicado al marketing, lo cual en cierto modo explica por qué los abogados fueron los que respondieron la mayoría de los cuestionarios del estudio. Por otro lado, el 34% restante tiene por lo menos un profesional especializado, lo cual es relevante y bastante positivo.

despachos participantes (63%) ni siquiera cuenta con un profesional interno dedicado al marketing, lo cual explica parcialmente por qué los fueron los abogados los que respondieron la mayoría de los cuestionarios del estudio. Por otro lado, el 37% restante cuenta por los menos con un profesional especializado, lo cual es realmente muy positivo, aunque la mayoría sólo tenga un profesional.

Las grandes firmas, con más de 50 abogados, son las que concentran los equipos de marketing jurídico que existen y actúan en el país, consecuencia directa de un mayor grado de profesionalización unido a mejores condiciones de inversión, resultado que denota, en cierto modo, una similitud entre los despachos brasileños y las grandes bancas internacionales.

Departamentos formales de marketing.¹²⁵ Una parte considerable de los despachos muy grandes (88%), con más de 100 abogados, ya cuenta con un departamento formal de marketing.

Presupuestos formales de marketing.¹²⁶ La planificación formal es una práctica que pocos despachos realizan, con aproximadamente un tercio (32%) que se dedica a la estructuración de sus actividades de marketing, probablemente con diferentes grados de inversión financiera y de tiempo.

Planes formales de marketing.¹²⁷ Un panorama más profundo de grado de inversión en planificación se presenta a partir de la segmentación de los despachos basándose en la capacidad. Una parte representativa de las bancas muy grandes (78%), con más de 100 abogados, se destaca de las demás por la inversión en planificación de marketing, corroborando nuevamente el hecho de que los despachos más grandes son los que actualmente más invierten en marketing en el país. Están claramente más profesionalizados en términos de

¹²⁵ **MEXICO** ¿Los despachos que cuentan con profesionales especializados, consideran contar con un departamento formal de marketing? Aparentemente sí, ya que aproximadamente en la misma proporción en que tiene uno o más profesionales de marketing (34%), también cuenta con departamentos formales (31%).

¹²⁶ **MEXICO** Más de un tercio de los despachos (41%) cuenta con un presupuesto dedicado a marketing o que, en cierto modo, se corresponde con la fracción de despachos participantes que ya tiene profesionales especializados y realiza planificaciones formales. Y así como controlar y medir la ejecución de un plan de marketing es esencial, lo mismo vale para un presupuesto. Es preciso no sólo saber si las acciones están surtiendo efecto, sino también cuánto demandan en términos financieros.

¹²⁷ **MEXICO** La planificación formal es una práctica que pocos despachos realizan, con poco más de un tercio (38%) que se dedica a la estructuración de sus actividades de marketing, probablemente con diferentes grados de inversión. En otras palabras, la racionalización del presupuesto y los recursos de marketing mediante una planificación puede entenderse como un tema pendiente.

gestión y, en cierto modo, marcan la dirección que, salvadas las proporciones debidas, invariablemente deberá seguir todo el mercado tarde o temprano.

Control y medición de los objetivos establecidos.¹²⁸ El 86% de los participantes, que afirmaron planificar, consideran que controlar y medir la eficacia de las actividades de marketing es de extrema importancia.

Presupuestos formales de marketing.¹²⁹ La práctica del presupuesto muestra que ésta es más común conforme los despachos crecen en tamaño. Reforzando la conclusión recurrente de que las bancas más grandes son aquellas que más invierten en marketing, 67% de los despachos con más 100 abogados cuenta con un presupuesto formal de marketing.

Representatividad del presupuesto de marketing en la facturación anual.¹³⁰ Entre los pocos participantes que informaron sus porcentajes, más de dos tercios (69%) indicaron inversiones en marketing de hasta 3% de facturación anual, destacando que 10% ni siquiera conoce tal información.

Toma de decisiones con relación al presupuesto de marketing.¹³¹ Aunque hay más de un tercio (37%) de despachos con profesionales especializados, en la práctica, la autoridad sobre el presupuesto de marketing y cualquier gasto e inversión correlacionada se encuentra casi totalmente en manos de los abogados, específicamente de los socios. Un significativo 92%, está representado en su mayor parte por el socio gestor (*managing partner*), complementado por el comité ejecutivo de socios y por el socio dedicado al marketing (*marketing partner*).

¹²⁸ **MEXICO** El plan de marketing es un paso relevante, pero poco vale si no se ejecuta y, principalmente, si no se controla y mide. Finalmente, entre varios elementos que integran un plan, se encuentran los objetivos deseados. Además, controlar y medir la eficacia de las actividades de marketing es de gran importancia y, aparentemente, así lo considera 64% de los participantes que afirmaron hacer planes. Y una de las mejores maneras de poner en marcha esta práctica es contar con un presupuesto dedicado de marketing.

¹²⁹ **MEXICO** Más de un tercio de los despachos (41%) cuenta con un presupuesto dedicado a marketing o que, en cierto modo, se corresponde con la fracción de despachos participantes que ya tiene profesionales especializados y realiza planificaciones formales. Y así como controlar y medir la ejecución de un plan de marketing es esencial, lo mismo vale para un presupuesto. Es preciso no sólo saber si las acciones están surtiendo efecto, sino también cuánto demandan en términos financieros.

¹³⁰ **MEXICO** Entre los pocos participantes que informaron sus porcentajes, casi dos tercios (63%) indicaron inversiones en marketing de hasta 3% de facturación anual, destacando que un significativo 18% ni siquiera conoce tal información.

¹³¹ **MEXICO** Aunque más de un tercio (34%) de los despachos cuenta con profesionales internos de marketing, en la práctica, la autoridad sobre el presupuesto de marketing y cualquier gasto e inversión correlacionada, reside en forma casi integral en manos de abogados, específicamente de socios. Es un significativo 83% representado en su mayor parte por el socio gestor (*managing partner*) y complementado por el comité ejecutivo de socios.

Tercerización de actividades de marketing.¹³² Más de la mitad de los participantes (55%) tercerizan las actividades de marketing; práctica bastante común ya que la fracción de despachos que cuenta con profesionales internos dedicados todavía es relativamente baja (37%). En lugar de contar con profesionales internos, los despachos tercerizan debido a que muchas actividades son muy especializadas y difíciles de realizar en forma interna.

Tal afirmación se corrobora con la comparación entre la práctica de la tercerización con la capacidad de los participantes. Los despachos muy grandes, con más de 100 abogados, son los que más tercerizan (78%). Puede parecer incongruente ya que cuentan con equipos formales, muchos con tres o más integrantes, pero las demandas con relación a las actividades de marketing tienden a volverse más complejas y sofisticadas a medida que el despacho crece y pasa a tener más facilidades de inversión. Se destacan cinco actividades indicadas como las más tercerizadas: creación de materiales de divulgación (80%), desarrollo y/o mantenimiento de sitios web (65%), asesoría de prensa (50%), creación de anuncios (40%), organización y promoción de eventos (30%).

Percepción de los abogados con relación al marketing.¹³³ Se observa que los abogados en organizaciones mayores son los que más valoran el marketing. En grandes despachos con 51 a 100 abogados, 80% considera las actividades

¹³² **MEXICO** Más de dos tercios de los participantes (69%) tercerizan las actividades de marketing; práctica bastante común ya que la fracción de bufetes que cuenta con profesionales internos dedicados todavía es relativamente baja (34%). Además de contar con profesionales internos, los despachos tercerizan por la simple razón de que muchas actividades son altamente especializadas. Las actividades tercerizadas con mayor frecuencia son aquellas directamente relacionadas con la imagen (aspectos visuales) y la divulgación en el mercado, actividades intrínsecamente relacionadas. En esa línea, se destacan cuatro de las cinco actividades indicadas como las más tercerizadas: desarrollo y/o mantenimiento de sitios web (65%); creación de materiales de divulgación (45%); organización de eventos (40%); y asesoría de prensa (25%). Entre el resto de las actividades indicadas, se destaca el análisis de la clientela y actividades correlacionadas (25%), que son de índole altamente estratégica y, aunque se desarrollen en forma interna o externa, pueden dar subsidios muy valiosos para encaminar el marketing de un despacho.

¹³³ **MEXICO** Un significativo 79% de los participantes declaró que los abogados en sus despachos perciben las actividades de marketing como importantes o muy importantes. A pesar de un significativo 17% que es indiferente al tema y de 3% que lo considera de poca o ninguna importancia, el número de aquellos que ven al marketing de forma positiva es alto.

Se exige a todos los socios capitalistas (...) que desarrollen y participen activamente en las actividades de promoción. En el caso de los socios capitalistas, la experiencia nos muestra que invierten anualmente aproximadamente 30% de su tiempo en actividades de promoción y atención al cliente. Nuestras fórmulas de crecimiento profesional y de distribución requieren y premian a los profesionales que dedican tiempo a las actividades promocionales del despacho, y la venta cruzada es fundamental. (Socio gestor/senior de despacho mediano full service).

Todavía no se sabe sobre las actividades de marketing. Se consideran importantes, pero no hay un acompañamiento formal. Es una forma nueva de visualizar el área, de institucionalizarla en la organización en general. Tener un sentido de unión y no trabajar individualmente, sino como una institución. (Gerente/director de marketing de despacho muy grande full service).

de marketing como importantes o muy importantes. Este porcentaje asciende a 89% en las bancas muy grandes, aquellas con más de 100 abogados. Tal vez el mayor grado de indiferencia en despachos menores se deba a inversiones reducidas en marketing y, en consecuencia, una percepción más limitada sobre sus posibilidades.

Sobre la percepción de los abogados y sus causas con relación al marketing, anotamos esta consideración:

La Facultad de Derecho no enseña a un abogado los principios de administración, marketing y gestión de negocios. Solamente lo perciben en sus vivencias diarias. Y como para muchos el marketing todavía es considerado (erróneamente) como costo y no como inversión, este proceso es lento. Sin embargo, se ha avanzado mucho, pues sobrevivir requiere adaptarse y eso pasa necesariamente por el cambio de pensamiento y la profesionalización de la actividad.

Participación de los abogados en las actividades de marketing.¹³⁴ Casi 80% de los despachos con más de 100 abogados tienen miembros en sus equipos jurídicos que participan activamente de las diversas actividades de marketing que están en marcha. Sobre su importancia se encuentra la siguiente opinión:

Para que el marketing funcione realmente, considero que es fundamental la participación proactiva de los abogados, al menos de los socios, en acciones planificadas de desarrollo de relaciones y negocios, por supuesto, siempre con el soporte debido del personal de marketing.

Impacto de la participación de los abogados en la evaluación y en el salario.¹³⁵ De todos los participantes, 42% indicó que los abogados de sus despachos que participan en marketing obtienen beneficios, ya sea en la evaluación de desempeño y/o en su mismo salario. Tal información corresponde con 43% que informó que sus abogados participan proactivamente de las actividades de marketing.

Una segmentación de esta información según la capacidad de los despachos revela que los abogados que participan de las actividades de marketing se

¹³⁴ El 54% de los participantes respondió afirmativamente, que sus abogados participan proactivamente en las actividades de marketing.

¹³⁵ **MEXICO** El 40% indicó afirmativamente que los abogados de sus despachos obtienen beneficios, ya sea en la evaluación de desempeño y/o en el propio salario. Tal información corresponde, en cierto modo, con 54% que informó que sus abogados participan proactivamente de las actividades de marketing.

benefician en forma general. Se destacan los despachos muy grandes, con más de 100 abogados, y los pequeños, con hasta 10, lo cual es muy positivo saber que se trata de una práctica adoptada en despachos pequeños que, por ser organizaciones más simples, ciertamente facilitan el proceso de evaluación y recompensa.

Principales fuentes de información y aprendizaje sobre marketing jurídico.¹³⁶ Internet constituye la herramienta más común, ya que 71% de los participantes utilizan sitios de internet como herramientas de mercadotecnia, si bien solo el 44% utiliza blogs. En realidad, el porcentaje de los blogs no es tan bajo, pero es importante aclarar que unifican una forma creciente y dinámica de aprendizaje e interacción.

Otras fuentes de información populares son: eventos (61%), revistas (61%) y boletines informativos (55%). Las demás opciones, incluso los ya mencionados blogs, también tuvieron una aceptación significativa, abarcando casi la mitad de los participantes.

Eficacia de las tácticas y herramientas de marketing de transmisión unidireccional.¹³⁷ Los sitios web institucionales obtuvieron una mayor puntuación de acuerdo con los participantes, independientemente de la capacidad de los despachos, si bien, los despachos más grandes son los que indicarán la dirección evolutiva con sitios web más completos y diversificados en términos de contenido.

La presencia en los medios también obtuvo una evaluación muy buena, táctica tradicional en el medio jurídico y generalmente utilizada por despachos medianos y grandes. Normalmente se realiza mediante la contratación de una asesoría de prensa, recurso que un número representativo de participantes indicó como subcontratado (tercerizado).

¹³⁶ **MEXICO** La principal, indicada por 76% de los participantes, se encuentra en las asociaciones profesionales, lo cual muestra que el intercambio de experiencias e información tiene un alto grado de popularidad entre los despachos mexicanos. Otras fuentes de información populares, indicadas por más de 40% o más de los participantes, son: boletines informativos (56%); cursos y capacitaciones (48%); sitios web (44%); eventos (40%); y revistas (40%). Cabe destacar que los blogs y las comunidades virtuales, fuentes específicas basadas en internet, no cuentan con el mismo grado de interés que los sitios web.

¹³⁷ **MEXICO** Los directorios jurídicos obtuvieron la mayor y más significativa puntuación de acuerdo con los participantes, dejando claro que el recurso tradicional continúa siendo aceptado entre los abogados mexicanos. También gozaron de un buen concepto los avisos y boletines informativos, medios igualmente tradicionales y orientados a la comunicación regular con clientes y mercado. Las herramientas modernas como sitios web institucionales y, en menor escala anuncios en medios digitales, popularizados recientemente, también se destacaron.

En tercera posición, quedaron los artículos, tal vez el recurso más tradicional y clásico.

Eficacia de las tácticas y herramientas de marketing de transmisión bi-direccional.¹³⁸ Entre otras posibilidades, la interacción entre personas que, en general, reúnen recursos menos tradicionales y, en consecuencia, menos empleados y/o comprendidos por los despachos. Algunos métodos mencionados, como análisis de la clientela y encuestas de mercado, no necesariamente encajan en esa clasificación; sin embargo, son más avanzados y necesarios para lidiar mejor con el resto de los recursos, tanto los de transmisión unidireccional como los de transmisión bi-direccional.

La realización de presentaciones en eventos de terceros debido a la credibilidad generada obtuvo la mejor proyección y, así como los artículos, es un medio clásico del despacho legal para divulgar sus conocimientos al mercado. Las presentaciones generan una relación directa con la promoción de eventos del mismo despacho y, en menor grado, con clases en ambientes académicos.

En segundo lugar, se destaca el networking, tal vez el principal medio para el establecimiento de contactos y, por lo tanto, para el desarrollo de relaciones que pueden propiciar las más variadas oportunidades, entre ellas, nuevos negocios. Es un recurso esencial, correctamente evaluado con un alto grado de eficacia, pero aparentemente no comprendido por los abogados al realizarlo sin ningún grado de organización, aunque en forma sistemática, lo cual genera oportunidades diversificadas.

En general, los recursos de transmisión bi-direccional obtuvieron una evaluación relativamente mejor que los anteriores, probablemente por el hecho de provocar

¹³⁸ **MEXICO** Los participantes evaluaron el grado de eficacia de diversos recursos, que permiten una transmisión bidireccional de información, entre otras posibilidades, e implican una interacción entre personas y, en general, reúnen recursos menos tradicionales, por lo que son menos empleados y/o comprendidos en los despachos.

La realización de presentaciones, idealmente en eventos de terceros, obtuvo la mejor puntuación, seguida de cerca por el networking, ciertamente un medio altamente relevante para el desarrollo de relaciones y generación de oportunidades. Cabe recordar que las asociaciones profesionales, medios altamente propicios para el networking, se indicaron como la principal fuente para el aprendizaje de marketing jurídico. Las actividades pro bono (gratuitas), que igualmente propician oportunidades, también obtuvieron una muy buena evaluación, denotando que el desarrollo de relaciones tiene un gran peso entre los abogados del país. En ese sentido, vale destacar que, con pocas excepciones, los recursos de transmisión bi-direccional fueron relativamente mejor evaluados que los anteriores. Aunque se relacionan con el networking, las redes sociales en línea no obtuvieron el mismo grado de evaluación y, junto con otros recursos modernos, como seminarios virtuales y blogs, tuvieron una menor puntuación, principalmente los blogs.

interacciones, contactos y, potencialmente, relaciones, que son muy difíciles de conseguir con una herramienta de transmisión unidireccional.

Entre los recursos con evaluaciones más bajas nuevamente se encuentran los recursos tecnológicos, basados en internet: redes sociales, como LinkedIn y Martindale Connected; blogs, sitios de fácil actualización que permiten una interacción con los visitantes; y seminarios virtuales, recurso que permite la realización de presentaciones a través de internet.

Criterios de contratación de los clientes.¹³⁹ Dos opiniones al respecto:

Uno de los problemas mayores de los despachos de abogados, todavía es la falta de entendimiento de las dinámicas empresariales y de las necesidades efectivas de las empresas. El soporte es técnicamente perfecto la mayoría de las veces, pero su adecuación a los intereses desarrollados es muy rara.

(Representante de departamento jurídico de empresa del sector del papel y la celulosa).

Los despachos de abogados, para poder realizar un buen servicio, necesitan conocer la realidad de la empresa y del mercado en el que actúan. Necesitan tener conocimiento detallado para resolver las cuestiones que se les presenten, en forma eficaz, ya sea elaborada o creativa, pero que principalmente justifique su contratación. Los despachos legales deben estar disponibles para atender a sus clientes y solucionar las cuestiones presentadas de manera calificada y rápida, ya que sus clientes del departamento jurídico trabajan con una dinámica diferente. (Representante de departamento jurídico de empresa del sector farmacéutico)

Principales conclusiones:

Los grandes despachos cuentan con profesionales y departamentos específicos: aproximadamente un tercio de los despachos participantes cuenta con uno o más profesionales de marketing de dedicación exclusiva, y la misma proporción afirma tener un departamento formal de marketing, mayor en aquellos

¹³⁹ **MEXICO** La disponibilidad o servicio al cliente se consideró el criterio más relevante y denota una preocupación de los despachos con la relación mantenida con sus clientes, pero, al mismo tiempo, obtuvo un grado próximo de relevancia a la reputación del despacho. La reputación es importante, pero desde el punto de vista de los clientes, funciona como un filtro. O sea, si un determinado despacho se considera para contratación, ciertamente ya cuenta con una reputación positiva, caso contrario ni se le consideraría en primer lugar. La cuestión es que lo que el despacho necesita ofrecer y, por lo tanto, lo que es más relevante a los ojos del cliente como, por ejemplo, experiencia en sectores de mercado e historial previo de resultados positivos.

de mayor capacidad, pero en general, estos resultados constituyen un buen termómetro para medir el grado de inversión financiera realizado en marketing, aunque todavía bajo frente a otras disciplinas de la “administración legal”.

Pocos despachos realizan una planificación de las actividades y la medición de los resultados: casi una tercera parte de los despachos desarrolla una planificación formal de marketing. Entre ellos, aproximadamente dos tercios o más afirman que los objetivos establecidos en el plan se controlan y se miden de alguna forma. La preocupación con respecto a la planificación y las mediciones consiguientes es sustancialmente mayor en despacho de gran capacidad, pero refuerza la conclusión más amplia de que la inversión en marketing de los despachos todavía es baja.

La atribución para disponer gastos recae principalmente en manos de los abogados: aproximadamente un tercio de los despachos tiene un presupuesto formal de marketing, pero, independientemente de existir o no un presupuesto, la autorización de cualquier gasto de marketing recae casi totalmente en manos de los abogados. Es muy raro que un profesional de marketing que no es abogado tenga alguna atribución para gastos. Cuando esto sucede, generalmente involucra valores bajos.

Tercerización de actividades de marketing altamente especializadas: más de 50% de los despachos terceriza parte de sus actividades de marketing. Esta práctica tiende a intensificarse en despachos más grandes, probablemente por la mayor disponibilidad de partidas y las demandas más sofisticadas. Entre las actividades tercerizadas más comunes se encuentran aquellas que implican conocimientos altamente especializados: creación de materiales de divulgación, desarrollo y/o mantenimiento de sitios web, asesoría de prensa, creación de anuncios, organización y promoción de eventos.

Los abogados participan proactivamente en las actividades de marketing y reciben reconocimiento: más de dos tercios de los participantes indicaron que los abogados de sus despachos consideran el marketing como importante o muy importante, con un 20% aproximado que se expresa indiferente al tema. Aun así, casi 50% de los participantes afirmó que los abogados participaron proactivamente en las actividades de marketing de sus despachos y que en la misma proporción, resultan beneficiados en sus evaluaciones de desempeño y salarios.

El sitio web institucional es una herramienta de transmisión unidireccional de gran eficacia los despachos se valen de las más variadas tácticas y herramientas de transmisión unidireccional, aquellas que permiten una transmisión unidireccional de información para el mercado y que, en general, reúne los recursos más tradicionales. Entre las cinco actividades consideradas más eficaces (resultado obtenido por la inversión realizada) por *los despachos brasileros* se destacan: sitios web, presencia en los medios y asesoría de prensa, artículos, avisos a clientes y boletines informativos segmentados. Según *los despachos mexicanos* se destacan: directorios jurídicos, avisos a clientes, boletines informativos genéricos, sitios web y folletos.

Las presentaciones y el networking son herramientas de transmisión bi-direccional de gran resultado: además de las tácticas y herramientas de transmisión unidireccional, existen también las de transmisión bidireccional. Estas permiten una transmisión bi-direccional de información, entre otras posibilidades; implican una interacción entre personas y, en general, reúnen recursos menos tradicionales, por lo que son menos empleados y/o comprendidos por los despachos. El grado de alineación entre despachos brasileños y mexicanos es muy alto con respecto a las cinco actividades consideradas más eficaces: presentaciones, networking / desarrollo de relaciones, alianzas / redes de despachos y participación en reuniones internas de los clientes. La excepción corresponde al análisis de la clientela, actividad que los participantes brasileños consideran altamente eficaz, y a las actividades “pro bono” (gratuitas), que los participantes mexicanos consideran de gran eficacia.

Los desafíos en el camino del marketing jurídico en América Latina son muchos: a pesar de que los despachos más importantes experimentan una realidad más profesionalizada del marketing, la gran verdad es que la distancia con relación a las prácticas en boga en países como Estados Unidos y el Reino Unido todavía es grande. Eso queda bien claro en los desafíos de marketing más citados por los participantes, como prospección de clientes, de modo que muchos expresaron preocupación en generar negocios sin violar las normas de ética vigentes; profundización de la relación con clientes actuales, lo cual comprende la generación de nuevos negocios y la llamada venta cruzada; definición de estrategias y su traducción en planificaciones debidamente

ejecutadas y medidas; resistencia y desinterés de los abogados con relación al marketing. Vale destacar que para muchos de los participantes el desafío reside simplemente en iniciar las actividades de marketing.¹⁴⁰

Colombia

Investigación realizada en 182 despachos de abogados en la ciudad de Bucaramanga, Colombia (total de despachos en la ciudad, según datos obtenidos en la Cámara de Comercio de Bucaramanga).¹⁴¹

Como resultados de la encuesta realizada en cuanto a la implementación del marketing jurídico tenemos que: 15 de estos despachos, medianas y grandes firmas, implementan el marketing jurídico y en su organización cuentan con profesionales dedicados al marketing; 100 despachos de abogados saben que es marketing jurídico, pero no lo implementan, despachos generalmente unipersonales, compuestos por una o dos personas y si bien conocen la terminología de marketing jurídico manifiestan que no requieren de herramientas de mercado ya que su trabajo está posicionado por su prestigio y resultados positivos en el área jurídica, y 67 despachos no tienen idea que es marketing jurídico y estos también están compuesto por una sola persona.

España

Referencia a un Informe¹⁴² de Marketing: entrevistas a CMOs¹⁴³ y expertos clave sobre los Retos específicos a los que se enfrentan distintas empresas españolas en el ámbito del marketing digital (2023), elaborado a través de un proceso de investigación cualitativa basado en entrevistas personales realizadas a CMOs, técnicos y especialistas de marketing digital de más de 50 empresas.

Las empresas participantes pertenecen a una amplia variedad de industrias, como la educación superior, farmacéutica, telecomunicaciones o movilidad sostenible.

En cuanto al tamaño de las empresas, se ha seleccionado una muestra representativa de distintas categorías de número de empleados, desde

¹⁴⁰ El estado del marketing jurídico: Brasil y México. Estudio de Investigación 2010, <https://silو.tips.download>

¹⁴¹ CUBILLOS BOLÍVAR, PEDRO ANDRÉS Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia, UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA BOGOTÁ D.C., COLOMBIA 2017

¹⁴² www.cyberclick.es/informe-marketing-entrevistas-cmos-expertos-clave

¹⁴³ Persona que se encarga de desarrollar y supervisar las acciones de marketing y publicidad de la empresa y reporta directamente al CEO (chief executive officer) o director general.

pequeñas empresas con menos de 15 trabajadores hasta grandes corporaciones con más de 1.000 empleados.

En relación a sus presupuestos anuales de marketing, la muestra recoge compañías con diferentes niveles de inversión.

Entre sus resultados se destacamos los siguientes:

- ▶ Sobre la *naturaleza de los equipos* más de la mitad de las empresas (51,85%) trabajan en sus estrategias de marketing a través de un equipo de marketing interno. Sin embargo, un 40,74% de ellas lo hacen a través de equipos mixtos, con algunos trabajos realizados internamente y otros con la ayuda de partners. Finalmente, un 7,41% de las empresas entrevistadas tienen un modelo de externalización exclusiva, por lo que planifican y ejecutan sus estrategias a través de una o varias agencias. Se concluye con que el enfoque mixto es una opción conveniente y óptima para muchas compañías, ya que les permite aprovechar la experiencia y el know-how de profesionales externos contando a la vez con la acertada visión de marca y negocio de sus propios equipos.
- ▶ En relación con las *expectativas sobre las agencias de Marketing* los resultados de las entrevistas, las empresas buscan mucho más que una simple ayuda externa cuando contratan los servicios de una agencia de marketing. En un 33,3% declaran que esperan proactividad, innovación y una visión fresca que les ayude a lograr sus objetivos de negocio. Además, quieren una relación cercana con el equipo de la agencia, de modo que sientan que son parte de su propio equipo, como apunta otro 29,6% de las compañías. Un 14,8% de las empresas preguntadas afirman que buscan obtener buenas previsiones y resultados acordes a ellas a la hora de contratar una agencia de marketing externa. La especialización en áreas concretas y la capacidad de presentar resultados son otros factores que las empresas valoran a la hora de elegir una agencia de marketing (7,4%). Se desea tener una agencia capaz de entender bien su negocio y sus objetivos, y dispuesta a trabajar duro para lograrlos, con una relación de colaboración y sinergia para lograr los mejores resultados.
- ▶ El *nivel de inversión en marketing* para el 2023 varía entre las empresas incluidas en el estudio: Un 40% de las empresas invertirán más en el 2023, y sólo un 16% reducirán sus recursos. Un 18% mantendrán la misma

inversión del año anterior y un 26% aún no han decidido o no tienen del todo cerrado su presupuesto para el 2023, resultados que demuestran que, aunque algunas empresas están reduciendo su presupuesto de marketing debido al actual contexto económico, un porcentaje remarcable está invirtiendo más para mejorar sus estrategias y adaptarse a los retos actuales del mercado.

- ▶ En cuanto a las *temáticas de Marketing* a profundizar las áreas del Marketing y contenidos en las que estas empresas quieren profundizar o saber más están: la inteligencia artificial, una de las materias más demandadas (34,74%), lo que indica la importancia que están dando a la innovación y a la automatización en los procesos de marketing; la analítica y la medición, un 14,74% de las empresas cree que es importante profundizar en estas áreas. Además, el account-based marketing (ABM)¹⁴⁴ y el paid media¹⁴⁵, con un 11,58% en ambos casos, son canales tácticos sobre los cuales les gustaría continuar actualizándose. También las empresas están interesadas en el Data Science¹⁴⁶, el SEM¹⁴⁷ y el Big Data¹⁴⁸, así como en nuevas herramientas y técnicas de marketing como el Growth Hacking¹⁴⁹ y el Neuromarketing¹⁵⁰.

Código de Conducta. Uría Menéndez

1. Principios éticos y deontológicos por los que se rige Uría Menéndez. Los principios éticos esenciales de Uría Menéndez son la honestidad, la decencia, el respeto a las reglas deontológicas y a los derechos humanos y la profundidad y el rigor en el análisis del Derecho como medio para conseguir la defensa más adecuada de sus clientes.

Uría Menéndez cumple fielmente con las normas deontológicas que regulan

¹⁴⁴ Para diseñar a qué tipo de clientes o cuentas nos queremos dirigir, www.inboundcycle.com

¹⁴⁵ Se refiere a todos los medios de comunicación en los que se paga por publicar anuncios, www.aulacreativa.com

¹⁴⁶ Disciplina científica centrada en el análisis de grandes fuentes de datos para extraer información, comprender la realidad y descubrir patrones para la toma de decisiones, www.masterdatascienceucm.com

¹⁴⁷ Search Engine Marketig: estrategias para posicionar una empresa en los buscadores, <https://rockcontent.com>

¹⁴⁸ Gran volumen de datos que por su magnitud y complejidad resulta imposible de almacenarlos y procesarlos, de manera eficiente, mediante herramientas tradicionales de datos, <https://postgrado.ucsp.edu.pe>

¹⁴⁹ Disciplina que busca, con un mínimo de esfuerzo y gasto el incremento rápido y notorio de usuarios, ingresos o impactos de una determinada empresa. Diccionario de Marketing Digital, www.40defiebre.com

¹⁵⁰ Neurociencia aplicada al marketing que permita la comprensión de los comportamientos relacionados con las marcas y el proceso de compra a partir de la actividad neuronal, <https://rockcontent.com>

el trabajo de la profesión de abogado, recogidas esencialmente en: el Código Deontológico de la Abogacía Española, aprobado por el Pleno del Consejo General de la Abogacía Española celebrado el 6 de marzo de 2019; el Código de la Abogacía Catalana, aprobado mediante Resolución JUS/110/2019 y publicado el 30 de enero de 2019; el Estatuto General de la Abogacía Española, aprobado por Real Decreto 135/2021, de 2 de marzo; el *Estatuto da Ordem dos Advogados* de Portugal, aprobado por la *Lei* 145/2015, de 9 de septiembre; y el Código de Deontología de los Abogados de la Unión Europea, adoptado en la sesión plenaria del *Conseil des Barreaux de l'Européenne* (CCBE) celebrada el 28 de octubre de 1988.

Dichas normas dimanar de una serie de valores consustanciales a la profesión de abogado que señalan como principios fundamentales del ejercicio de la abogacía, la independencia, el secreto profesional, la honradez, la integridad, la lealtad y la diligencia, así como el deber genérico de actuar como garantes del ordenamiento jurídico.

Normas concretas de conducta establecidas por Uría Menéndez: *Código de Conducta interno* que constituye el conjunto de principios éticos y normas generales que deben seguir todos sus integrantes. En concreto, tienen especial importancia las normas que a continuación se indican.

DERECHOS HUMANOS: El Despacho cuenta con una Política de Derechos Humanos donde se concreta su compromiso con el respeto, el disfrute y la protección de los derechos humanos reconocidos en los principales tratados internacionales de derechos humanos en todos los países en los que opera, así como su rechazo a todo tipo de discriminación por motivos de edad, raza, sexo, religión, discapacidad, ideología política, orientación sexual e identidad de género, estatus legal u origen social.

DEONTOLOGÍA: El establecimiento de políticas internas que, con frecuencia, van más allá de las previstas con carácter mínimo o básico por las normas deontológicas aplicables de forma general a la abogacía y en constante actualización. Son de obligada observancia, tanto para socios y abogados como para el personal de apoyo íntimamente relacionada con la actuación profesional de los abogados.

CONFLICTOS DE INTERESES: Establecimiento de sólidos principios de actuación y avanzados sistemas de detección inmediata de conflictos entre

las partes, por cada uno de los encargos que se reciben de los clientes. Los principios de independencia y de lealtad, que rigen la profesión del abogado, impiden al Despacho aceptar asuntos que puedan ir en contra de los intereses de sus clientes y cuenta con normas claras que permiten, tanto identificar y evitar conflictos de intereses deontológicos, como asegurar que la aceptación de encargos profesionales no perjudique o pueda perjudicar los principios e intereses del Despacho y fundamentalmente de sus clientes.

ACEPTACIÓN DE CLIENTES Y ASUNTOS Y PREVENCIÓN DEL BLANQUEO DE CAPITALES Y DE LA FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO:

Establecimiento de procedimientos para la aceptación de clientes y asuntos, así como, un manual de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, aprobados por el Consejo de Administración del Despacho, de obligado cumplimiento para todos sus integrantes.

El Despacho aplica todas las medidas de diligencia debida que se establecen en el mencionado manual, en relación con las materias siguientes: Identificación formal del cliente; Conocimiento de la naturaleza de la actividad profesional o empresarial; Identificación del titular real; Seguimiento continuo de la relación profesional con clientes del Despacho y actualización y vigencia de la información disponible sobre el cliente y Obligación de conservación de documentos durante un período de diez años, siete años en el caso de Portugal.

El Despacho obligado a examinar especial atención hecho u operación, incluso meramente intentado, con independencia de su cuantía, que, por su naturaleza, pueda tener relación con el blanqueo de capitales o la financiación terrorismo, así como, toda operación o pauta de comportamiento compleja, inusual o sin un propósito económico o lícito aparente, o que presente indicios de simulación o fraude.

PREVENCIÓN DE RIESGOS PENALES: Se mantiene un firme compromiso con el cumplimiento normativo, en lo que se refiere tanto a las disposiciones legales y normas deontológicas que regulan su actividad como, en general, a todas las normas del ordenamiento jurídico, incluidas, por supuesto, las normas penales. Por ello, su Consejo de Administración aprobó un programa de cumplimiento con la finalidad de establecer las normas y procedimientos adecuados para prevenir la comisión de delitos en su seno, con la intención

de reducir de forma significativa el riesgo de su comisión, establecer medidas de prevención de delitos y facilitar su rápida detección.

Este programa regula los aspectos relativos a la prevención de riesgos penales, la estructura orgánica de control, la evaluación de riesgos penales y su clasificación según el riesgo teórico de comisión de delitos en atención a la actividad que desarrolla el Despacho, así como los controles y procedimientos internos más relevantes para su prevención, programa de obligado cumplimiento para todos los miembros.

CONFIDENCIALIDAD Y SECRETO PROFESIONAL: Todos los integrantes de Uría Menéndez, sean o no abogados, están obligados a mantener una total reserva sobre la información que reciban de los clientes y sobre la información de la que tengan conocimiento al acceder por su trabajo a los asuntos encomendados, salvo en los casos expresamente establecidos por ley, lo cual opera, tanto fuera como dentro de Uría Menéndez, de manera que sus integrantes no deben hablar del trabajo realizado con ninguna persona ajena al Despacho, ni pueden desvelar información a quienes no estén trabajando en el asunto, todo lo cual se encuentra regulado en sus reglas sobre confidencialidad.

INFORMACIÓN PRIVILEGIADA: Constituye información privilegiada toda información de carácter concreto que no se haya hecho pública, referida, directa o indirectamente, a uno o varios emisores o a uno o varios instrumentos financieros o sus derivados y que, de hacerse pública, podría influir de manera apreciable sobre los precios de dichos instrumentos o de los instrumentos derivados relacionados con ellos.

Tanto abogados como personal de apoyo, con acceso a información privilegiada deben de realizar, por cuenta propia o ajena, directa o indirectamente, las siguientes conductas:

- ▶ Preparar, negociar, ordenar o efectuar en el mercado cualquier tipo de operación sobre los valores negociables o instrumentos financieros a que la información se refiera.
- ▶ Comunicar dicha información a terceros, incluidos abogados y personal de Uría Menéndez, salvo que sea necesario para la llevanza de la operación.
- ▶ Recomendar a un tercero que adquiera o ceda valores negociables o

instrumentos financieros, o que haga que otros los adquieran o cedan, basándose en dicha información.

El Despacho cuenta con reglas sobre información privilegiada donde figuran, entre otras cuestiones, determinadas prohibiciones sobre la compra de valores de sociedades cotizadas que deben cumplirse en todo caso.

ACTUACIÓN EN PROCEDIMIENTOS JUDICIALES O ARBITRALES: En la intervención como abogados en procedimientos judiciales y arbitrales, con independencia del orden jurisdiccional, de la sede arbitral y de la posición procesal que se tenga (activa o pasiva, acusación o defensa), se respeta siempre las exigencias de la buena fe procesal y guarda el respeto y consideración debidos tanto a los jueces y magistrados como a los árbitros, las demás partes y sus abogados, y al resto de personas que intervienen en el procedimiento (testigos, peritos, policía, etc.), sin que ello suponga en ningún caso una limitación indebida del ejercicio del derecho de defensa ni un menoscabo de los derechos procesales del cliente, sino como un colaborador leal de la Administración de Justicia o de los Tribunales arbitrales.

SISTEMAS INFORMÁTICOS: Toda la que maneja el Despacho, y en especial aquella que se encuentra en soporte electrónico, si no se indica lo contrario, es de carácter confidencial y son todos los usuarios de los sistemas de información responsables de tratar la información de manera adecuada a su confidencialidad, evitando su difusión no autorizada.

Uría Menéndez cuenta con diversas normas internas y recomendaciones para la utilización de los sistemas de la información, tanto en soporte digital como en papel, así como medidas formativas y de concienciación de todo su personal y ha implementado medidas de seguridad técnicas para proteger la confidencialidad de la información, incluidas medidas de seguridad de las redes de Uría Menéndez y de sus servidores, tales como firewalls, IPS, antivirus en *gateways*, *antispam* y anti-APT, entre otros.

PROTECCIÓN DE DATOS: Son datos personales cualquier información referida a una persona física identificada e identificable (nombre y apellidos, dirección, correo electrónico, NIF, número de teléfono). Si bien los datos de las personas jurídicas no son datos personales, los datos de sus personas de contacto sí lo son. Uría Menéndez cuenta con unas reglas básicas en materia

de protección de datos personales y con un delegado de protección de datos. El Despacho trata con extrema confidencialidad la documentación (física o electrónica) que contiene datos personales y nadie que no tenga necesidad de conocer los datos por las funciones que desarrolla en el Despacho debe tener acceso a ellos.

POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN: Se cuenta con una Política Anticorrupción, de obligado cumplimiento por todos los miembros, basada en los siguientes principios:

- ▶ Rechazo rotundo a cualquier conducta tendente a alterar la debida objetividad en los procesos de toma de decisiones de las personas con las que los integrantes del Despacho se relacionan en el desempeño de su trabajo, tanto en el sector público (autoridades, funcionarios o empleados públicos, nacionales y extranjeros) como en sector privado (clientes, proveedores, colaboradores, otros profesionales del sector legal, etc.), es decir, una política de tolerancia cero con la corrupción.
- ▶ Prohibición de ofrecer o entregar a una autoridad, funcionario o empleado público, nacional o extranjero, o a un tercero vinculado a este, cualquier regalo, remuneración, favor o servicio, con independencia de su valor económico, condicionado, explícita o implícitamente, a que dicha autoridad, funcionario o empleado público tome una decisión en beneficio de Uría Menéndez o de alguno de sus clientes, o para que omita o retrase injustificadamente un acto propio de los deberes inherentes a su cargo, en beneficio de Uría Menéndez o de alguno de sus clientes.
- ▶ Prohibición de ofrecer o entregar a una autoridad, funcionario o empleado público, nacional o extranjero, o a un tercero vinculado a este, cualquier regalo, remuneración, favor o servicio, con independencia de su valor económico, que constituya, directa o indirectamente, una recompensa por una decisión previamente adoptada por dicha autoridad, funcionario o empleado público en beneficio de Uría Menéndez o de alguno de sus clientes.
- ▶ Prohibición de ofrecer o entregar a una autoridad, funcionario o empleado público, nacional o extranjero, o a un tercero vinculado

a este, un regalo, remuneración, favor o servicio, con independencia de su valor económico, condicionado a que dicha autoridad, funcionario o empleado público influya en un Gobierno o empresa pública extranjera o en una autoridad, funcionario o empleado público de dicho Gobierno, con el fin de obtener una decisión en beneficio de Uría Menéndez o de alguno de sus clientes.

- ▶ Prohibición de ofrecer o entregar a una autoridad, funcionario o empleado público, nacional o extranjero, o a un tercero vinculado a este, cualquier regalo, remuneración, favor o servicio que, en atención a su valor económico, su excepcionalidad, su exclusividad o cualquier otra circunstancia, se sitúe más allá de los usos habituales, sociales y de cortesía.
- ▶ Prohibición de aceptar la solicitud de entrega por parte de la autoridad, funcionario o empleado público, nacional o extranjero, de los regalos, remuneraciones, favores o servicios mencionados en los puntos anteriores.
- ▶ Prohibición de ejercer influencia sobre una autoridad, funcionario o empleado público, nacional o extranjero, prevaliéndose de la existencia de una previa relación personal y con la finalidad de obtener una decisión beneficiosa para los intereses de Uría Menéndez o de alguno de sus clientes, así como la prohibición de solicitar, en nombre propio o de Uría Menéndez, a cualquier tercero, una retribución, pago o recompensa de cualquier género e importe a cambio de influir indebidamente en una autoridad, funcionario o empleado público en los términos descritos en este punto.
- ▶ Los obsequios, atenciones corporativas y de hospitalidad a autoridades, funcionarios o empleados públicos, nacionales o extranjeros, así como los obsequios, atenciones corporativas y de hospitalidad que se reciban de ellos, solo pueden realizarse dentro de los usos habituales, sociales y de cortesía, siguiendo las directrices establecidas en la Política Anticorrupción.
- ▶ Prohibición de prometer, ofrecer o conceder, directamente o a través de un tercero, a un directivo, administrador, empleado o colaborador, de cualquier empresa o entidad privada, o a cualquier profesional del

sector legal, regalos, remuneraciones, favores o servicios para que, incumpliendo sus obligaciones en la contratación de servicios profesionales, favorezca al Despacho frente a otras firmas.

- ▶ Prohibición de ofrecer o entregar regalos, remuneraciones, favores o servicios a cualquier profesional del sector legal (abogado, procurador, perito, etc.) que preste servicios a una contraparte para que favorezca al cliente del Despacho en perjuicio de su propio cliente. Prohibición, asimismo, de aceptar la solicitud de entrega por parte de estos profesionales.
- ▶ Prohibición de solicitar regalos, beneficios o ventajas de cualquier naturaleza no justificados para uno mismo, o para un tercero, de los clientes, proveedores o colaboradores del Despacho, así como de otros profesionales del sector legal con los que Uría Menéndez mantenga relaciones.
- ▶ Los obsequios, atenciones corporativas y de hospitalidad a los clientes, proveedores, colaboradores u otros profesionales del sector legal, así como los obsequios, atenciones corporativas y de hospitalidad que se reciban de ellos, solo pueden realizarse dentro de los usos habituales, sociales y de cortesía, siguiendo las directrices establecidas en la Política Anticorrupción.
- ▶ Prohibición de realizar por parte de Uría Menéndez, o en su nombre, cualquier tipo de donación o aportación, con independencia de su cuantía y forma, destinadas a un partido político, federación, coalición o agrupación de electores, así como a fundaciones y entidades vinculadas a partidos políticos o dependientes de ellos.

PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL: Política respecto a la propiedad intelectual e industrial en nuestro ejercicio profesional:

- ▶ Deber de respetar siempre los derechos de propiedad intelectual e industrial de terceros en su actividad profesional.
- ▶ Deber de citar de forma adecuada los contenidos de terceros en que se basan las publicaciones científicas o de otra naturaleza que realizan los miembros del Despacho, sin que en ningún caso puedan realizarse de tal forma que impliquen, en todo o en parte, el plagio de obras ajenas.

- ▶ Prohibición a las personas que se incorporen a Uría Menéndez de traer al Despacho, ni utilizar en su actividad profesional, ningún secreto de empresa que hayan conocido en su actividad laboral o profesional anterior.

ARCHIVO Y CONSERVACIÓN DE DOCUMENTOS: Se cuenta con unas reglas para el archivo físico e informático de documentación y unas políticas de conservación de documentos, todo ello sin perjuicio de las previsiones específicas que marca la Ley sobre conservación de documentos, incluidas las referidas a la prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo.

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES: El Despacho tiene establecido un plan y una política de prevención de riesgos laborales en la que se definen los pilares y objetivos fundamentales de la salud laboral en Uría Menéndez, así como las obligaciones de cada uno de sus integrantes en la materia.

Se pone a disposición de todos sus miembros información sobre prevención de riesgos laborales, que resulta de interés y utilidad para el trabajo diario.

DIVERSIDAD Y RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO: Se cuenta con un conjunto de medidas a fin de promover la igualdad de trato y oportunidades, así como evitar cualquier tipo de discriminación y articuladas sobre cinco ejes fundamentales: (1) modelo de cultura y liderazgo; (2) igualdad en el acceso al empleo y la contratación; (3) integración de la vida personal y profesional; (4) igualdad en la promoción y el desarrollo y (5) prevención del acoso sexual, acoso por razón de sexo (u orientación sexual) y acoso psicológico.

Es asumido el compromiso de evitar que se produzcan cualesquiera situaciones de acoso sexual, acoso por razón de sexo (u orientación sexual) o acoso psicológico, al ser estas situaciones atentatorias contra la dignidad, perjudiciales para el entorno laboral y generadoras de efectos indeseables en la salud, la moral, la confianza y la autoestima de las personas; compromiso concretado en un protocolo de actuación para la prevención del acoso en el trabajo, de obligado cumplimiento para todos sus integrantes.

CANAL DE COMUNICACIÓN DE INCUMPLIMIENTOS E IRREGULARIDADES: Todos los miembros de Uría Menéndez están

obligados a poner en conocimiento del Despacho los hechos de los que tengan conocimiento y puedan suponer un incumplimiento de la normativa vigente y, muy especialmente, que puedan suponer un riesgo de comisión de delitos en el seno del Despacho, y se garantiza que ninguna persona que comunique de buena fe un hecho, sufrirá por esa razón represalia o consecuencia adversa de ninguna clase. Para garantizar este fin, el Despacho cuenta con un protocolo del canal de comunicación de posibles incumplimientos e irregularidades, en el que se regula el modo de proceder para llevar a cabo dicha comunicación.

CONSECUENCIAS EN CASO DE INCUMPLIMIENTO: El incumplimiento del Código de Conducta y de las restantes normas da lugar a la imposición de las correspondientes sanciones disciplinarias o a la realización de las actuaciones que correspondan dependiendo del tipo de relación que el infractor mantenga con el Despacho, y puede conllevar, en su caso, la terminación de dicha relación.¹⁵¹

Ejemplos de publicaciones, artículos, eventos, entre muchos:

Tendencias legales en Latinoamérica: esto deberán tener en cuenta las empresas en el 2023.¹⁵² Garrigues analiza los cambios regulatorios y tendencias en los sectores clave de la economía que se esperan en Chile, Colombia, México y Perú durante el próximo año.

2023: las novedades legales más relevantes a las que deberán prestar atención las empresas.¹⁵³ Garrigues analiza desde todos los ángulos del derecho de los negocios los cambios normativos de mayor calado que cabe esperar para el próximo año.

Seminario de Derecho de Negocios Internacionales, auspiciado por la Corte Cubana de Arbitraje Comercial y coordinado con el despacho de abogados Uría Menéndez, de España, y el Bufete Latinoamericano PPU en la sede del Tribunal Supremo Popular (TSP) (2019)

La revista ACTUALIDAD JURÍDICA URÍA MENÉNDEZ es una publicación cuatrimestral del Despacho de abogados Uría Menéndez, cuyo primer

¹⁵¹ Principios inspiradores del Código de Conducta de Uría Menéndez Abogados, S.L.P. 1 de julio de 2021, www.uria.com

¹⁵² GARRIGUES, Perspectivas 2023 Latinoamérica, 28 de diciembre de 2022, www.garrigues.com

¹⁵³ *Ibídem*.

número se publicó en el mes de enero de 2001. Recoge y difunde trabajos de abogados del Despacho que desarrollan su actividad en las distintas áreas de práctica de la firma. Es fruto de la profunda tradición académica del Despacho, y nació con el objetivo de ofrecer información y análisis sobre la actualidad legislativa y jurisprudencial a sus clientes, a los profesionales del Derecho y a la comunidad académica.

Dimensión 2: Moral y ética de la abogacía

El autor Ian Herrera Henríquez, en su artículo *Desafíos a la ética profesional en formas asociativas de ejercicio de la abogacía* centra su atención en los desafíos particulares que presenta a la ética del abogado el ejercicio de la profesión en formas asociativas o colectivas, es decir el tema de la ética jurídica en el contexto de los grandes despachos de abogados, cuestión de incuestionable importancia para la investigación que nos ocupa.

Son elementos importantes de su concepción de la ética jurídica:

- Un concepto de la ética, que parte de una tradición central, como el arte de la vida buena, cuya ejecución tiende a la perfección del ser humano. De ahí que, la ética del abogado es el arte de la buena abogacía, ilumina sobre el acto bueno del abogado, que le hace mejor abogado y tiende a su perfección como tal, y no solo la determinación de los límites que no se deben transgredir (ejemplo: el abogado no puede asistir en juicio a ambas partes simultáneamente, etc);
- Inexistencia de una suerte de subsección particular de ética profesional, como, por ejemplo, una “ética del abogado corporativo”. Es la actuación profesional de los abogados en cuanto tales.
- El fin de la abogacía no es el enriquecimiento del abogado. Un honorario bien habido, podrá esa ser una consecuencia, pero no es el fin. El fin de una organización de abogados es cooperar con el discernimiento de lo justo en los asuntos en que es solicitada su asesoría, con especial énfasis en el punto de vista del cliente. Si para mejor cumplimentar lo anterior los abogados se organizan formalmente mediante una persona jurídica con fines de lucro, no puede significar con ello una transformación, distorsión o desviación de los fines de la abogacía, lo cual es una advertencia sobre el riesgo

de reduccionismo en la comprensión de los fines de la abogacía que ello podría implicar. Existe una fuerte tendencia a reducir conceptualmente toda forma de organización social a la noción de empresa, simplificación que reduce la complejidad del mundo a tres o cuatro categorías: mercado, producto, proveedor, cliente, etc. La ecuación, en este sentido, es simple: el despacho o estudio de abogados es una empresa, la empresa tiene por fin maximizar la riqueza; luego, el fin del despacho es maximizar la riqueza, es decir, a la empresa se la concibe única y exclusivamente como una organización para el incremento de la riqueza. Es la simplificación del primer planeta de El Principito: para el rey el mundo es simple. Todos los hombres son súbditos.

- El núcleo de la abogacía lo sigue constituyendo la relación abogado-cliente, caracterizada como una relación personal, de confianza, cualificada por el mejor interés del cliente. El primer deber del abogado es seguir siendo tal, y no un prestador de servicios jurídicos estándares e impersonales que intercambia en el mercado.
- La responsabilidad profesional del abogado, que incluye la responsabilidad ética, no puede quedar subsumida en la de la organización en la que trabaja, mero ejecutor de instrucciones recibidas. En tal sentido el abogado debe tener plena conciencia de que su responsabilidad profesional es personal e indelegable, y ello es así también respecto de las decisiones éticas implicadas en su quehacer, por lo que la eximente de obediencia debida no resulta aplicable en esta esfera.

Otra definición de deontología jurídica la aporta Javier Saldaña Serrano, el que, partiendo de la deontología como la aplicación al terreno de las profesiones de los criterios éticos o morales, define a la deontología jurídica como la aplicación de los deberes, principios, reglas y virtudes morales aplicados al terreno del derecho, es decir, conjunto de reglas, principios y virtudes morales que han de regir la conducta de los profesionales del derecho. Y cita a Villoro Toranzo para

quien la deontología jurídica establece las reglas para que los miembros de la misma profesión la desempeñen con dignidad y elevación moral.¹⁵⁴

Otras cuestiones referentes al tema de ética y Derecho tienen que ver con el control ético de los abogados y en este sentido con la necesidad de la puesta en vigor de los Códigos de Ética para la abogacía; con la poca presencia de la asignatura de la ética profesional en los planes de estudio de las facultades de derecho, así como la necesidad de colegiarse, con el objetivo de contar con una instancia externa que vele por la moralidad del comportamiento profesional del abogado.¹⁵⁵

Sobre las funciones que realizan los códigos de ética, Saldaña, autor ya citado, refiere¹⁵⁶: Es una tarea de compilación, en tanto, en un solo documento son reunidos los principios éticos que se encuentran dispersos en todo el ordenamiento jurídico; aclaran también el significado de las conductas que regulan y de los principios que contienen. También ofrecen una cierta garantía jurídica al incorporar una serie de criterios éticos que señalan cuáles son las conductas correctas y las incorrectas.

Remite a Atienza y Vigo, para quienes, en el ámbito judicial, los códigos de ética son un estímulo para la voluntad de cumplimiento de sus deberes por parte de algunos jueces no inclinados a ello; consagran pautas éticas objetivas, lo que sirve para que el ciudadano pueda identificar a los buenos y malos jueces y en ciertas sociedades, la existencia de un Código de Ética Judicial puede legitimar el pedido a las otras profesiones jurídicas desde el ámbito judicial para que imiten el trabajo realizado y se dicten códigos análogos.

Desde una perspectiva no judicial otras funciones de los códigos de ética se dividen en internas y externas. Las primeras: a) recalcan que la profesionalidad incluye la referencia a valores y no solo a la competencia técnica, y en este sentido pueden expresar una cultura de grupo; b) permiten la autorregulación

¹⁵⁴ Saldaña Serrano, Javier, LA DEONTOLOGÍA JURÍDICA: ASIGNATURA PENDIENTE PARA LOS ABOGADOS, CUADERNOS DE EXTENSIÓN JURÍDICA (U. DE LOS ANDES) N° 24, 2013, Pp. 29-55, Pp. 39, www.uandes.cl

¹⁵⁵ García-Huidobro Joaquín, CUADERNOS DE EXTENSIÓN JURÍDICA (U. DE LOS ANDES) N° 24, 2013, Pp. 21-27, EL ABOGADO NO ES UN LOBO PARA EL HOMBRE. SOBRE LA NECESIDAD DE UNA ÉTICA JURÍDICA, www.uandes.cl

¹⁵⁶ Saldaña Serrano, Javier, LA DEONTOLOGÍA JURÍDICA: ASIGNATURA PENDIENTE PARA LOS ABOGADOS, CUADERNOS DE EXTENSIÓN JURÍDICA (U. DE LOS ANDES) N° 24, 2013, pp. 29-55, Pp. 53-54, www.uandes.cl

profesional, incluso en lo que hace referencia a los aspectos sancionadores; c) permiten distinguir entre los mínimos de conducta que han de cumplir (o evitar) los profesionales y las aspiraciones que pueden compartir; d) pueden tener una función educativa y orientar la formación de los profesionales; e) el hecho de tener un código formulado supone disponer de una referencia que facilita que los profesionales reconozcan los problemas éticos y f) pueden facilitar la socialización de sus miembros. En cuanto a las segundas: a) en una sociedad más compleja expresan lo que se puede esperar de una profesión (y en qué cuestiones y por qué se puede confiar en ellas); b) expresan y delimitan las expectativas razonables que se pueden tener hacia la profesión; c) son como barómetros sociales que expresan en qué ámbitos es necesario que los profesionales estén atentos a las demandas sociales; d) ponen de manifiesto la necesidad estructural que nuestra sociedad tiene de la responsabilidad en el ejercicio de toda profesión.¹⁵⁷

Conclusiones

Los fundamentos teóricos del marketing jurídico a nivel internacional a los efectos de esta investigación fueron definidos como el conjunto de elementos, premisas o puntos de partida que desde el punto de vista conceptual se manejan en la bibliografía especializada sobre el tema del marketing jurídico y definen su contenido. Y en este sentido se analizan en el texto del informe contenidos tales como Marketing jurídico, Marketing digital, Marketing de servicios, Plan de marketing, Marketing jurídico estratégico y dentro de este último Branding jurídico y Plan de marketing, así como la relación entre el sector legal y el tecnológico (legaltech). De manera que, para la adopción del marketing jurídico como estrategia, por parte de los Colegios de Abogados, resulta indispensable para su puesta en práctica tener en cuenta estos contenidos.

Si bien en un inicio la aplicación del marketing estuvo restringida a la esfera jurídica hoy su utilización es amplia, sobre todo, por parte de los colegios de abogados y cuya envergadura depende de los recursos con que cuenta el bufete, su tipo, proyección, tamaño, etc. Como parte de ello destaca la utilización de las herramientas que brinda el Marketing digital.

¹⁵⁷ Cita a: Lozano, M., Josep, *Ética y empresa*, Trotta, Valladolid, 1999, pp. 147-148.

Es unánime la conceptualización del Marketing jurídico como un Marketing de servicios dado sus especiales características (Intangibilidad, inseparabilidad, implicación del usuario, variabilidad, carácter perecedero y distribución directa, entre otras). Nos llama la atención que la aludida especialización no tenga que ver con la propia esencialidad del Derecho, como relación social que produce y reproduce un determinado modelo de sociedad, lo cual, sin embargo, no es inusual en la doctrina que mayormente domina lo jurídico.

Lo anterior es válido para el tratamiento de la ética, si bien los elementos recogidos en su caracterización por los diferentes autores son importantes, pero que mayoritariamente no tienen, la que consideramos, necesaria estrecha relación con la expresión con la que definíamos la moral y ética de la abogacía: “El abogado “representa al cliente ante el sistema jurídico; pero también representa al sistema jurídico ante el cliente”, cuestión básica para no perder el sentido de lo esencial en la visión de un bufete de abogados, donde el elemento mercado, sobre todo, se maneja con fuerza.

Si bien se potencia dentro de las diferentes definiciones del Marketing jurídico, la cuestión del mercado, no es desdeñable la importancia atribuida a la ética, de manera que tenemos, por ejemplo, la presencia de un Código propio de Conducta en Uría Menéndez, donde se recogen los principios éticos y deontológicos por los que se rige este bufete.

Las formas complejas de asociación, ofrecen particularidades para el análisis ético, si bien no se trata ni de una nueva ética ni de una ética distinta, sino de la misma en este específico contexto.

Como práctica existente en el diseño e implementación del marketing jurídico a nivel internacional teníamos definido el conjunto de elementos que informan sobre la instrumentación o implementación del marketing jurídico, por parte de los Bufetes de Abogados a nivel internacional, y aquí apuntamos a algunas experiencias encontradas tales como: presencia de bufetes especializados en Marketing jurídico; desigual desarrollo en la aplicación del Marketing jurídico, sirva en este sentido de ejemplo el resultado de un estudio en Brasil y México que expresa que, a pesar de que los despachos más importantes experimentan una realidad más profesionalizada del marketing, la distancia con relación a países como Estados Unidos y el Reino Unido todavía es grande; las grandes firmas, son las que concentran los equipos de marketing jurídico, donde la

percepción de los abogados con relación al marketing es mayor, así como su participación activa en las diversas actividades de marketing; valoración de fuentes de información tales como: eventos, revistas y boletines informativos, blogs, sitios web institucionales; presentaciones en eventos; artículos, entre otros, son medios de promoción al mercado. La atención a la cuestión ética constituye otro elemento importante.

Recomendaciones

Los conocimientos en derecho no proporcionan de manera automática capacidad para dirigir una empresa de servicios jurídicos o para asumir el Marketing jurídico dentro de un bufete de abogados. Por sus implicaciones, sus riesgos potenciales, su no extendida práctica y su necesidad en el contexto actual recomendamos la elaboración previa de una Política de país que tenga en cuenta nuestro contexto, fijando pautas esenciales de actuación en este sentido, y entre cuyos presupuestos esté la capacitación necesaria de todos aquellos factores involucrados, así como, potenciar la reflexión en torno al tema ético.

ANEXOS

Anexo No.1

De la TESIS DOCTORAL: La Gestión del Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en el Cooperativismo de Ecuador de Nelly Yolanda Moreira Mero

10. MARKETING INTERNO

Son aquellas acciones orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados, para que estos a su vez puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

Indique el grado de acuerdo/ desacuerdo de las siguientes afirmaciones (siendo “1” totalmente en desacuerdo y “5” totalmente de acuerdo):

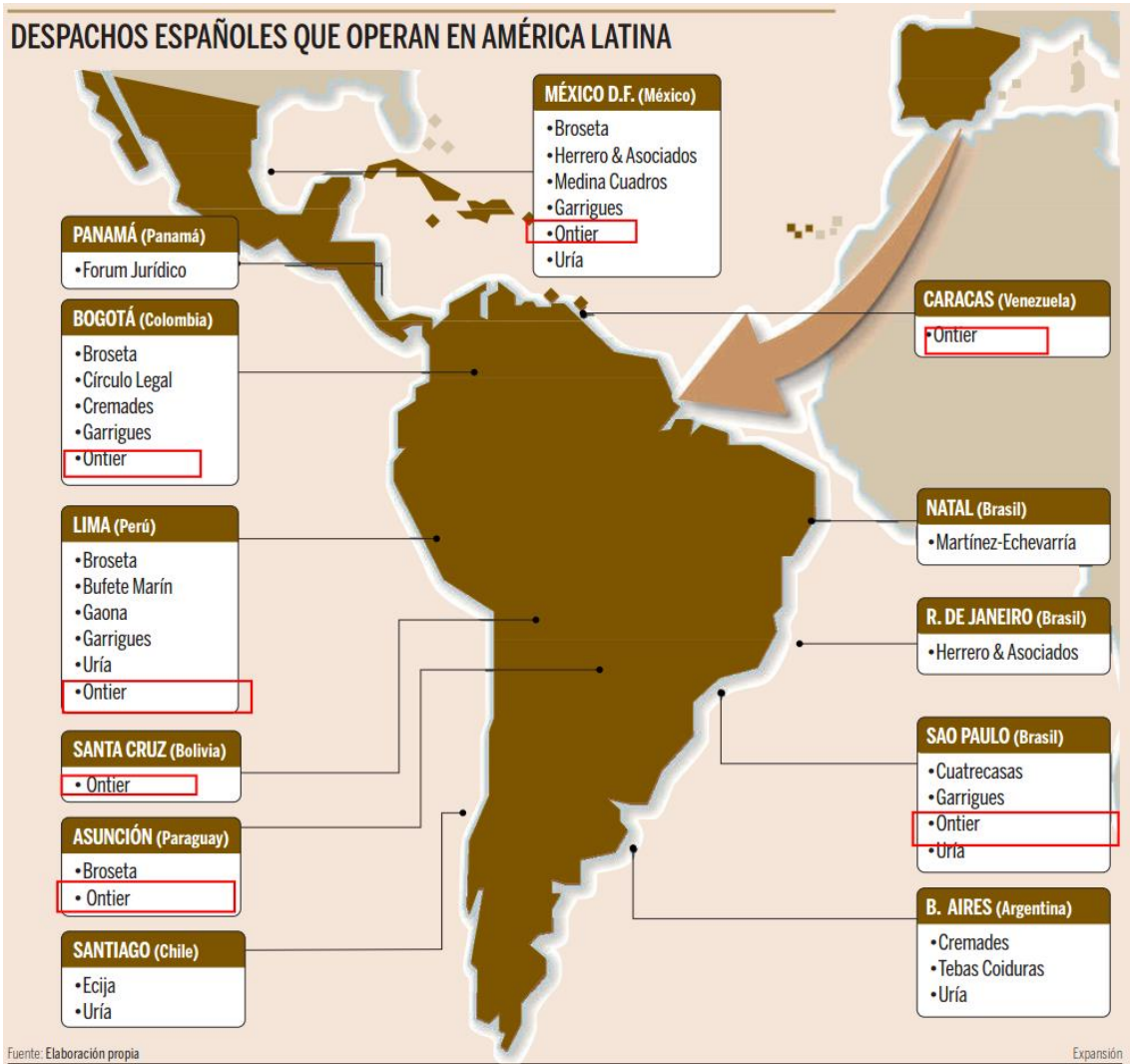
10.1 IDENTIFICACIÓN DE INTERCAMBIO DE VALORES	1	2	3	4	5
1. La prioridad de la cooperativa, es comprender las necesidades de sus empleados antes de que se vaya a tomar cualquier decisión.					
2. En la cooperativa nos reunimos, cara a cara, gerente con empleados para comprender mejor las necesidades.					
3. En esta cooperativa, de manera habitual, hacemos investigaciones conjuntamente gerente y empleados para detectar las expectativas.					
4. Un aspecto importante de la cooperativa es que el gerente compruebe si sus empleados están satisfechos con su trabajo y que problemas tienen.					
10.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO INTERNO					
5. La cooperativa cuenta con grupos bien definidos de sus empleados, basándose en sus necesidades individuales (p.ej., con problemas de salud, familiares con problemas de dependencia, etc.)					
6. Cuando se diseña una determinada política o pretendemos aplicarla, siempre la socializamos con el personal, para conocer cómo va a afectar a los diferentes segmentos de empleados con necesidades y características similares.					
7. Todos los empleados son tratados exactamente de la misma manera, con independencia de sus necesidades y características individuales.					
10.3 COMUNICACIÓN INTERNA					
8. El gerente está sinceramente interesados en escuchar lo que los empleados les tengan que decir acerca de sus trabajos, sus problemas y las soluciones y sugerencias que les planteen.					
9. Si un empleado tiene un problema personal determinado que influya negativamente en el desempeño de su trabajo, se le anima a comentarlo con el gerente.					
10. El gerente en esta cooperativa siempre están disponibles para atender a los empleados, cuando éstos quieran entrevistarse personalmente.					

CARACTERÍSTICA DEL SERVICIO	¿En qué le gustaría que mejorara su despacho de abogados de referencia?
1 Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Más comunicación de asesoramiento • Mejorar la capacidad de contactar con la persona que lleva el tema • En la comunicación entre los departamentos y la empresa • En la comunicación diaria • En la comunicación directa y en la afluencia de la información • En el tiempo de respuesta • Más rapidez en la resolución de algunos temas. • La rapidez • Rapidez de respuesta • Agilidad de respuesta • Mayor rapidez y capacidad de respuesta • Tiempos de respuesta excesivamente largos • Mayor rapidez en la respuesta • Rapidez • Rapidez en la solución de los asuntos • En rapidez en responder a mis demandas • Rapidez en las respuestas • Una respuesta más eficaz y rápida • Mejorar los tiempos de respuesta. Normalmente cuestiones sencillas se alargan semanas. • Rapidez en contactar con el cliente • Mayor comunicación entre cliente y abogado • Mayor comunicación entre las diferentes áreas contratadas • Rapidez y agilidad • Alguna vez nos hemos encontrado con algún despacho o abogado que no es receptivo a las sugerencias del departamento jurídico interno de la compañía. En este caso la situación es incómoda.
2 Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Más mentalidad empresarial • En que el resultado de su trabajo se limitara menos en interpretar leyes y más en dar una respuesta/consejo claro al cliente. De manera clara, que se mojen más y de manera más clara, escudándose menos en lo que dicen las leyes y en los múltiples resultados posibles. Que se comprometan con el cliente recomendando acciones concretas y ahorrándose muchas de las explicaciones posteriores (supongo que eso justifica las minutas...). • En la visión empresarial y no meramente jurídica. • Una visión más global de los asuntos • Mas visión de negocio, y asumir riesgos, juntamente con la compañía, en el planteamiento de soluciones • Mejorar en dar soluciones empresariales y orientación en tiempos de crisis
3 Fiabilidad y Calidad homogénea en todos los asuntos y en todas las fases de cada asunto	<ul style="list-style-type: none"> • En la agilidad en la gestión de temas ordinarios y regulares. • Seguimiento de los asuntos • Los temas poco importantes pero de obligado cumplimiento deben realizarse sin la iniciativa del cliente y no deben mezclarse con los importantes. • Precisión en el seguimiento de gestiones administrativas • Seguimiento de los asuntos • Seguimiento de los temas y <i>raports</i> • Con la lentitud con que van los procesos legales, por supuesto que informan de novedades en los procesos que se están llevando, pero no estaría de más que mensualmente (?) enviasen rutinariamente un aviso de "no novedades"; realmente se habla con los bufetes, o porque avisan de novedades, o para preguntar si las hay....aparte de para aportar nuevos detalles • En tramites intermedios una información tranquilizante para el cliente

	<ul style="list-style-type: none"> • Entendibilidad a cada caso presentado • Dedicación y calidad técnica del servicio ofrecido • Que tuviera mejor trazabilidad y documentación al día. • Fiabilidad en las ejecuciones
4	Asignación adecuada de profesionales a cada caso <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos adecuados a la cartera de expedientes • Que dado que se trata de un despacho de prestigio internacional se asigne a cada caso concreto un profesional de alto nivel y no sólo a los casos complicados. • Mayor capacidad para dimensionar conjuntamente con la opinión del cliente los equipos de trabajo de que disponen • Más preparación de los segundos niveles.
5	Capacidad de dar un buen servicio con independencia del profesional asignado <ul style="list-style-type: none"> • Dando el mismo servicio que hemos tenido • En operatividad • Eficiencia en la respuesta • Asesoría fiscal más eficiente. • Es un despachos pequeño que ha ultimamente ha incorporado muchos clientes y nuevas líneas de negocio, pero no personal. Deberían adecuar su estructura orgánica a los nuevos servicios que prestan para mantener el nivel de atención que se merece el cliente. • Menos rotación de personal • Que no cambiara tan a menudo el personal de referencia.
6	Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto <ul style="list-style-type: none"> • Mayor claridad en las minutas • Facturación más clara. • Más claridad en la dedicación a los proyectos (a qué y cuanto tiempo están dedicando en cada momento) • Las minutas deberían ser más ajustadas y las reuniones mas concisas y breves, con los temas mejor preparados previamente. • Falla la parte administrativa (facturación, computo horas/servicio ...)
7	Buen conocimiento de la empresa y su entorno <ul style="list-style-type: none"> • particularmente nos interesa que el despacho sea experto y conocedor de la problemática de nuestro sector • Conocimiento del mundo laboral real • Conocer mejor la estrategia de inversión y empresarial de la compañía • En visión más completa de nuestra empres • Más especialización en nuestra área
8	Actitud pro-activa <ul style="list-style-type: none"> • Que fuese más proactivo, me informara de novedades legislativas y cómo nos afectan • Respuestas más pro-activas • En líneas generales necesitaríamos una mayor pro actividad por parte de los despachos, es decir, que se impliquen en modernizar la estructura de la compañía mediante nuevas normativas legales y mayor implicación en el futuro de la compañía • Más pro actividad y rapidez en tratar los temas planteados. • Mayor pro-actividad • Falta pro-actividad • Pro-actividad con la dirección • Implicación • Seguimiento más pro activo de los temas abiertos y de los cambios normativos que puedan afectar • Actitud más pro activa • Mayor pro actividad en la comunicación de cambios normativos legales que pueden afectar a mi empresa. • deberían ser más proactivos • pro actividad • Pro actividad con la contraparte • Mayor pro actividad • Más agilidad por su parte en los temas judiciales • En la pro actividad en la gestión de los casos. • Más responsabilidad directa
9	Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa <ul style="list-style-type: none"> • Que nos asesoren de manera clara y comprensible • Vocabulario comprensible • Mayor definición en las probabilidades y plazos respecto a la obtención de resultados • La claridad a la hora de la comunicación • Mayor capacidad pedagógica.
10	Precio razonable <ul style="list-style-type: none"> • Sus honorarios, que a veces parecen un poco altos, sobre todo en temas "menores" o "puntuales", más que en grandes proyectos estratégicos. • Precio • Precio demasiado elevado • Exceso de tarifa • Precio

		<ul style="list-style-type: none"> • En el precio • En el precio de los honorarios • Precios ajustados • En precio. • Precios • En el precio • Me gustaría que fuese más barato (competitividad)
12	Trato personalizado y de cliente prioritario	<ul style="list-style-type: none"> • Trato más humano • Atención más personalizada • Ayuda, confianza • En la personalización
17	Capacidad para innovar y desarrollar servicios y especialidades	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa y creatividad • Capacidad de iniciativa emprendedora • Tener más profesionales especialistas en áreas concretas del derecho para no tener que cambiar de despachos según los temas. Esto sin tener que cambiar de interlocutor y responsable de todos los casos del despacho. • Sería seguro beneficioso que nos pudieran asesorar también sobre inversiones, impuestos, laboral... pero eso considero que sería ya asesoría fiscal, laboral, jurídico contable, mucho más que despacho de abogados • Asistencia informativa • Asesoría en temas económicos-financieros (para no tener que recurrir a consultores especialistas y caros)
18	Capacidad de colaboración con otros despachos	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración con otros despachos y otros profesionales
19	Capacidad de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • En la capacidad de disponer de contactos influyentes para los asuntos específicos que puedan darse en mi empresa.
22	Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento internacional
24	Cobertura internacional	<ul style="list-style-type: none"> • <i>International direct presence</i>
	Relativas a la administración de justicia	<ul style="list-style-type: none"> • La principal mejora debería venir de los estamentos jurídicos, son demasiado lentos para resolver los casos • En los juicios laborales que actualmente con la crisis, la protección al débil y la picaresca desprotegen en desmesura al empresario. • Mas capacidad de transmitir que la justicia funciona bien y es justa.
	Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Que supere mis expectativas • Que superara fácilmente mis expectativas
	Imposición de grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a la estructura internacional de nuestra empresa, los próximos asesores, los cuales ya nos llevan algunos temas, son los adjudicados por la empresa matriz.

Anexo No. 3



BIBLIOGRAFIA

- ALDERSON, W. (1957). **MARKETING BEHAVIOR AND EXECUTIVE ACTION: A FUNCTIONALIST APPROACH TO MARKETING THEORY**. HOMEWOOD, ILLINOIS: R.D. IRWIN, INC. CONSULTADO EN <HTTPS://FRRQ.CVG.UTN.EDU.AR>
- BAGOZZI, R.P. (1975). "MARKETING AS EXCHANGE". **JOURNAL OF MARKETING**. VOL. 39, OCTOBER, PP. 32-39. CONSULTADO EN <HTTPS://FRRQ.CVG.UTN.EDU.AR>
- BARTELS, R. (1986). DEVELOPMENT OF MARKETING THOUGHT: A BRIEF HISTORY, EN SHETH, J.N. Y GARRETT, D.E. (EDS), *MARKETING THEORY*, NUEVA YORK: JOHN WILEY & SONS (PP.191-192). <HTTP://REPOSITORIO.UTMACHALA.EDU.EC>
- BRICIO SAMANIEGO, K., CALLE MEJÍA, J., & ZAMBRANO PALADINES, M. (2018). EL MARKETING DIGITAL COMO HERRAMIENTA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ENTORNO ECUATORIANO: ESTUDIO DE CASO EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL. *UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD*, V.10, PP. 103-109. CONSULTADO EN <HTTP://RUS.UCF.EDU.CU/INDEX.PHP/RUS>
- BRUCH MACERAS, E. (2016). MARKETING DE SERVICIOS JURÍDICOS A MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS. TESIS AL GRADO DE DOCTORA EN CIENCIAS. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA. DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN AUDIVISUAL Y PUBLICIDAD. <HTTPS://WWW.TESISENRED.NET/BITSTREAM/HANDLE/10803/386530/EBM1DE1.PDF>
- BUIL, P. (2001). *FUNDAMENTOS PARA UN MODELO DE COORDINACIÓN ENTRE LAS RELACIONES PÚBLICAS Y EL MARKETING*. TESIS DOCTORAL. UNIVERSIDAD DE NAVARRA, FACULTAD DE COMUNICACIÓN, PAMPLONA EL 15 DE MARZO <HTTPS://WWW.ACADEMIA.EDU>
- CAETANO, A., GONÇALO, N. (2003). *MARKETING EN LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN: MODELOS DE PERCEPCIÓN DE CALIDAD*, MADRID, 2003 ISBN: 84-669-2249-0 <HTTPS://WWW.ACADEMIA.EDU>
- DÍAZ GARAYALDE, SAYLI, *PLAN DE MARKETING PARA EL BUFETE COLECTIVO NRO.3 DEL MUNICIPIO HOLGUÍN*, 2018, PÁG. 31. <HTTPS://REPOSITORIO.UHO.EDU.CU/BITSTREAM/HANDLE/UHO/7874/SAYLI%20D%C3%ADaz%20GARAYALDE.PDF?SEQUENCE=1&ISALLOWED=Y>
- GRÁNDEZ SOLÍS, EDWIN GERMÁN, *EL MARKETING JURÍDICO COMO DISCIPLINA ESTRATÉGICA PARA LA ABOGACÍA*. DECIR: REVISTA DE LA FACULTAD DE DERECHO, CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES. ENERO-

<HTTPS://REPOSITORIO.UPN.EDU.PE/BITSTREAM/HANDLE/11537/29565/MARKETING%20JUR%C3%8DDICO.PDF?SEQUENCE=1>

ESTEBAN, A, GARCÍA, J., NARROS, M.J, OLARTE, C., REINARES, E.MM Y SACO, M. (2006). PRINCIPIOS DE MARKETING (2ªED.), MADRID: ESIC EDITORIAL. CONSULTADO EL 15 DE MARZO EN <HTTP://REPOSITORIO.UTMACHALA.EDU.EC>

KOTLER, P. (1990). *DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA*. MÉXICO: EDITORIAL DIANA, CONSULTADO EL 15 DE MARZO <HTTPS://WWW.ACADEMIA.EDU>

MARÍA CRISTINA PASCUAL SEQUEROS (2016). LAS RELACIONES PÚBLICAS DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS: ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN DE LOS BUFETES DE ABOGADOS EN ESPAÑA (TESIS DE DOCTORADO) CONSULTADO EL 15 DE MARZO <HTTP://REPOSITORIO.UTMACHALA.EDU.EC>

MEDINA JAIME, CAMILO JAVIER Y LARA GALVIS, MIGUEL LUIS, *IMPLICACIONES JURÍDICAS DEL MARKETING DIGITAL*, 2022, PÁG. 6

MORGAN, RM. Y HUNT, S.D. (1994). LA TEORÍA DE LA CONFIANZA DEL MARKETING RELACIONAL, *REVISTA DE MARKETING* # 58 (JULIO). PP 20-38 CONSULTADO EL 15 DE MARZO EN <HTTPS://DOI.ORG/10.2307/1252308>

NEUMAN, ARIEL ALBERTO, *MARKETING DE ABOGADOS: QUÉ HACEN Y QUÉ PODRÍAN HACER* - 1A ED. - BUENOS AIRES: ARTÍCULO UNO EDICIONES, 2008. HTTPS://AUNOABOGADOS.COM.AR/IMAGES/LIBROS/MARKETING_DE_ABOGADOS.PDF

¿REALMENTE SABEMOS EL ABC DEL MARKETING JURÍDICO?. LEGALTODAY.COM CITANDO EL LIBRO MARKETING Y DESARROLLO DE NEGOCIO PARA DESPACHOS DE ABOGADOS (LORETO VEGA, EDITORIAL ARANZADI, 2.006). DISPONIBLE EN INTERNET: <HTTP://WWW.LEGALTODAY.COM/GESTION-DEL-DESPACHO/MARKETING/PILDORAS-DE-CONOCIMIENTO/REALMENTE-SABEMOS-EL-ABC-DEL-MARKETING-JURIDICO> [CITADO EL 17 DE FEBRERO DE 2023].

SÁNCHEZ, M., & GONZÁLEZ, F. M. (2009). ES LA HORA DEL MARKETING INTERNO. REDMARKA: REVISTA ACADÉMICA DE MARKETING APLICADO, (2) 37-53. CONSULTADO EL 19 DE FEBRERO DE 2023 EN <HTTPS://DIALNET.UNIRIOJA.ES/SERVLET/REVISTA?CODIGO=20056>

TOBÓN FRANCO, NATALIA. (2008). MARKETING JURÍDICO. SUS RELACIONES CON LA RESPONSABILIDAD PROFESIONAL. <FILE:///C:/USERS/NAVEGACI%C3%B3N%202/DOWNLOADS/MARKETING%20J>

[URIDICO.%20Sus%20RELACIONES%20CON%20LA%20RESPONSABILIDAD%20PROFESIONAL.PDF](#)

VAN RIEL, C. (1997). *COMUNICACIÓN CORPORATIVA*. MADRID: PRENTICE HALL.
CONSULTADO EL 15 DE MARZO EN [HTTP://REPOSITORIO.UTMACHALA.EDU.EC](http://repositorio.utmachala.edu.ec)

WEBGRAFÍA

-AMERICAN MARKETING ASOCIATION EN [HTTP://WWW.AMA.ORG](http://www.ama.org)