



Universidad de Oviedo
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

PCEO EN ADE Y DERECHO

CURSO 2020-2021

TRABAJO FIN DE GRADO

MARKETING DIGITAL EN EL SECTOR JURÍDICO

Elaboración de un Plan de Marketing Digital al despacho *LTF Abogados*

Carmen Tuero Ferrer

OVIEDO, mayo 2021

“Marketing digital en el sector jurídico”

RESUMEN

Con la revolución tecnológica, la digitalización y el aumento de la competencia en el sector jurídico, el marketing digital se está convirtiendo en un aspecto imprescindible para la gestión de los despachos de abogados. El objetivo del presente TFG es el análisis de las diferentes estrategias de marketing digital que se pueden aplicar al sector jurídico y el estudio de las diferentes etapas que conforman un plan de marketing digital. Asimismo, se llevará a cabo una propuesta de plan de marketing digital para un despacho de abogados de Oviedo, *LTF Abogados*, que actualmente no realiza ninguna acción de marketing en la red. Principalmente, se propondrá el empleo de estrategias que generen atracción a la web, conversiones en la web, fidelización de los clientes y prescriptores.

“Digital marketing in the legal sector”

ABSTRACT

With the technological revolution, digitalization and competition increase in the legal sector, digital marketing is becoming an essential aspect for the management of law firms. The objective of this final project is the analysis of the different digital marketing strategies that can be applied to the legal sector and the study of the different stages that make up a digital marketing plan. In addition, a proposed digital marketing plan will be implemented for a law firm in Oviedo, *LTF Abogados*, which currently does not carry out any marketing actions on the network. It will mainly propose the use of strategies that generate attraction to the web, conversions on the web, customer loyalty and prescribers.

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	8
2.	MARKETING JURÍDICO DIGITAL	10
2.1.	Conceptos de marketing jurídico y marketing digital	10
2.1.1.	Marketing jurídico	10
2.1.2.	Marketing digital	11
2.2.	Origen y evolución	12
2.3.	Especificidad de los servicios jurídicos	13
2.4.	El perfil del abogado.....	15
2.5.	Tipología de los despachos de abogados	17
3.	MARKETING DIGITAL EN EL SECTOR JURÍDICO	18
3.1.	Beneficios de aplicar el marketing digital al sector jurídico.....	18
3.2.	Marketing mix en el marketing digital	19
3.3.	La imagen de marca.....	20
3.4.	Plan de marketing jurídico digital	21
4.	ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL	23
4.1.	Estrategias de atracción	25
4.2.	Estrategias de conversión.....	27
4.3.	Estrategias de generación de confianza y fidelización	29
4.4.	Estrategia de prescriptores	31
4.5.	Herramientas para llevar a cabo las estrategias.....	33
4.5.1.	Página web	33
4.5.2.	Newsletter y Email marketing	33
4.5.3.	El blog como herramienta de marketing	34
4.5.4.	Webinar	36
4.5.5.	Redes sociales.....	36
5.	PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA LTF ABOGADOS	39
5.1.	Descripción del despacho	39
5.2.	Análisis de situación: Análisis interno y externo (DAFO)	41
5.3.	Fijación de objetivos.....	44
5.4.	Formulación de estrategias y tácticas	45
5.4.1.	Diseño de página web	46

5.4.2. Redes sociales: LinkedIn	51
5.4.3. Blog.....	53
5.5. Plan de acción	56
5.6. Medición de resultados	58
6. CONCLUSIONES	60
7. BIBLIOGRAFÍA	62
8. ANEXOS	70

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Impacto de la Covid-19 sobre el uso de las nuevas tecnologías en el sector jurídico	17
Figura 4.1: Estrategias de marketing digital.....	24
Figura 4.2: Embudo de conversión	25
Figura 4.3:Newsletter Gómez - Acebo y Pombo.....	34
Figura 4.4: Comentario de un Blog	35
Figura 4.5:Blog de un despacho de abogados	35
Figura 4.6: Webinar de Garrigues.....	36
Figura 4.7:Encabezado de LinkedIn de Mijares Abogados SLP.....	38
Figura 4.8:Tweet del Despacho de Abogados Garrigues.....	39
Figura 5.1: Logotipo LTF Abogados	39
Figura 5.2:Valoración del despacho en Google.....	43
Figura 5.3:Análisis DAFO	44
Figura 5.4: Encabezado de la página web de LTF Abogados	46
Figura 5.5: Diseño web responsive	48
Figura 5.6: Diseño web responsive	49
Figura 5.7: Información de contacto	50
Figura 5.8: Formulario de contacto.....	50
Figura 5.9. Invitación a un Webinar gratuito	51
Figura 5.10: Página de inicio de LinkedIn LTF Abogados.....	52
Figura 5.11: Información adicional de LinkedIn	53
Figura 5.12: Beneficios de un calendario editorial para planificar el blog	55

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Evolución del marketing: Del marketing 1.0 al 4.0	12
Tabla 4.1: Acciones para mejorar nuestro SEO	26
Tabla 5.1: Servicios jurídicos ofertados.....	40
Tabla 5.2: Estrategia digital de los competidores	41
Tabla 5.3: Ejemplo de calendario editorial para el blog de LTF Abogados	55
Tabla 5.4: Diagrama de Gantt para LTF Abogados.....	57
Tabla 5.5. Propuesta de presupuesto.....	58

1. INTRODUCCIÓN

El sector legal está en continuo cambio y evolución y con ello el empleo de las estrategias de marketing en los despachos ha sufrido una notable transformación a lo largo de los años. Inicialmente, la actividad publicitaria de los despachos de abogados estaba prohibida expresamente por el Estatuto General de la Abogacía Española, prohibición que fue superada con un renovado Estatuto General de la Abogacía, que permitía el empleo de prácticas publicitarias. Si bien a partir de ese momento se empezaron a utilizar estrategias de marketing y publicidad en el desarrollo de la profesión jurídica, siguen vigentes las restricciones propias del sector, como puede ser el secreto profesional. Asimismo, los aspectos de marketing y desarrollo de negocio deben ser adaptados a un sector como es el jurídico, teniendo en cuenta la cultura propia que lo caracteriza y el lenguaje concreto.

Los abogados han ido superando con recelo la mentalidad tradicional en la forma de gestionar sus despachos, incorporando progresivamente actividades de marketing al desarrollo de sus servicios (ya fueran llevadas a cabo por personal interno a la firma o por consultorías de marketing externas). De hecho, actualmente se busca en los profesionales del sector, ya no solo conocimientos legales, que claramente siguen siendo esenciales, sino también conocimientos de gestión de empresas, y obviamente de marketing.

Sin embargo, la nota detonante en la evolución del sector viene a raíz de la aparición de internet y el desarrollo de las nuevas tecnologías, ya que estas empiezan a influenciar en todos los sectores de la sociedad, y el mundo de la abogacía no es ajeno a este impacto. Los clientes actuales y potenciales tienen ante sí multitud de oportunidades, opiniones y criterios para resolver sus problemas jurídicos, lo que obliga a los despachos a actualizarse y adaptarse a esta nueva realidad. Con las nuevas tecnologías surgen formas también novedosas de interacción entre los clientes y el despacho, orientadas a garantizar la continuidad de las relaciones y la fidelización. Además, la continuidad de las relaciones entre clientes y oferentes es reflejo del cumplimiento de las expectativas de quien demanda los servicios y, por ello, de una reputación positiva del despacho, concepto también importante en el mundo de las nuevas tecnologías.

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, hace que requieran de una buena gestión. Los abogados han de ser capaces de cuidar todas las fases de producción del servicio, sin desatender elementos determinantes de esta clase de servicios, como son el trato personalizado, la cercanía y la escucha activa del cliente.

Todo lo expuesto ha hecho que el sector jurídico se haya vuelto cada vez más competitivo. Por un lado, la oferta ha aumentado considerablemente y, por otro lado, la digitalización afecta a los hábitos de compra del consumidor, que se ha convertido en una persona con mayor capacidad de decisión y de discernir. En otras palabras, ante un problema el potencial cliente tiene la posibilidad de buscar por internet y comparar alternativas eligiendo la que más les convenga. Conviene tener en cuenta además que, si bien ya eran muchos los despachos que habían incorporado a su gestión el empleo de herramientas tecnológicas, con la situación de pandemia actual suscitada a raíz de la COVID-19, a los despachos que aún no se habían digitalizado no les ha quedado otra opción, y son muchos los que se han sometido a procesos de digitalización acelerados. De este modo, la

digitalización de los despachos y de todo el sector legal se plantea como un reto, pero también como una oportunidad de la que se pueden beneficiar los profesionales.

Bajo este escenario, el objetivo del presente TFG es doble. En primer lugar, el trabajo pretende analizar las posibles estrategias de marketing digital que se pueden emplear en el sector jurídico, en concreto en los despachos de abogados, así como delimitar las herramientas que se pueden utilizar para desarrollar esas estrategias. En segundo lugar, se realizará una propuesta de plan de marketing digital para un despacho de abogados real que hasta este momento no realizaba ninguna actividad en este sentido.

La presentación del trabajo se estructura en siete bloques de contenidos. Tras este primer apartado de introducción, el segundo epígrafe presentará los conceptos clave de marketing jurídico y marketing digital, haciendo hincapié en el origen, la evolución y la especificidad de los servicios jurídicos. A continuación, en el apartado 3, se expondrán los posibles beneficios derivados de aplicar el marketing digital al sector jurídico y se delimitarán los pasos para elaborar un plan marketing jurídico digital. Se dedicará el cuarto epígrafe a profundizar en las estrategias de marketing digital, distinguiendo entre estrategias de atracción de tráfico a la web, estrategias de conversión, estrategias de fidelización de clientes y estrategias de prescriptores. A su vez, se hará un análisis de las distintas herramientas que se pueden emplear para llevar a cabo dichas estrategias, incluyendo ejemplos de despachos concretos. Todos estos conocimientos, pautas, estrategias y herramientas servirán para que en el quinto epígrafe se diseñe un plan de marketing jurídico digital para un pequeño despacho de Oviedo denominado *LTF Abogados* que actualmente carece del empleo de medios digitales. Los dos últimos bloques de contenidos estarán dedicados a destacar las principales conclusiones y a detallar la bibliografía.

La metodología del trabajo coordina distintas fuentes y técnicas para la obtención de la información y la elaboración de los recursos empleados. En primer lugar, el examen y la exploración de bibliografía de autores diversos, especializados en marketing jurídico y en marketing digital, así como el empleo de informes de instituciones oficiales. En segundo lugar, se ha realizado con aprovechamiento el curso de marketing digital ofrecido por Google Actívate, del que se aporta certificado en el Anexo 1. En tercer lugar, se han visitado diversas páginas web y redes sociales de despachos de abogados. En cuarto lugar, se ha empleado la plataforma Wix ADI para la elaboración de la página web de *LTF Abogados*. Y, finalmente, ha sido utilizada la herramienta de Microsoft Office Excel, para la elaboración de tablas que permitan la planificación y gestión de las tácticas de marketing digital para *LTF Abogados*.

2. MARKETING JURÍDICO DIGITAL

2.1. Conceptos de marketing jurídico y marketing digital

2.1.1. Marketing jurídico

Los conceptos y herramientas de marketing han empezado a aplicarse de forma significativa en el ámbito de los servicios jurídicos, campo en el que tradicionalmente muchas de estas actividades han estado prohibidas o no se han considerado apropiadas (o incluso dignas) para el ejercicio de la profesión. Sin embargo, los cambios y transformaciones experimentadas en las dos últimas décadas, y particularmente la aprobación en 2001 del Estatuto General de la Abogacía Española, que abre la puerta al uso de la publicidad por parte de los despachos de abogados en España, han alterado profundamente la situación, cambiando las percepciones sobre la utilidad de estas herramientas y provocado el desarrollo del **marketing jurídico**. De hecho, en la actualidad el abogado necesita complementar su formación técnica legal con herramientas de “management” (entre ellas el marketing), que le ayudarán a generar un negocio estable en el tiempo (Navarro, 2013).

El marketing jurídico no se limita, sin embargo, a las actividades publicitarias, sino que abarca un conjunto muy amplio y variado de estrategias y técnicas. Como afirma Navarro (2013, p. 29), *“el marketing ayuda al desarrollo de negocio sostenido en el tiempo con un conocimiento profundo del mercado y, sobre todo, de las tendencias de los compradores de servicios jurídicos”*. Además, puede ser aplicado tanto por los grandes despachos como por otros de pequeña dimensión. Se trata de que toda la organización, sea pequeña o grande, tenga una clara orientación a los clientes, tanto actuales como potenciales, fundamentada en el conocimiento de su comportamiento, que sirva para gestionar las relaciones con ellos de la forma más efectiva posible. La publicidad es tan solo una de sus herramientas.

El marketing jurídico se engloba dentro del denominado **marketing de servicios**, pero se adapta a las necesidades organizativas de un despacho de abogados y a su funcionamiento. Además, tiene en cuenta la especificidad del tratamiento del cliente y el proceso de compra de servicios jurídicos (Navarro, 2013). Así, *“el objetivo concreto del marketing jurídico sería la aplicación de herramientas que permitan orientar al bufete hacia su mercado potencial, adecuando sus servicios a la demanda, de tal forma que pueda aportar un mayor valor al cliente que sus competidores sin por ello tener que recurrir al precio o a la erosión de sus márgenes”* (Núñez, 2013, p. 657). En el mismo sentido se manifiesta Domínguez (2003), para el que la finalidad básica del marketing jurídico es crear y conseguir clientes, diferenciar al despacho de la competencia y construir una marca del abogado o del bufete.

Es importante, por tanto, distinguir entre las estrategias (marketing estratégico) y las técnicas de marketing (marketing operativo). En este sentido, de acuerdo con Núñez (2013, p. 660) *“el marketing jurídico intenta canalizar a través de un conjunto de acciones la mejora de la gestión de un despacho de tal forma que le permita descubrir qué valor puede ofertar al mercado y qué ha podido permanecer oculto. En función de ese valor analizar qué necesidades puede cubrir y por tanto delimitar su mercado potencial de tal forma que pueda ofrecer una ventaja frente a sus competidores”*. Las estrategias de marketing implicarán definir claramente quién es el público objetivo del despacho, analizar su comportamiento, segmentarlo y determinar qué valor va a tratar de

ofrecerle, definiendo su estrategia de diferenciación y posicionamiento. Una vez que estas estrategias están convenientemente definidas, es cuando podrá seleccionar aquellas técnicas o acciones operativas y concretas que le permitan captar y fidelizar a los clientes, y que en marketing suelen clasificarse en cuatro grandes grupos (Rodríguez, 2018): las tradicionales “4P’s” (producto, distribución, precio y comunicación), las “4C’s” (consumidor, coste, conveniencia y comunicación) o las “4V’s” (validez, valor, *virtual places* y *vogue*).

2.1.2. Marketing digital

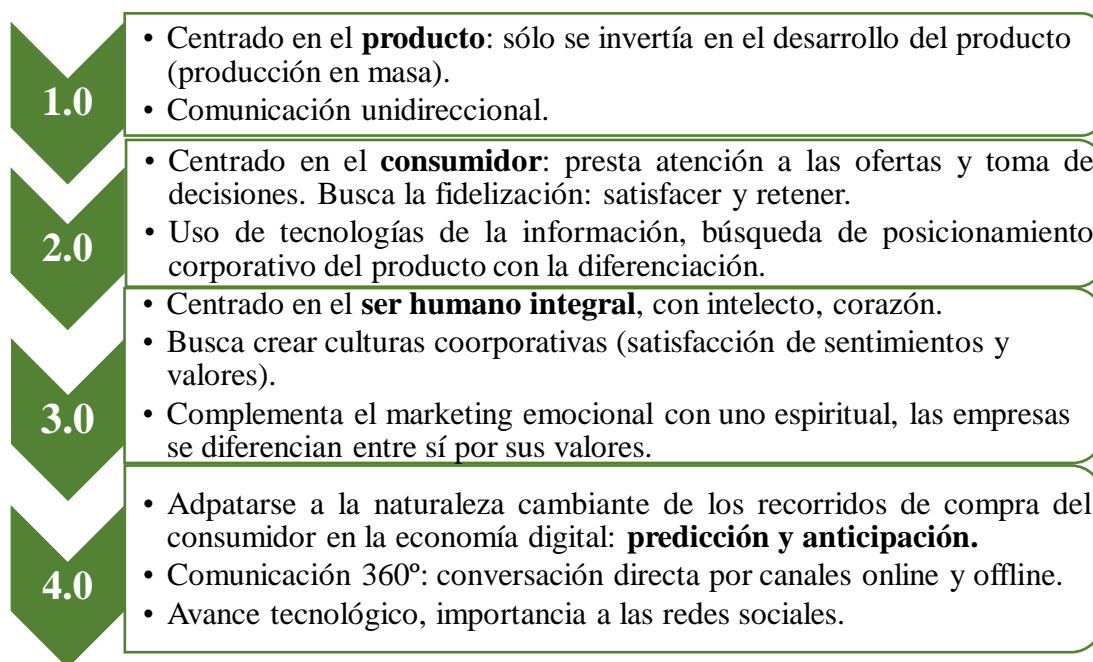
Uno de los grandes cambios que ha afectado a las sociedades y economías es la transformación digital, y el campo del marketing no ha sido una excepción. Podemos entender el marketing digital como la forma de trasladar las estrategias y técnicas de marketing offline al universo digital. En lo que respecta al trabajo analizaremos el marketing digital aplicado al sector jurídico.

Con el impacto de los avances tecnológicos se han modificado significativamente las prácticas del marketing en todo el mundo. En estos momentos se habla ya de marketing 4.0 y se plantea que el marketing debe adaptarse a la naturaleza cambiante de los recorridos de compra del consumidor en la economía digital, combinando el mundo online y offline. Es decir, “*el marketing 4.0 describe la profundización y el crecimiento del marketing centrado en el ser humano como manera de cubrir cada aspecto del recorrido del consumidor*” (Kotler, Kartajaya y Setianwan, 2018, p. 7). En la Tabla 2.1 puede encontrarse una comparativa de las principales características que definen la evaluación que ha experimentado el marketing a lo largo del tiempo.

Las herramientas tecnológicas pueden ser utilizadas por las compañías incidiendo en todas las áreas de marketing, como son las estrategias, funciones y operaciones, permitiéndoles obtener datos de los clientes con el fin de tomar decisiones adecuadas, tanto para descubrir nuevos negocios, como para desarrollar nuevos productos y servicios, que se adapten a las tendencias y necesidades del mercado y de los clientes (Alcaide, 2015). Todos los campos del marketing se han visto afectados por los avances tecnológicos, desde las actividades de análisis del comportamiento del cliente (con la aplicación de herramientas de “*Big Data*” o de “*customer intelligence*”), hasta las estrategias y decisiones referidas al producto/servicio (personalización, co-creación), distribución (comercio electrónico, comercio colaborativo, transformación digital de las tiendas, omnicanalidad), precio (inteligencia artificial para la fijación de precios dinámicos) y comunicación (SEO/SEM, publicidad digital, publicidad programática, marketing a través del móvil, marketing en redes sociales, etc.).

Como afirman Castaño y Jurado (2016), el marketing consiste en crear un entorno de participación donde la empresa y el cliente estén al mismo nivel, de tal manera que se relacionen en un clima de confianza, y que así el cliente se sienta cómodo y seguro, pudiendo la empresa tratarle de un modo más personalizado. El marketing digital va dirigido a una gran masa, pero donde cada uno de los individuos debe sentirse único, especial, y recibir un trato personalizado.

Tabla 2.1: Evolución del marketing: Del marketing 1.0 al 4.0



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler, Kartajaya y Setianwan (2018)

2.2. Origen y evolución

La autora Navarro (2013) destaca en su libro *Marketing Jurídico* los principales hechos del sector que han marcado la evolución de esta disciplina: (1) paso de los despachos unipersonales a los despachos colectivos, (2) cambio en la legislación sobre el sector, (3) transformación digital y (4) otras.

En primer lugar, una circunstancia que ha cambiado el escenario en el que actúa el sector jurídico se refiere **al paso de los despachos unipersonales a los despachos colectivos**, convirtiéndose en empresas de servicios profesionales. No obstante, cabe decir que el pequeño despacho, entendido como abogado generalista, sigue teniendo su lugar importante en el panorama legal español.

En España, los pequeños despachos de abogados conviven con las grandes firmas, que, aun siendo minoría, representan la mayor facturación del sector. Desde 1965 entraron a competir en España firmas anglosajonas, que supusieron cambios de tendencia en la imagen corporativa de los despachos y en la aplicación de ciertas técnicas de marketing (Navarro, 2013). Así, según indica Núñez (2011), tradicionalmente los métodos empleados por los letrados para la captación de nuevos clientes se han fundamentado en el prestigio académico y en el boca a boca derivado de la reputación alcanzada. Con el transcurso del tiempo y la entrada de firmas internacionales la creación de marca por parte de los despachos se vuelve más relevante, lo que permite asociar unos determinados valores con un servicio profesional y supone beneficios en cuanto a reputación y prestigio de la firma (Navarro, 2013). La relación entre abogado y cliente sigue siendo, no obstante, muy personalizada.

En segundo lugar, otro aspecto fundamental que ha marcado la evolución de la manera de relacionarse con los clientes es el **cambio de legislación en el sector**, ya que, con la

aprobación en 2001 del Estatuto General de la Abogacía Española, y conforme lo dispuesto en su artículo 25, se empezó a permitir el uso la publicidad, que hasta entonces estaba prohibido expresamente por lo establecido en el anterior Estatuto (artículo 31). En ese momento, la publicidad se presentaba como una oportunidad para los despachos, aunque estos se mantenían en una posición conservadora. Cabe añadir que la actividad publicitaria que desarrollan los abogados no puede ser contraria a las normas deontológicas de la profesión de la abogacía, y hay que hacer especial mención al secreto profesional.

En tercer lugar, un momento crucial es la **aparición de internet y el desarrollo de la tecnología y de la sociedad de conocimiento**. Navarro (2013) destaca que la información está al alcance de todos y ahora las personas no buscan información, sino criterio legal. Además, los abogados empiezan a completar su formación con conocimientos sobre el mundo empresarial que les otorgan competencias sobre las técnicas de gestión, que se van haciendo cada vez más esenciales en el desarrollo de la profesión. Por otro lado, los grandes despachos han iniciado contrataciones de profesionales en gestión y en distintas materias, entre las que destaca el marketing, llegando a crear departamentos especializados. Sin embargo, los pequeños y medianos despachos tienden a contratar consultoras y a agencias que les ayudan en el proceso de profesionalización y mediante lo cual incorporan técnicas empresariales.

A todo lo anterior es necesario añadir otro conjunto de tendencias. Puesto que los despachos compiten tanto para la captación de clientes como para la captación de talento, las grandes firmas tienden a desarrollar un marketing dirigido, por un lado, a los clientes, y por otro lado a la captación de talento, a través de lo que se conoce como *employment branding*. Además, se ha producido una tendencia de especialización del sector, así como el desarrollo de prensa especializada y de los rankings internacionales.

Todo ello ha supuesto un aumento de la competencia en el sector jurídico y ha generado un cambio en los hábitos de compra del consumidor, siendo el marketing jurídico una herramienta fundamental para hacerle frente. En este nuevo entorno, las nuevas tecnologías se presentan como una oportunidad para que los abogados se diferencien de la competencia, adaptándose a los nuevos tiempos y a las exigencias de un sector legal en continuo cambio y evolución (Bruch, 2013).

2.3. Especificidad de los servicios jurídicos

Los servicios jurídicos son **servicios profesionales**. Estos dos rasgos, “servicios” y “profesionales” van a influir a la hora de su comercialización. En tanto que “servicios” son bienes **intangibles** y **heterogéneos**, cuya **producción es inseparable del consumo**.

La intangibilidad se refiere a la imposibilidad de degustar, tocar, escuchar u oler los servicios, y por ello a la imposibilidad de almacenarlos. Los servicios, generan incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que obtendrán por la adquisición de un determinado servicio. Por otro lado, el consumo del servicio es inseparable de su producción y, por tanto, la interacción proveedor-cliente es una característica especial, de manera que tanto el proveedor como el cliente afectan al resultado. En cuanto a la heterogeneidad, esta característica quiere decir que los servicios tienden a estar menos estandarizados o ser menos uniformes que los bienes y se ven claramente afectados por el factor humano.

Además, los servicios tienen **carácter perecedero** dada la imposibilidad de ser conservados o almacenados (Thomson, 2006).

Lograr la excelencia en el marketing de servicios exige una buena gestión del marketing interno, externo y también del interactivo. El marketing externo hace referencia a la labor normal de preparar el servicio que se proporcionará al cliente. El marketing interno describe la capacitación y motivación que debe brindarse a los empleados para que atiendan bien a los clientes. En lo que respecta al marketing interactivo, cabe decir que se entiende como la habilidad de los empleados para atender al cliente, ya que los consumidores van a juzgar el servicio tanto por su calidad técnica (resultado), como por su calidad funcional, es decir, la relativa al proceso (Kotler y Keller, 2012).

Su carácter de servicios “profesionales” también hace que presenten ciertas características que los diferencian de otra clase de servicios. Para Gummesson (1978) los servicios profesionales tienen ocho componentes presentes en mayor o menor medida en todos ellos, donde destacan los atributos que complementan al servicio, la formulación de un diagnóstico al problema que se quiere solucionar, la implementación de una solución y el resultado de la solución implementada. Además, se requiere conocimiento especializado por parte de los profesionales individuales y una adecuada forma de ejercer todo el proceso (Bruch, 2013).

A estas características, Bruch (2013) añade la importancia que en ellos tiene la interacción con el cliente (White y Johnson, 1998), de forma que la información que este suministre al profesional y su accesibilidad para ampliarla y comentarla influirá notablemente en el resultado final del servicio. Además, la relación profesional con el cliente tiene gran influencia en la continuidad o repetición del consumo del servicio y, por tanto, la habilidad social del profesional, entendida como su capacidad para establecer una relación de confianza con el cliente aumenta la satisfacción de este y su predisposición a recomendarlo (Sharma y Patterson, 1999, Hausaman, 2003).

La **calidad del servicio** es una cuestión esencial en el sector jurídico, y, consiguientemente, procede analizarla más en profundidad. En este campo, los trabajos de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) han sido pioneros en la investigación académica sobre el servicio, y destacan una serie de directrices sobre la mejora en la calidad. Entre estas directrices subrayan la **escucha al cliente**, a través de un aprendizaje continuo sobre sus **expectativas y percepciones** y la **fiabilidad**, que se presenta como una prioridad.

Es esencial, por otro lado, tener un **trato personal** con el cliente, de manera que se le puedan dar **respuestas rápidas y personalizadas** ante los problemas que le puedan surgir. Y finalmente, volviendo a la idea de marketing interno, se destaca la importancia del **trabajo en equipo y de una buena gestión interna de los empleados** de la empresa (Kotler y Keller, 2012).

Tal y como señala Bruch (2013), y de acuerdo con Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), la calidad de un servicio viene determinada por la diferencia entre las expectativas que los clientes tenían del servicio y las efectivas características del servicio recibido que perciben. Destacan a su vez cinco parámetros:

- La **fiabilidad**: habilidad para desarrollar el servicio prometido con exactitud y seguridad.

- La **sensibilidad**: conocimientos y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza y seguridad.
- El **compromiso**: predisposición para ayudar al cliente y proporcionarle un servicio rápido.
- La **empatía**: ocuparse del cliente, la atención individualizada que la empresa presta a sus clientes.
- Los **elementos intangibles**: elementos físicos, equipamientos e imagen personal.

Varios autores han analizado si es posible aplicar los parámetros anteriormente comentados a los servicios profesionales, y se ha llegado a una respuesta afirmativa, ya que la medida de la calidad en este tipo de servicios es muy subjetiva, y por ende se utilizan más criterios cualitativos que cuantitativos a la hora de evaluar la satisfacción del cliente. Además, los profesionales deben tener en cuenta que sus servicios muchas veces son contratados por necesidad, y que un buen desarrollo del mismo no implica automáticamente la satisfacción del cliente (Bruch, 2013).

2.4. El perfil del abogado

En un entorno tan competitivo como el descrito en el epígrafe 2.2, no se le exige al abogado solo una buena formación técnica legal, que es necesaria pero no suficiente, sino que aflora la necesidad de que sea experto también en la forma de gestionar el servicio.

Cabe hacer mención en este punto a un estudio de Enzler & Navarro (2014) que analiza el perfil del abogado del siglo XXI. En él se destaca la necesidad de que los abogados sepan adaptarse a diferentes entornos y se pone de manifiesto que el perfil competencial y comercial, entre otros, garantizan un valor diferencial. Entre las competencias y habilidades más requeridas a los profesionales, en el estudio se destacan la planificación y gestión del tiempo, la generación de negocio, la creatividad, la comunicación y la orientación al cliente, todas ellas consideradas como aspectos fundamentales del marketing.

Además, también se recoge como necesaria la formación complementaria al conocimiento del derecho para operar en el entorno global, y entre la formación complementaria destacan aspectos como el marketing y los conocimientos en gestión empresarial. **La comunicación aparece entre las tres competencias más requeridas por las firmas.**

Enzler & Navarro (2014) hacen referencia a la evolución del perfil del abogado, tradicionalmente centrado en el conocimiento técnico, carente de formación en gestión y marketing y con pocos conocimientos de comunicación y tecnología. Sin embargo, en la actualidad debemos entenderlo como un **profesional centrado en el desarrollo y orientación al cliente, formado en conocimientos de gestión y empresariales y cuya intención es la creación de valor.** Además, subrayan que debe ser una persona capaz de responder con velocidad ante las necesidades del cliente y se le requiere formación tecnológica y el empleo de herramientas digitales.

En un artículo reciente publicado en el periódico Expansión sobre la transformación digital de los bufetes de abogados (Saiz, 2020), se destaca la importancia de que los despachos de abogados diseñen un plan de **transformación digital**, como consecuencia de la avalancha de novedades digitales de la actualidad. El objetivo de este plan ha de ser buscar una mayor eficiencia en los costes de sus servicios, mejorar la gestión interna del

despacho y de sus equipos, conseguir más agilidad en los procesos y lograr un asesoramiento innovador y diferenciador con respecto a la competencia. La digitalización debe ir acompañada de formación, tanto para aprender a utilizar las nuevas herramientas, como para concienciar a la plantilla de su importancia.

Eugenia Navarro (2017) hace referencia al término de la transformación digital, entendido como que la tecnología no sólo se renueva, sino que con ella también lo hace la forma interna de trabajar. A lo que Victoria Ortega (2017, p. 3), presidenta del Consejo General de la Abogacía Española añade que *“la transformación digital está modificando y modificará la forma de trabajar de los abogados, pero sin perder la esencia ni los valores de nuestra profesión: el compromiso con la defensa de los derechos de los ciudadanos.”*

De forma complementaria, Luis del Pozo (2020), consejero delegado de Legálitas, apuesta por montar equipos multidisciplinares con profesionales que tengan otras mentalidades y habilidades, de manera que los abogados puedan trabajar con informáticos, mejorando así el empleo de las herramientas digitales y adecuándolas a las tareas reales que se llevan a cabo en los despachos de abogados. Además, Luis Fernando Guerra, socio director de Deloitte legal afirma que *“la abogacía tiene un camino importante por recorrer, que es el de fusionar el derecho y tecnología para ofrecer servicios que hasta ahora no eran posibles o que requerían demasiados recursos y tiempo”* (Saiz, 2020).

Por otro lado, es importante ser conscientes de que, si bien las competencias tecnológicas han ido incrementando su importancia en el perfil del abogado, actualmente se han convertido en habilidades esenciales entre los profesionales del sector ante **la situación provocada a raíz de la Covid-19**. Algunos profesionales del sector de la abogacía como Alberto Cabello entienden que *“la nueva normalidad ha venido para quedarse, y por tanto los abogados y los clientes tendrán que adaptarse a entornos digitales y telemáticos. Aquellos abogados que así lo hagan tendrán una ventaja competitiva respecto a los otros ya que conseguirán ser más eficientes y eficaces”* (Lefebvre, 2020, párr. 4).

Así, los datos extraídos de las entrevistas realizadas por el Consejo General de la Abogacía para el año 2020 sobre impacto de la pandemia de Covid-19 muestran que la nueva situación está generando cambios importantes en el modo mismo del ejercicio de la profesión.

De acuerdo con este informe, en comparación con el año 2019 ha aumentado en 30 puntos el porcentaje de letrados/as que considera tener ya la preparación precisa para utilizar en su trabajo las nuevas tecnologías de forma razonablemente ágil y eficaz (ha pasado del 55% al 85%). Este incremento notable, en apenas doce meses, de los porcentajes de abogados que han pasado a considerarse ya plenamente funcionales en el uso de las nuevas tecnologías resulta especialmente destacable entre quienes cuentan con más de 20 años de profesión (es decir, entre quienes, en buena medida, cabe considerar más como inmigrantes que como nativos en el mundo digital): pasan de representar un minoritario 44% en 2019, a constituir ahora un ya sustancialmente mayoritario 79%. Sin embargo, el porcentaje de abogados jóvenes que han incrementado el uso de la tecnología también ha crecido, de un 67% en 2019 al 92% actualmente, aunque era considerado ya como mayoría. La Figura 2.1 muestra estos datos.

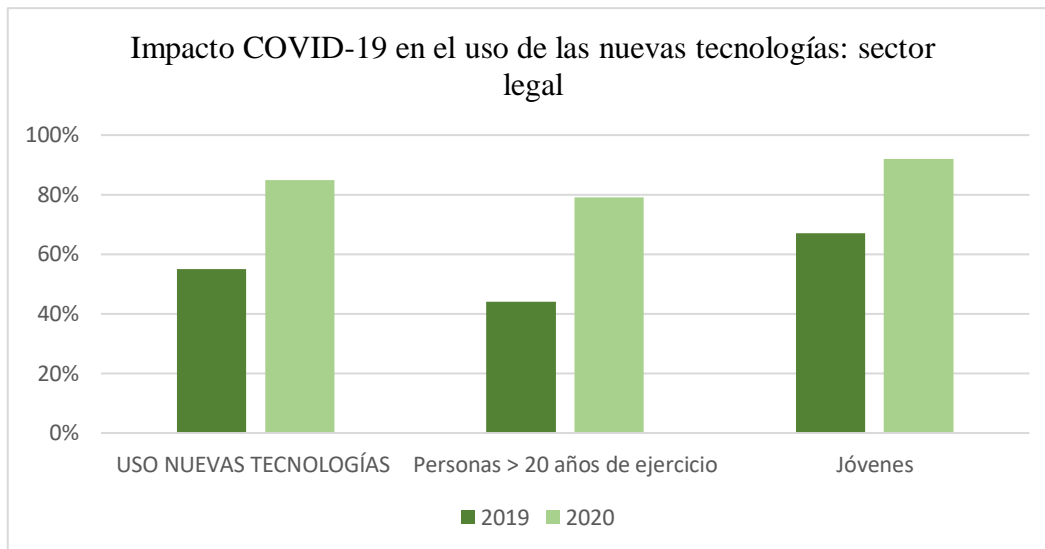


Figura 2.1: Impacto de la Covid-19 sobre el uso de las nuevas tecnologías en el sector jurídico. Fuente: Elaboración propia a partir de CGAE (2020)

2.5. Tipología de los despachos de abogados

El marketing no sólo no es exclusivo de los **grandes despachos**, sino que cuanto más **pequeña** sea una empresa, más orientada debe estar al cliente. Es un error pensar que sólo los grandes despachos pueden aplicar marketing. La orientación al marketing/cliente es necesaria en cualquier organización que quiera ser competitiva, no es necesario tener un departamento, pero sí alguien que asuma las funciones y tenga la autoridad suficiente para poder implantar esta visión (Navarro, 2013).

Sin embargo, hay que tener en cuenta que el marketing será diferente dependiendo del **tipo de despacho** y, sobre todo, del **tipo de cliente**, ya que cada cliente requiere un enfoque específico.

Por lo que se refiere a la tipología de despachos, el Consejo General de la Abogacía Española (2014) entiende que básicamente existen dos tipos: individual (el titular del despacho es el único ejerciente) y el colectivo (la titularidad corresponde a dos o más abogados agrupados para el ejercicio de la abogacía de forma conjunta).

Un segundo criterio de clasificación es el que tiene en cuenta el tamaño del despacho (Navarro, 2013). Atendiendo a esta variable en el mercado español normalmente las firmas se clasifican en pequeñas, medianas y grandes. No existe un criterio exacto con respecto al número de abogados que corresponde a esta clasificación, pero podríamos decir que pequeñas son menos de 10 abogados medianas entre 20 y 100 y más de 100 sería una gran firma.

Adicionalmente, también es relevante la clasificación según las áreas de práctica, ya que la tendencia actual es crear firmas de servicio integral en todas las áreas del derecho, lo que es percibido como ventaja competitiva por los compradores de servicios jurídicos de empresas. A su vez, el tipo de operaciones y el ámbito geográfico en el que se desarrolla la actividad también pueden tenerse en consideración, ya que todo ello afectará a las decisiones estratégicas del despacho y, concretamente, a su marketing digital, que es el ámbito de estudio en este trabajo.

La actividad de marketing se puede realizar de diversas maneras: por el propio despacho, con un departamento con profesionales especializados, por consultores externos de servicios jurídicos o por socios/abogados de la firma formados en marketing, dependiendo de su cultura, dimensión y recursos (Lefebvre, 2016, párr. 4).

En general, los despachos de abogados de gran tamaño o colectivos, que ofrecen un servicio integral, suelen tener departamentos especializados que se dedican al desarrollo de las estrategias de marketing, con personal especializado y recursos concretos destinados a la implementación de la estrategia. En el caso de los despachos individuales y pequeños suelen ser los propios abogados quienes realizan las acciones de marketing, para lo que se someten a cursos y formaciones, que les permiten ampliar sus conocimientos. Los despachos pequeños también tienden por contratar consultorías de marketing con agencias que les elaboran un plan de marketing específico.

Conviene tener en cuenta que el mercado al que se dirigen los abogados se compone de personas (particulares) y de empresas y organizaciones con diversas necesidades que satisfacer. Las necesidades de cada grupo de clientes no son las mismas, porque el mercado es heterogéneo. Por tanto, la segmentación del mercado es un elemento clave en la gestión del despacho, permitiendo adaptar la estrategia en función del público al que se dirige. Esto afectará también a la manera en que el despacho se relaciona con los clientes ya que, por ejemplo, el cliente particular o persona física tendrá un nivel de formación y conocimientos distintos a los del cliente empresa u organización. Además, el cliente particular buscará recibir un trato distinto por parte del despacho, que puede ser más personalizado o cercano, frente al trato que demanda una empresa, que será más profesional.

3. MARKETING DIGITAL EN EL SECTOR JURÍDICO

3.1. Beneficios de aplicar el marketing digital al sector jurídico

Una buena gestión del marketing digital en el sector jurídico puede proporcionar a los abogados un incremento de la visibilidad, la confianza de sus clientes y la posibilidad de captar clientes potenciales, es decir, fortalecer la marca online de la firma. Además, generará al despacho dinamismo, entendido como capacidad para adaptarse a las necesidades en poco tiempo. En concreto, Zommer (2017) destaca las principales ventajas de un despacho de abogados que usa bien el marketing digital:

- **Notoriedad:** los canales sociales amplían el alcance de la visibilidad y permiten llegar a clientes potenciales.
- **Reputación:** ser reconocidos por la calidad de los servicios prestados (identidad digital).
- **Referencias:** Si una firma o un abogado logra posicionamiento como experto en una materia y realiza *networking* efectivo, recibirá recomendaciones.
- **Leads:** en el proceso de compra formado por cuatro fases (conciencia, consideración, decisión y fidelización), la entrega de contenido de valor desde las primeras etapas es la clave para que el despacho sea conocido y resulte creíble. Un lead es aquel usuario que ha proporcionado sus datos a la empresa y que pasa

a ser un registro en la base de datos con el que la organización a ser un registro en la base de datos con el que la organización puede interactuar.

- **Prensa:** surge la posibilidad de que el despacho o el abogado sea citado como fuente experta, aportar contenido de calidad y original que generará a los abogados una mayor visibilidad.
- **Seguimiento con potenciales clientes:** mantenimiento de una relación cuando aun no hay trabajo en curso, mediante la producción y envío de contenido de valor a través de medios electrónicos.
- **Confirmación de las recomendaciones:** permite demostrar online la especialización y profesionalidad, por ejemplo, mediante las publicaciones en blogs, ya sean propios o del sector.
- Los entornos digitales permiten **escuchar:** saber qué opinan los clientes, tanto actuales como potenciales y también da conocimiento acerca de la competencia o de las tendencias del mercado.

3.2. Marketing mix en el marketing digital

El marketing mix son las herramientas o variables de las que se dispone para cumplir con los objetivos de una firma en el mercado. Fue desarrollado por Neil Borden (1964), profesor de Harvard que en su artículo *“The Concept of marketing mix”* lo recogía como una analogía con una “caja de herramientas” con las que confeccionar un plan de marketing. Esta caja estaba compuesta por un conjunto de elementos: planificación de producto, precio, branding o marca, canales de distribución, venta personal, publicidad, promoción, embalaje, *display*, servicio, manejo físico del producto, recogida de datos y análisis. Posteriormente, McCarthy (1960), reagrupó las doce categorías en lo que hoy denominamos las 4P’s: **Producto, Distribución** (“place”), **Precio y Promoción** (Bruch, 2013).

Sin embargo, en lo que respecta al sector de servicios, Booms y Bitner (1980) propusieron un modelo de marketing mix específico, mediante el cual se realiza una extensión al tradicional modelo de las 4P’s, añadiendo tres variables que recogen las características particulares de los servicios: **Participantes, Prueba física y Proceso** (Bruch 2013).

Además, según dispone expresamente Navarro (2013, p. 42): *“el perfil de los abogados y los valores, pueden formar parte incluso del marketing mix para las firmas, siendo en concreto el perfil del abogado un elemento claramente diferenciador frente a la competencia”*.

El marketing digital altera la forma en que es posible relacionarse con los clientes, de manera que las decisiones y/o actividades incluidas en el tradicional modelo de las 4Ps de marketing de Jerome McCarthy (producto, distribución, precio y promoción /comunicación) deben ser contempladas bajo otro enfoque. El **marketing mix digital** se centra más en las personas y en las relaciones que se establecen con estas. Una alternativa que recoge esta perspectiva es la propuesta de Idris Mootee, que a principios de este nuevo siglo identificó las siguientes **4P’s del marketing digital: personalización, participación, comunidades de igual a igual** (*peer-to-peer communities*) y **análisis predictivo** (*predictive modelling*).

1. **Personalización:** La tecnología permite conocer mucho mejor al potencial cliente y adaptar de forma individualizada la propuesta de valor que recibe, a fin de potenciar su compromiso o *engagement*.
2. **Participación:** La tecnología permite que los consumidores adopten un rol mucho más proactivo en sus relaciones con las empresas, convirtiéndose en *prosumidores*. Las actividades de marketing se centran en facilitar y potenciar esa participación.
3. **“Peer-to-peer”:** La tecnología facilita los contactos entre los consumidores y los convierte en consumidores que comparten y difunden información. La consecuencia es que las empresas deben tener presencia en el mundo de las redes sociales y saber cómo manejar en ellas la marca, socializándola.
4. **Análisis predictivo:** La tecnología abre grandes posibilidades para obtener datos y analizar el comportamiento de los usuarios, con la intención de predecir sus conductas y optimizar las acciones de marketing.

Conviene tener en cuenta también a las denominadas 4C's en el marketing: Cliente, Costo, Conveniencia y Comunicación, así como la evolución hacia las 4V's (validez, valor, *virtual places* y *vogue*), modelo que recoge el nuevo entorno omnicanal en el que se mueven las empresas, caracterizado por la necesidad de proporcionar una experiencia de marca única en todos los canales y puntos de contacto con el cliente, fusionando el entorno físico y el digital (Rodríguez, 2018).

En atención a las clasificaciones mencionadas, en primer lugar, hay que mencionar la contraposición entre el producto de los consumidores y la validez, que contempla que las necesidades se miden en afinidad. El producto/servicio suele estar orientado a un gran segmento de consumidores, pero lo importante es contemplar al consumidor individual, es decir, pensar al detalle. Por otro lado, el precio deja de ser un parámetro suficiente, siendo solo una parte del coste, lo realmente importante es el valor de comercialización que supone ir más allá, ante el aumento de los niveles de exigencia de la población (Rodríguez, 2018).

Para Rodríguez (2018), la distribución y conveniencia tradicional también se quedan atrás, puesto que las personas dedican cada vez más tiempo a relacionarse en la red, por lo que el consumo en la red se convierte en un factor decisivo. Del mismo modo, la promoción es algo unidireccional, frente a la comunicación que es un concepto más interactivo. Sin embargo, actualmente el mensaje ya no es algo unidireccional, ni es algo que se quede entre el emisor y el receptor, sino que surge el concepto de viralidad.

3.3. La imagen de marca

Conseguir una buena **reputación** es una ventaja competitiva, una diferenciación duradera y relevante, un escudo contra posibles crisis y una palanca de creación de valor a corto plazo y a largo plazo. De acuerdo con Gracia-León (2018), los despachos que llegarán más lejos serán aquellos que destinen recursos para gestionar correctamente su reputación, centrándose en comprender, proteger y desarrollar un activo esencial, realizando un ejercicio profesional excelente sumado a una comunicación proactiva y eficaz.

Debemos entender la reputación como un recurso intangible que hace referencia a la experiencia acumulada sobre el grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes y otros agentes que se relacionan con la empresa. La reputación es especialmente importante en los bienes de confianza (como son los servicios jurídicos), entendidos como aquellos en los que el consumidor no podrá medir el grado en el que el producto/servicio satisface sus necesidades y cumple sus expectativas a corto plazo.

De la percepción que se tenga de la **marca** en el mercado dependerá en gran medida el éxito o fracaso del proyecto profesional que se está desarrollando, es decir, del despacho. Según Muro (2015), la marca es mucho más que un logo, es algo que se ha de trabajar de forma constante. El objetivo es que un cliente potencial del despacho tenga una percepción de marca exquisita, entendiendo por marca tanto la corporativa como la personal. Esta idea es compartida por Domínguez (2020), quien afirma que la marca, la generación de confianza, la captación de nuevos clientes y la rentabilidad del despacho de abogados van de la mano. La confianza hace posible las relaciones, mueve el mundo jurídico y por ende el mundo de los negocios. La marca se refiere más a la huella que dejamos en los demás, y destaca la importancia de tener una marca de prestigio, bien gestionada y posicionada en el mercado.

Para Corujo (2016), la marca es lo que uno dice de sí mismo y la reputación lo que los demás piensan de uno, ambas realidades se afectan, y sobre todo en el sector de los servicios profesionales, dichos conceptos están íntimamente ligados. Es decir, la reputación es uno de los aspectos esenciales en la construcción de la marca, y más aún en el ámbito jurídico, en el que factores como la confianza y reputación son pilares esenciales (Stalman, 2016).

Cabe añadir la importancia que tiene la imagen de marca y la reputación en el mundo digital. La **reputación online** se puede entender como el prestigio o estima sobre una marca en internet, ya que la reputación no está completamente bajo el control de la organización, sino que todos los usuarios de internet pueden contribuir a su creación, es decir, todo es marca y todos hacemos marca (Muro, 2015). En consecuencia, dejamos huella digital casi sin querer (Navarro, 2017).

Del informe de innovación de Lefevre (2020) se extrae la idea de que, en el contexto actual, donde la tecnología e Internet permiten a cualquier persona opinar de todo, la comunicación juega un rol esencial para gestionar la reputación, porque cuida las relaciones con todos los nuevos grupos que emiten su opinión acerca de un despacho, así como de sus abogados y servicios. El escrutinio público exige transparencia, respuesta rápida y efectiva, diálogo constante y una atención personalizada para cada emisor (García- León, 2018). Por tanto, una buena reputación online generará más confianza en los usuarios y con ella una mayor propensión al consumo de los servicios ofertados.

3.4. Plan de marketing jurídico digital

Un plan de marketing es una herramienta fundamental para un despacho de abogados, ya sea para comenzar un proyecto nuevo o para revisarlo. El plan de marketing deberá especificar los objetivos que se pretenden alcanzar, seleccionar las estrategias de marketing a seguir adoptando una perspectiva integrada, donde los ámbitos off y on converjan, determinar el plan de acción (actuaciones concretas, plazos y responsabilidades), elaborar el presupuesto que recoja la estimación de facturación, establecer los sistemas de control (con los indicadores clave que se utilizan para evaluar

los resultados) y el plan de contingencias y/o medidas correctoras. Concretamente, el desarrollo de un plan de marketing jurídico digital hará que el despacho tenga una mayor notoriedad en el mundo digital e incrementa su reputación online (Zommer, 2015).

Para Domínguez (2021) los despachos deben centrarse tanto en lo táctico (las acciones de comunicación, el contacto con el mercado) como en lo previo y esencial: el análisis, el diagnóstico, la preparación y la estrategia de marketing.

Para realizar un **plan de marketing digital** debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- Análisis de la **situación actual (¿dónde se encuentra la empresa?)**. Supone realizar un análisis interno (diagnóstico de la empresa desde un punto de vista digital) y un análisis del entorno externo. Este último supone conocer las principales tendencias del entorno genérico de la empresa (a través de un análisis PESTEL, que incluye examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar a la empresa) y llevar a cabo un análisis del entorno específico del despacho de abogados (incluyendo aquí el análisis de su target o público objetivo y la realización de un *Benchmark* digital, por medio del cual se estudiará a la competencia, observando cómo está utilizando las herramientas digitales). Toda la información procedente de estos análisis se puede utilizar para elaborar una matriz DAFO donde se sintetizan las principales fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas derivadas del entorno. De forma complementaria al DAFO se puede recurrir también al análisis CAME, que permite reflexionar sobre las acciones necesarias para *corregir* las debilidades, *afrontar* las amenazas, *mantener* las fortalezas y *explotar* las oportunidades.
- Fijar los **objetivos (¿dónde quiere ir la empresa?)** para el periodo al que se refiera el plan de marketing. Deben estar basados en el criterio SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales). Hay diferentes tipologías, es decir, pueden dirigirse a diferentes campos: *branding*, SEO, *leads*, ventas, fidelización, captación, etc.
- **Determinación de las estrategias y tácticas de marketing digital (¿qué va a hacer la empresa para conseguir los objetivos?)**. Dependiendo de los objetivos que se hayan establecido se pueden formular diferentes tipos de estrategias. Se suelen distinguir cuatro grandes tipologías: **estrategias de captación, conversión, fidelización y prescriptores**. Una vez fijadas las estrategias ya será posible definir todas acciones concretas que se quieran llevar a cabo en el horizonte temporal para el que se elabora el plan de marketing.
- **Plan de acciones**. Es preciso (1) asignar responsabilidades (establecer quién es la persona o personas responsables de llevar a cabo la acción), (2) establecer prioridades (si bien todas las actividades pueden ser importantes para alcanzar los objetivos, se debe valorar cuáles son más prioritarias porque los recursos económicos y de tiempo son limitados), (3) especificar los recursos a utilizar (cada actividad supondrá el uso de determinadas herramientas tecnológicas, conocimientos y recursos, por lo que conviene tener en cuenta si la organización dispone o puede conseguir las herramientas y recursos necesarios para hacer frente a dichas actividades), (4) establecer el calendario de ejecución (para

elaborarlo son útiles herramientas gráficas como los diagramas de Gantt) y (5) determinar el presupuesto (en ocasiones, esta es una de las primeras etapas y se parte desde el principio de una cantidad ya fijada).

- **Medición y control de resultados.** A través de la medición con los indicadores clave o KPIs que cada empresa estime oportunos (de proceso, resultados y experiencia del cliente), se conocerá en qué grado se están cumpliendo los objetivos o se están llevando a cabo las actividades planeadas.

De acuerdo con Parrondo (2019), el desarrollo de un buen plan de marketing digital que genere contenido relevante, valioso, y original es más rentable y mejora la imagen de marca del despacho más rápidamente que cualquier otro tipo de inversión publicitaria convencional, hace accesible la organización a clientes potenciales y crea un vínculo entre ambos, con el objetivo de marcar la diferencia.

4. ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL

Antes de la era digital, en el sector jurídico estaban muy presentes las estrategias PUSH, centradas en la prensa, publicidad, eventos y llamadas, mediante los cuales no se podía medir el comportamiento de los destinatarios. A partir de la era digital, se comienzan a desarrollar los programas de Marketing *Inbound*, en los que es el consumidor el que llega al producto o servicio en Internet o las redes sociales atraído por un mensaje o contenidos de calidad y obviamente de su interés. Este modelo se contrapone al modelo tradicional de *Outbound Marketing* basado en el principio de interrupción (Del Santo y Álvarez, 2012). Básicamente, el *Inbound Marketing* se refiere a hacer que el usuario te encuentre, en lugar de hacer presión sobre él para que te vea (*Outbound Marketing*).

Navarro (2017) afirma que el Marketing *Inbound* encaja muy bien en el sector legal, y en concreto lo define como metodología que hace uso y combina técnicas de marketing y publicidad (marketing de contenidos, SEO, social media marketing, publicidad en buscadores, analítica web, email marketing, entre otros) dirigiéndose al usuario de una forma no intrusiva y aportándole valor.

El proceso integral y estratégico que consta de varios pasos (Figura 4.1): **atracción** a la web, **conversión** de los visitantes en contactos (oportunidades), incremento de la **confianza** a través de la entrega de más contenido basado en el interés y **propuesta**, venta y **fideliación**. Se trata de un intercambio de conocimiento por confianza y únicamente va a ser eficiente si está basado en una propuesta de valor diferenciadora del despacho de abogados, teniendo como eje al cliente (Zommer, 2020).

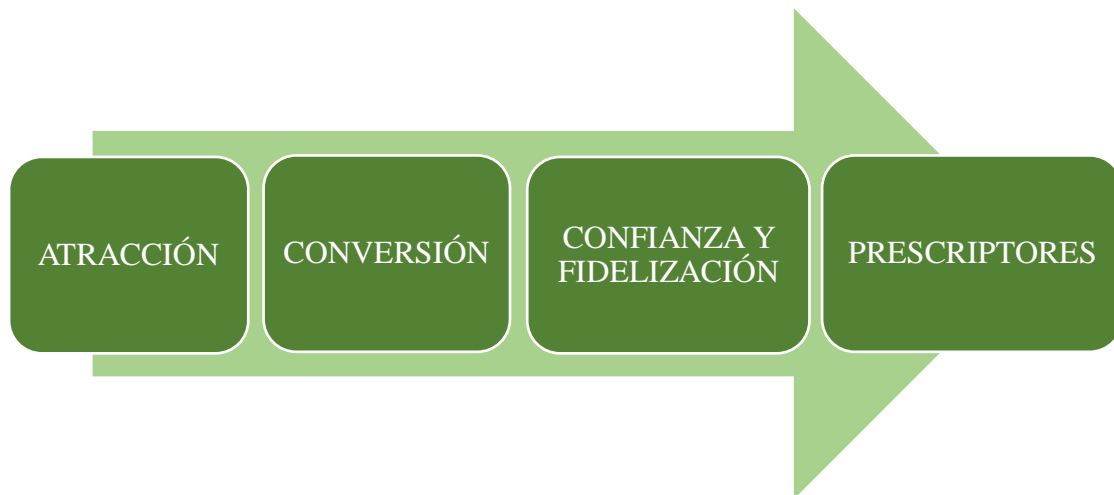


Figura 4.1: Estrategias de marketing digital. Fuente: Elaboración propia a partir de la información del CGAE (2020)

La comunicación unidireccional tradicional no desaparecerá (García-León, 2018), pero será reemplazada paulatinamente por los nuevos sistemas interactivos, por lo que los despachos y sus responsables de comunicación -internos o externos- deberán aprender a escuchar mucho más y no sólo a dominar cómo dirigirse a sus grupos de interés.

Por otro lado, conviene destacar la idea de Zommer (2017), quien señala que el eje fundamental para captar clientes sigue siendo la credibilidad, tanto como expertos en nuestra especialidad jurídica y sectorial, como en nuestro compromiso con los intereses del cliente, así como la credibilidad en la calidad de servicio. Es por ello que las actividades de comunicación deben ir dirigidas a obtener dicha credibilidad en personas con capacidad de decisión sobre la contratación de servicios jurídicos dentro de los sectores.

Por tanto, un trabajo jurídico de calidad no es suficiente para captar clientes, sino que “*el desafío es saber cómo persuadir a los posibles clientes de que somos su mejor opción, en el marco de una oferta de intangibles en los que la calidad no se puede comprobar a priori y con un alto componente de subjetividad*” (Zommer, 2020, párr. 6). Cada contacto que el cliente tenga con la firma es un modo de “tangibilizar” los servicios y afecta a la percepción final.

La contratación de un servicio jurídico por parte de un cliente surge a partir de una necesidad, sin embargo, para que este nos contrate, necesitamos que sepa que existimos y a qué nos dedicamos (**notoriedad**) y que somos buenos abogados en la especialidad requerida (**reputación**). Además, hay que generar un vínculo, mediante el contacto despacho-cliente (**networking**). A continuación, será el cliente quien nos pedirá una propuesta que debe ajustarse a sus necesidades y presupuesto (**venta**). Finalmente, si hemos realizado bien nuestro trabajo, tendremos la oportunidad de superar sus expectativas de calidad técnica y de servicio, dando buenos resultados que permitirán mantener e incrementar la relación de confianza (**fidelización**). Todo este proceso se conoce como embudo de conversión (Figura 4.2) y representa el camino del cliente, desde que le surge una necesidad, es decir, busca asesoramiento legal, hasta que contrata el servicio y, eventualmente, se convierte en un cliente leal del despacho de abogados (CGAE, 2017).

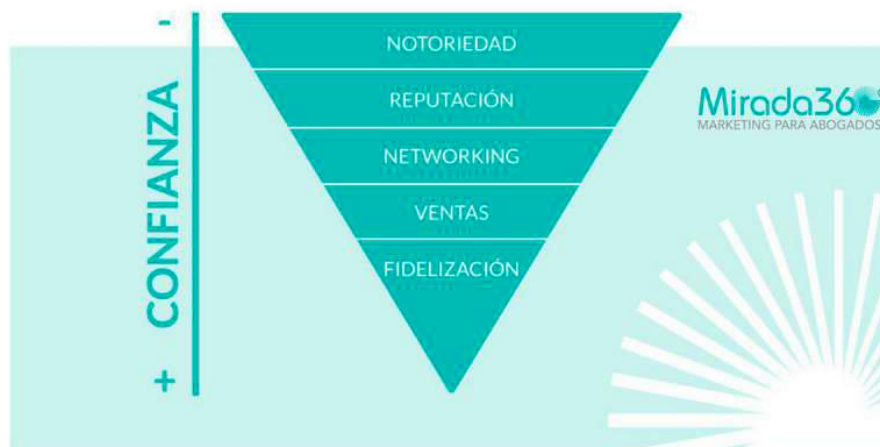


Figura 4.2: Embudo de conversión. Fuente: Mirada 360° Marketing para abogados, (CGAE, 2017)

A partir del modelo del embudo de conversión es posible plantear cuatro tipos básicos de estrategias de marketing digital, que se examinarán en los epígrafes siguientes: estrategias de atracción de tráfico, estrategias de conversión de visitantes en clientes, estrategias de fidelización y estrategias de prescriptores (Google Activate, 2021; Sanzo y Viejo, 2021).

4.1. Estrategias de atracción

En el primer paso se desarrollan las estrategias de atracción de tráfico a la web. Estas estrategias pueden llevarse a cabo tanto en el mundo online (publicidad online y estrategias de posicionamiento en buscadores) como en el offline (publicidad offline como, por ejemplo, incluir la dirección web o mencionar qué es posible encontrar dentro de la web en la comunicación offline que haga el despacho). En el presente trabajo nos centraremos en aquellas que se desarrollan en el mundo digital y, concretamente, en las estrategias de posicionamiento en buscadores, dada la especial relevancia que tienen.

El objetivo de las estrategias de posicionamiento es aumentar la visibilidad del sitio web. Partimos de la idea de que el despacho de abogados ha de tener su propia página web. Sin embargo, no es suficiente sólo con eso, sino que se necesita que la web esté bien posicionada en los diferentes buscadores o motores de búsqueda en internet (Google, Yahoo, Bing, ...). Un buen posicionamiento se obtiene cuando un cliente realiza la búsqueda de servicios legales de una determinada especialidad, y los buscadores han colocado al despacho en una posición predominante (González, 2017). No se puede negar que la forma de consumir de los clientes ha cambiado, ejemplo de ello son las búsquedas que hacen en Google antes de acudir al despacho y las visitas a la web corporativa desde el móvil (Molina, 2017).

Existen dos clases de estrategias de posicionamiento en buscadores. La primera es la conocida como **optimización en buscadores** o **SEO** (*Search Engine Optimization*) que consiste en aplicar un conjunto de acciones que ayudan a mejorar la posición orgánica que ocupa el sitio web en los resultados de búsqueda. Es decir, consiste en aparecer en la búsqueda natural u orgánica (sin necesidad de pagar al buscador). Por otro lado, también es posible emplear el **marketing de buscadores** o **SEM** (*Search Engine Marketing*), que permite comprar espacios publicitarios en los espacios de búsqueda (Google Actívale, 2021).

A su vez, el SEO se compone de dos tipos de actividades (Tabla 4.1): *SEO on page* y *SEO off page* (González, 2017). El *SEO on page* incluye aspectos a tener en cuenta en el diseño mismo de la web. Son acciones encaminadas a que la página web resulte comprensible para los buscadores, a través de la optimización de los elementos internos de la propia página web, como la estructura (dominio, URL, enlaces internos, arquitectura del sitio web, ...), el contenido (textos, etiquetado, metadatos, imágenes, ...), la indexación (cadencia de contenido, idiomas, ...) o el rendimiento (velocidad de carga en los diferentes dispositivos, servidor, ...). El *SEO off page* engloba acciones de marketing digital que se realizan fuera de la página web, como (1) generar una estructura de enlaces entrantes desde sitios web de relevancia, que le proporcionen autoridad y popularidad, (2) obtener mayor visibilidad y notoriedad dentro de sitios web reconocidos afines a la actividad o al perfil del público objetivo de la empresa, (3) conseguir difusión en las redes sociales que estén vinculadas a la actividad y público objetivo de la empresa y (4) contribuir a construir una marca de confianza dentro del sector.

Tabla 4.1: Acciones para mejorar nuestro SEO

Off Page	On Page
<ul style="list-style-type: none"> • Blog • Dar de alta la web en google my bussiness • Redes sociales • Backlinks • Indexar la web en buscadores • Generas más tráfico y mejoras el branding 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño responsive • Cuidar la estructura de la web • Uso de imágenes • Tiempo de carga de la web • Complementariedad entre SEO y SEM • Información completa y actualizada

Fuente: Elaboración propia a partir de CGAE (2017)

Una estrategia especialmente importante dentro del SEO es la relacionada con la **creación de contenidos**. El contenido debe ser de calidad y relevante para llamar la atención y generar la **atracción**. La principal estrategia del *inbound* es la generación de contenido de valor para quien necesita encontrar los servicios del despacho (Navarro, 2017). Nos estamos refiriendo al **marketing de contenidos**, entendido como la creación y distribución de contenido relevante, útil y valioso, que busca atraer al público objetivo a la marca, con el objetivo final de convertirlo en cliente (Contreras, García, Ronco, Rubio y Valviera, 2018).

En la actualidad los potenciales usuarios de las webs ya no se conforman con acudir al abogado que ofrece vistosas imágenes, vídeos, que trabaja más o mejor determinadas redes sociales, o comparte contenidos en Internet. Es tal ya la cantidad de información similar (e incluso exacta en ocasiones) que se dificulta la diferenciación por el contenido. El usuario y potencial cliente en Internet del abogado busca encontrar al profesional que verdaderamente demuestre mayor calidad en el enfoque y resolución de sus consultas y necesidades (González, 2017). Como afirma Zommer (2014), los profesionales del conocimiento, como los abogados, son grandes productores de contenido, que con estrategia y bien gestionado, puede servir como un imán de posibles clientes en el momento en el que están buscando información sobre un asunto que les preocupa.

Cuanta más información le proporcione el despacho a los buscadores, mejor será la idea que se hacen de ella y más adecuados y relevantes serán sus resultados de búsqueda, mejorando su posicionamiento. A continuación, analizaremos algunas de las acciones de SEO *off Page* que permiten aumentar el tráfico de la web y mejorar el *branding* o imagen de marca (González, 2017).

Ser activo en **redes sociales** sirve para vincular atributos a la marca (es decir, aquellas características que queremos que se asocien a la marca) y para generar tráfico en la página web para, una vez allí, identificar a los posibles clientes y ofrecerles productos y servicios (Navarro, 2017).

Por otro lado, el **blog** es sin duda una de las mejores herramientas para darse a conocer como especialista de una determinada área. A través de un blog se eligen los temas de los que se quiere hablar y que se quiere hacer llegar a los actuales y futuros clientes (Sanz, 2017). El blog debe proporcionar contenido único, propio, inédito y preferiblemente novedoso (González, 2017). Es importante mencionar también a los **backlinks**, que son los enlaces a nuestra página que recibimos desde otras páginas y son muy valorados por los algoritmos de Google para definir la importancia de nuestra web y, por lo tanto, nuestro posicionamiento (González, 2017).

En cuanto a las acciones de SEO *on page*, es imprescindible comentar el **diseño responsive de Web**, es decir, que esta se adapte a dispositivos móviles. Además, hay que cuidar todos los aspectos que condicionan el tiempo de carga de la web, como es el tamaño de las imágenes que queramos incluir (Google Actívate, 2021).

Todo ello servirá para atraer al cliente a nuestra web. Sin embargo, González (2017) añade que los buscadores quieren ofrecer información completa, fiable, veraz y actualizada buscando beneficiar a sus usuarios, y por ello también tienen en cuenta si ofrecemos, además de contenido propio y de calidad, información acerca de nuestra ubicación, horario de apertura, medios de contacto, etc. Por muy digitalizado que esté el mundo, el cliente quiere saber dónde y cuándo nos puede encontrar.

4.2. Estrategias de conversión

Una vez el potencial cliente demuestra interés en un determinado servicio, se le acompaña en el proceso siempre de una manera amigable (Navarro, 2017). Es decir, como destaca Zommer (2014), una vez que se consiguen las visitas a la web, hay que pasar a la estrategia de conversión, para que la actividad en la página genere **conversión** de las visitas en oportunidades. La conversión consiste en que el potencial cliente que ha llegado a nuestra web realice la **acción clave** predeterminada por la firma, que puede ser desde la contratación de un servicio o que simplemente rellene un formulario poniendo a disposición del despacho de abogados sus datos personales. Cuando el usuario realiza la acción clave dentro de la estrategia diseñada por la empresa, este pasa a transformarse en un lead, un fan o cliente.

Cada vez predominan más las **webs dinámicas e incluso interactivas**, donde el papel de usuario deja de ser el de mero espectador para realmente poner en práctica lo que llamamos una experiencia de navegación (Bermejo, 2016). Bermejo (2016) destaca la importancia de tener una web adaptada a los dispositivos móviles, no sólo por la penalización del posicionamiento de Google, sino para no dejar de impactar a un público que nos puede conocer por el mismo canal (internet) pero con otro formato (*mobile*).

Es importante que la **propuesta de valor** esté clara, ya que para los clientes potenciales actúa como una guía rápida acerca de la empresa, por la cual se evidencia qué hace el negocio, para quién está orientado su producto o servicio y cómo este puede ser la mejor opción para los problemas de los usuarios. Todo contenido de una página web tiene como objetivo dirigir al usuario hacia el **CTA** (*Call to Action* o **Llamada para la Acción**), que puede ser desde descargar contenido hasta suscribirse a un boletín informativo. Hay que tener en cuenta que las etapas intrusivas pueden afectar negativamente a la fase de conversión, por tanto, si utilizamos herramientas como formularios o *chatbots*, estos deben estar ubicados naturalmente y cumpliendo su objetivo, sin bloquear u obstruir la experiencia del usuario.

Además de depender de la propuesta de valor que haga la empresa, la conversión también se va a ver potenciada gracias a **un diseño de la página web centrado en el usuario**, que facilite la **usabilidad** de esta (Rodríguez, Haro y Somalo, 2017). La **usabilidad digital**, según Nielsen (2003), se centra en la facilidad de uso de una aplicación o un producto interactivo. A la hora de comentar la usabilidad como un atributo de calidad es necesario tener en cuenta al usuario y su experiencia. La usabilidad es un concepto empírico, lo que significa que puede ser medida y evaluada (Hassan y Ortega, 2009). Nielsen (2003) propone las siguientes variables para su medición:

- La **facilidad de aprendizaje** (*learnability*) de los usuarios, teniendo especial relevancia la primera vez que éstos se enfrentan a un nuevo diseño y deben llevar a cabo una serie de tareas. Esta primera vez es clave, ya que si el manejo es intuitivo existe la posibilidad de que el usuario repita su experiencia.
- La **eficiencia de las aplicaciones** para que los usuarios lleven a cabo diferentes tareas. El tiempo que tardan en realizar las tareas es primordial para conocer si la eficiencia de la aplicación digital es la óptima o no.
- La **cualidad de ser recordado** (*memorability*) en el momento en que los usuarios acceden de nuevo a la aplicación, es decir, el tiempo que tardan en volver a adquirir el conocimiento necesario para dar de nuevo un uso eficiente a las aplicaciones indicará el nivel de intuición de esta.
- Se observan **los errores** que se cometen, la gravedad y la frecuencia de estos, así como si el usuario es capaz de realizar las correcciones necesarias.
- La **satisfacción** de los usuarios también es un elemento a tener en cuenta, es decir, observar la comodidad del usuario en el momento de realizar las tareas necesarias, así como si su percepción general de las mismas ha sido agradable y sencilla.

Lo que motiva al usuario es la capacidad que percibe del producto para resolver sus necesidades o deseos, es decir la **utilidad** entendida como provecho que produce su uso. Por tanto, la relación de usabilidad y utilidad es de mutua dependencia: una aplicación será usable en la medida en que el beneficio que se obtenga de usarlo justifique el esfuerzo necesario para su uso (Hassan y Ortega, 2009).

La usabilidad no debe ser entendida como una cualidad universal. Todo producto, aplicación o sitio web nace para satisfacer las necesidades de una **audiencia específica**. Por tanto, estos productos serán usables si lo son para esta audiencia objetiva, no necesariamente para el resto de la población. Esta dimensión relativa queda evidenciada

en la definición que la norma ISO 9241-11 (1998) ofrece de la usabilidad: “*grado de eficacia, eficiencia y satisfacción con la que usuarios específicos pueden lograr objetivos específicos, en contextos de uso específicos*” (Hassan y Ortega, 2009). Por tanto, conocer quién es el público del negocio es un factor clave. Nos referimos al *buyer persona*, personaje del comprador o personaje del cliente ideal, entendido como una representación semificticia de una persona para cada segmento (Zommer, 2015).

Existen numerosas propuestas que recogen principios prácticos o **heurísticas** sobre qué criterios debe cumplir una página web en términos de usabilidad. Una de las más reconocidas es la que corresponde a los 10 principios de Jacob Nielsen (1994). De acuerdo con esta propuesta, para analizar la usabilidad de una página web o aplicación habrá que evaluar los siguientes aspectos:

- **Visibilidad de estado del sistema** (la web o aplicación debe de mostrar en todo momento al usuario lo que está pasando y en qué punto se encuentra dentro de la navegación).
- **Relación entre el sistema y el mundo real** (usar palabras, frases o conceptos familiares para el usuario).
- **Control y libertad por parte del usuario** (dar libertad al usuario para poder deshacer acciones).
- **Consistencia y estándares** (repetir patrones para no confundir a los usuarios).
- **Prevención de errores** (detectar posibles errores con antelación).
- **Permitir al usuario reconocer antes que recordar** (minimizar la necesidad de que el usuario tenga que memorizar).
- **Flexibilidad y eficiencia de uso** (sitio web adaptado a todos los tipos de usuarios, experimentados o no).
- **Estética y diseño minimalista** (ofrecer al usuario la información necesaria).
- **El sistema ayuda a los usuarios a reconocer, diagnosticar y solucionar los errores** (los mensajes de error deben de identificar y expresar con claridad cuál ha sido la causa del problema).
- **Ayuda y documentación** (clara, sencilla y de fácil acceso para el usuario).

Se puede concluir que, para definir y medir la usabilidad digital se deben tener en cuenta aspectos como la accesibilidad, la arquitectura de la información, el diseño de la interacción, el diseño gráfico, la simplicidad, la navegabilidad y la experiencia de usuario que funciona como integradora de todos los elementos (Rodríguez, Haro y Somalo, 2017; Hassan y Ortega, 2009).

4.3. Estrategias de generación de confianza y fidelización

El proceso de venta no se acaba cuando el cliente firma la hoja de encargo o el presupuesto, es decir, no basta con hacer clientes, hay que fidelizarlos. Por tanto, hay que

cuidar las relaciones con los clientes y conseguir que se sientan seguros y cómodos con el trato y servicio que se les ofrece (Muro, 2015).

Fidelización ya no es solo la compra repetitiva, sino que hay que lograr crear *engagement*, enganche o vinculación, es decir, hay que crear una serie de lazos afectivos y efectivos para lograr recurrencia, lealtad y que hablen bien de nosotros (Alcaide, 2020). Conviene por tanto diferenciar dos conceptos: **retener** al cliente, que conlleva realizar ciertas acciones para conseguir que un cliente no se marche a la competencia, frente a **fidelizarlo**, que va un paso más allá y que supone que el cliente crea en la marca, la valore, comparta sus principios, esté satisfecho con ella y que le sea leal.

Alcaide (2020) destaca el concepto de *loyalty experience*, entendiendo que experiencia y fidelización están completamente vinculadas, puesto que se fideliza a los clientes a través de la experiencia que estos tengan. Trabajar la confianza es clave, generando relaciones con los clientes. Sin embargo, las estrategias PUSH, como puede ser mandar emails indiscriminadamente a los clientes quiebran su confianza. Conviene además no trabajar con tecnologías y procesos muy complicados, de manera que el cliente perciba la sencillez y se sienta dueño de sus decisiones, logrando inspirarle y conectar emocionalmente con él. Las nuevas tecnologías se presentan como oportunidad, en un mundo en que el vínculo emocional es cada vez más importante, y surge un nuevo modelo de relación caracterizado por los rasgos que se señalan a continuación (Rosales, 2010):

- De dentro hacia fuera. El negocio se basa fundamentalmente en la confianza, que se sustenta por personas, que deben de estar orientadas a la estrategia.
- Ser relevantes. Hay que centrarse en mensajes con contenido y que aporten. Además, cuanto más personalizados estén, mayor será la relevancia, ya que lo que puede ser irrelevante para unos, puede ser relevante para otros.
- Cada conversación suma. Todo lo que se comunique ha de estar orientado a reforzar la estrategia global.
- Dar antes de recibir. La marca tiene que ser capaz de generar experiencias positivas y memorables en la mente y el corazón de sus consumidores, proponiendo algo único e inimitable, pero que sea a su vez coherente con su trayectoria.

Por otro lado, Zommer (2020) considera que pedir la opinión sobre la empresa a quienes la contratan es probablemente la técnica menos utilizada de desarrollo de negocio y, sin embargo, de las más eficaces. Y, por tanto, las **evaluaciones de satisfacción** de los clientes son fundamentales para fidelizar, ya que permiten mejorar el servicio al cliente, la facturación, la gestión del equipo y la reputación. Además, permiten analizar los puntos débiles y fuertes de la firma, así como identificar las amenazas y oportunidades del mercado.

Además de cuestiones esenciales como disponer de una oferta adecuada de productos/servicios o mantener una escucha activa del cliente (para conocer sus necesidades, intereses y comportamientos), existen diversas estrategias de marketing enfocadas en la fidelización de los clientes. Los **programas de fidelización** o la creación de **comunidades de marca** estarían entre ellas, así como también el **email marketing**

dentro del *permission marketing* (tipo de marketing en el que el propio consumidor da permiso para que se le envíe publicidad o información).

Concretamente, el envío de correos electrónicos o de *newsletters* sirve para intensificar las relaciones con el cliente, generar reconocimiento de marca, promocionar contenido, crear oportunidades de venta y promocionar los productos y servicios de la empresa (Samsing, 2020). En este campo es clave contar con las herramientas necesarias para crear y gestionar la base de datos sobre los clientes y usuarios interesados, así como para proporcionarles una respuesta o contenidos adaptados. No se trata de avasallar a los usuarios con correos, sino de saber qué quieren y ofrecerles campañas personalizadas. La segmentación y la personalización serán fundamentales.

Otras estrategias adicionales son la **venta cruzada** y el *up selling*. En el competitivo mercado actual las empresas están ampliando sus servicios para mantener satisfechos a los clientes y atraer también a otros nuevos. En el apartado 2.3 desarrollamos las características de los servicios, entre las que se encuentra la intangibilidad. Frente a esa intangibilidad, la **venta cruzada** se presenta como una solución y su fin es fidelizar al cliente. La venta cruzada o *cross selling* se da cuando el despacho comienza a vender a clientes actuales de un área del despacho otro u otros servicios. Permitirá incrementar la facturación del despacho de abogados y defender su posición frente a los competidores. Para poder desarrollar el *cross selling* en un despacho de abogados hay que apostar por el trabajo en equipo e involucrar a todos los abogados en la venta de servicios, es decir, crear equipos multidisciplinares (Zommer, 2015).

Existe también la posibilidad de que el despacho realice *up selling* o **venta adicional** con el cliente, que consiste en ofrecerle un servicio similar al que quiere comprar o ha comprado, pero que sea más complejo y completo.

A lo anterior hay que añadirle la importancia de trabajar los **costes de salida**, entendidos como barreras psicológicas para que el cliente perciba que no le compensa cambiar de proveedor, porque ya ha desarrollado una vinculación con las personas, los equipos y las tecnologías de la firma (Alcaide, 2020). Es decir, una vez que el despacho ha ampliado sus conocimientos sobre los clientes, más valor va a poder aportar y mayor será el coste que este tendría que afrontar para poder reemplazarlo (Zommer, 2015).

4.4. Estrategia de prescriptores

El último grupo de estrategias digitales van dirigidas a que los clientes se conviertan en prescriptores de la empresa ante otros clientes y a generar e-WOM (*electronic word-of-mouth*). Esta clase de comunicación o publicidad ganada realizada a través de las recomendaciones a familiares, amigos y conocidos tiene una gran repercusión en el marketing jurídico, dado el grado de confianza que llevan aparejado. Fundamentalmente, estaríamos refiriéndonos a las **estrategias de redes sociales** o *social media marketing*.

Para profundizar sobre la situación de las redes sociales en España se procederá a analizar el Estudio Anual de Redes Sociales, Iab Spain (2021). En el estudio se dispone que un 85% de los internautas de entre 16-70 años utilizan las Redes Sociales. El rango de edad que hace un mayor uso de las Redes Sociales es el de 25 a 40 años (35%), y en cuanto al género existe casi una paridad en la utilización (51% mujeres frente a un 49% hombres). Además, las utilizan en mayor proporción los estudiantes universitarios (51%) y los trabajadores por cuenta ajena (63%). Por otro lado, las principales barreras para usar

redes sociales son la falta de interés y de tiempo. El estudio revela que Facebook sigue siendo la red social más conocida, seguida de Instagram y Twitter, además TikTok ha incrementado su notoriedad (de un 14% a un 53%).

El estudio también recoge que, en cuanto a la frecuencia de uso, WhatsApp e Instagram, están a la cabeza y Facebook y YouTube han perdido frecuencia de uso diario. Además, la intensidad de uso se mantiene con respecto al año anterior (1h y 21 min.), siendo los menores de 40 años quienes más horas están conectados. En lo que respecta a los dispositivos de conexión, el móvil sigue siendo el principal dispositivo para conectarse a las Redes Sociales, aunque el dispositivo que más crece es el Smart TV (pasa de un 25% en 2020 a un 68% de uso en 2021).

Por otro lado, y conforme lo dispuesto en el mencionado estudio, conviene diferenciar entre las redes sociales que utiliza la Generación Z, fundamentalmente Twitter, Spotify, TikTok, Snapchat, Twitch, y las que prefieren los Millennials, que se decantan por Facebook y LinkedIn, siendo WhatsApp, YouTube, Instagram, Pinterest, Telegram, y Tinder redes sociales más transversales.

En cuanto a los objetivos de las redes, en el estudio se destaca que el principal uso que hacen los profesionales es el de vender (82%). Aunque también se utilizan como servicio de atención al cliente (58%), para generar *branding* (56%) y para captar *leads* (54%), entre otros usos.

Como parte del Plan de Social Media también se puede contemplar la estrategia de **marketing de influencers**. El marketing de *influencers* busca identificar a aquellos individuos que ejercen influencia en la red ante a los posibles compradores y orienta las actividades de la campaña de marketing hacia ellos.

La popularidad de Instagram ha crecido de manera extraordinaria en los últimos años, convirtiéndose en una de las redes sociales más usadas en nuestro país y los *instagramers* han ido ganando cada vez más notoriedad, convirtiéndose en verdaderos líderes de opinión (Cortés, 2020). Con todo ello el marketing de *influencers* ha madurado hasta convertirse en una industria. Para realizar una correcta gestión de marketing de *influencers*, hay que seleccionar a aquellos *influencers* adecuados para la marca o empresa que se quiere promocionar, y cuyos seguidores coincidan con el mercado objeto del producto o servicio. Una presencia activa en redes sociales puede captar negocio, crear sinergias y atraer talento.

Conviene tener en cuenta que, aunque la mayoría de *influencers* se enmarquen en el mundo de la moda y la apariencia, también existen *influencers* en el sector de la abogacía. Un ejemplo de *influencer* en el mundo de la abogacía es Juango Ospina, abogado penalista en Ospina Abogados, quien opina que Instagram no es una plataforma a la que los usuarios recurran expresamente para buscar abogado, pero sí tiene un gran poder de posicionamiento que, a largo plazo, se traduce en nuevos clientes (Cortés, 2020).

En el sector, también destacan los “*instagramers*” del humor jurídico, que son quienes ostentan el verdadero éxito en la red social. La más popular es Jurista Enloquecido, que solo en Instagram suma 150 mil seguidores, y que básicamente se dedica a compartir memes, chistes y bromas aptas para juristas. Sin embargo, además de publicaciones humorísticas, desde Jurista Enloquecido se anuncian cursos formativos, ofertas de

prácticas, manuales de derecho y otros artículos, e incluso reciben ofertas de despachos que quieren publicitarse en la plataforma (Cortés, 2020).

4.5. Herramientas para llevar a cabo las estrategias

Ya se han analizado las estrategias de marketing y las distintas herramientas digitales que se pueden utilizar para llevarlas a cabo. Sin embargo, procede en este apartado hacer un examen más exhaustivo de las distintas herramientas digitales explicadas, analizando su diseño, características y beneficios que pueden generar al despacho. Para ello se emplearán además ejemplos concretos en los que se refleja cómo distintos despachos están utilizando las herramientas para alcanzar los objetivos de las estrategias explicadas.

4.5.1. *Página web*

Antes de iniciarnos con el diseño de la **página web**, es esencial establecer los objetivos que queremos alcanzar, estos pueden ir desde potenciar la imagen, hasta generar *leads* u oportunidades de venta. Ello se debe a que las decisiones con respecto al desarrollo de la web dependerán de los objetivos, del público al que se dirige el despacho, de la imagen que quiere transmitir, de los servicios y del presupuesto que puede destinar (Muro, 2015). Para diseñar la página web hay que tener en cuenta los aspectos sobre usabilidad digital analizados en el apartado 4.2.

En primer lugar, el nombre de nuestro **dominio** se ha de corresponder con el nombre del despacho, además, ha de ser lo más corto posible e intentar que sea fácil de pronunciar. La web ha de ser, intuitiva, clara, transparente, sin que haya demasiado texto o imágenes confusas, ya que el fin es que el usuario permanezca el mayor tiempo posible en la web.

Además, ha de ser **visual**, contar con imágenes de calidad, logos, una estructura coherente y **atractiva**. Debe quedar claro quiénes somos, qué hacemos, quiénes lo hacen, dónde y cómo pueden encontrarnos. Por otro lado, y como se ha venido mencionando, es importante desarrollar un diseño de web **responsive**, por medio del cual la web se puede adaptar a diferentes dispositivos.

Los contenidos han de **actualizarse** constantemente, Muro (2015) hace una clasificación, según sean los relativos a la firma (descripción del despacho, historia, oficinas, áreas de prácticas...) y los relativos a la generación de contenidos (novedades legislativas, noticias, artículos...). Los contenidos han de ser objetivos, concisos y directos.

4.5.2. *Newsletter y Email marketing*

La realización y envío de **newsletters** se ha convertido en una de las herramientas de marketing y comunicación más habituales por parte de los despachos de abogados. Una *newsletter* es una publicación periódica que recoge novedades más relevantes y de interés del ámbito jurídico.

El **email** sigue ofreciendo resultados interesantes para las marcas que saben aprovechar su potencial. Si nos decidimos por una estrategia de email marketing, es fundamental saber qué, a quién y cuándo enviar emails (Parrondo, 2019). En realidad, es un canal directo con el usuario que permite adaptar el contenido y así conseguir mayor retorno de la inversión. Por tanto, una buena segmentación es clave, ya que de nada sirve enviar de

forma masiva una información a un usuario que no está interesado en el contenido de la marca.

Una vez enviado, debemos conseguir que el suscriptor abra nuestro correo, para ello la originalidad en la redacción del asunto del email es primordial. Una vez abierto, el contenido y el diseño serán la clave. Entre otras cosas, nos permitirá fidelizar al cliente y mejorar la imagen de marca (Parrondo, 2019). El formato digital nos permite medir con exactitud el número de impactos e incluso las secciones de nuestro *newsletter* que han generado más interés, de modo que en ediciones futuras podremos calibrar mejor cuáles son los mensajes que debemos transmitir.

En la Figura 4.3 se recoge un apartado de la página web del despacho internacional Gómez- Acebo y Pombo, dónde invitan a los visitantes de su página a que se suscriban al *newsletter* con el fin de poder enviarles mails redactados por profesionales que mantendrán al día de la actualidad jurídica a los potenciales clientes.



GA_P Newsletter

Nuestra newsletter, redactada por los profesionales de Gómez-Acebo & Pombo, te mantendrá al día sobre la actualidad jurídica ibérica e internacional.

¡Completa el siguiente formulario y empieza a recibir nuestras alertas!

DATOS DE CONTACTO

Nombre * Apellidos * e-mail *

Empresa * Cargo *

SIGUIENTE >

Figura 4.3: Newsletter Gómez - Acebo y Pombo. Fuente: Página web de GA-P (2021)

4.5.3. El blog como herramienta de marketing

Un **blog** es una página web personalizada en la que se publica contenido con regularidad, los artículos suelen incluir novedades o materias jurídicas de las que la persona es especialista. Suele tener uno o varios autores reconocibles, con un tono más personal y cercano que otras publicaciones. No es tanto una herramienta o servicio, sino que está más enfocado en la producción y distribución de contenidos. Además, como se ha comentado en el apartado 4.1, el desarrollo de un blog es beneficioso para el posicionamiento SEO de la web.

Si nos decantamos por este recurso de marketing, el contenido debe ser original y de calidad, con publicaciones adaptadas al objetivo y la audiencia, y con especial atención a las palabras clave que identifican al negocio. Una vez publicado el primer post, una forma efectiva de lograr que la gente lo encuentre es a través de su publicación por medio de las redes sociales (Parrondo, 2019).

Como ya se ha comentado en el apartado 4.1, Sanz (2017) entiende que, a través del blog, se tiene la oportunidad de elegir los temas de los que se desea hablar y se puede transmitir a los clientes actuales y futuros la visión del despacho. Permite además tener un contacto directo con los potenciales clientes, ya que pueden dejar comentarios, aunque será el despacho el que decida que comentarios publicar. Para dejar un comentario, será necesario la persona aporte algunos datos personales, por lo que es otra forma que tiene la firma de adquirir información sobre los potenciales clientes (Figura 4.4).

Deja una respuesta

Tu dirección de correo electrónico no será publicada. Los campos obligatorios están marcados con *

Comentario

Nombre*

Correo electrónico*

Población

Figura 4.4: Comentario de un Blog. Fuente: Página Web de Safe Abogados (2021)

Sanz (2017) recomienda que en un blog de un despacho de abogados se escriba sobre temas profesionales, nunca sobre temas personales o políticos. Por tanto, antes de empezar a escribir el blog es necesario elegir el tema o los temas a tratar y determinar si se dominan suficientemente. Hay que hablar de manera especializada sobre algo concreto, a fin de demostrar lo que se sabe sobre un tema (sentencias, artículos de interés, artículos de opinión...).

Conviene que el blog se organice en distintos subapartados, de manera que el lector pueda centrarse en aquellos puntos que sean de su interés, con el fin de que permanezca más tiempo en la web. También se puede vincular el blog con artículos de enlaces a los vídeos de YouTube o presentaciones en *slide*, siendo esta una manera de hacer marketing viral. Ante todo, se trata de que el contenido del blog sea interesante para quien acuda a él, pues el objetivo último es que el lector contrate los servicios que se están ofertando (Sanz, 2017).

En la Figura 4.5, vemos el ejemplo de un blog de un despacho de abogados. Cada entrada al blog tiene un título y un resumen, de manera que el potencial cliente pueda decidir entrar en aquellos por los que sienta interés. El blog se encuentra localizado como un subapartado de la página web, y la finalidad es que el cliente se sienta interesado por el contenido y permanezca el mayor tiempo en la web.



Figura 4.5: Blog de un despacho de abogados. Fuente: Página Web de Safe Abogados (2021)

4.5.4. Webinar

La palabra *webinar* es un neologismo procedente del inglés que surge de la fusión de dos palabras: “*web*” y “*seminar*” (seminario). Es un seminario en la red o una conferencia online en formato conversación, charla o sesión formativa a la que pueden acceder una gran cantidad de usuarios. Su objetivo es la generación de *leads*, es decir, de atraer potenciales clientes. Es uno de los activos habituales del *Inbound marketing*.

Se presenta como oportunidad para los despachos en la medida en que pueden generar confianza en clientes actuales o potenciales, mediante el acercamiento de conocimientos jurídicos a personas de todo el mundo y su mayor visibilidad como expertos.

Según Zommer (2015), es necesario contar con una plataforma de emisión adecuada y configurarlo. También hay que hacer una *landing page* de registro, creada específicamente para el evento donde se describen los contenidos que se van a abordar, los datos del presentador, la información básica del evento (día, hora) y el formulario en el que el interesado entregará sus datos (aquí está la clave, datos a cambio de contenido).

También es importante promocionar el *Webinar*. En el ejemplo de la Figura 4.6, se refleja la promoción de un *Webinar* realizada por el despacho Garrigues a través de redes sociales, y en concreto de LinkedIn. Sin embargo, la promoción también puede llevarse a cabo a través de un blog o de un *newsletter*. También es conveniente que cuando alguien se inscriba reciba un email de confirmación y configurar recordatorios automáticos.



Figura 4.6: Webinar de Garrigues. Fuente: LinkedIn (2021)

4.5.5. Redes sociales

El abogado debe reflejar en **redes sociales** los mismos valores que guían su ejercicio profesional, haciendo un uso responsable de ellas con prudencia y sentido común (Pérez, 2017). Con unos objetivos bien definidos, conociendo los usos de las redes sociales y teniendo una buena política de contenidos, incluso los pequeños despachos pueden aprovechar también los beneficios de estos canales de comunicación (Gayo, 2014).

La International Bar Association (IBA) ha aprobado una serie de principios internacionales relacionados con las **Redes Sociales para la Abogacía**. Esta guía, que presenta seis principios, pretende motivar a sus miembros a establecer y respetar unos códigos de conducta concretos en la utilización de las redes sociales por los profesionales de la abogacía, siempre de acuerdo con las normas de responsabilidad y urbanidad. Los títulos de los seis grupos de principios son: independencia e imparcialidad, integridad, responsabilidad, confidencialidad, mantenimiento de la confianza pública y política (CGAE, 2014).

A través de la adopción de estos principios se reclama una mayor responsabilidad y compromiso a la hora de utilizar las redes sociales, para así conseguir una mayor confianza de la sociedad en la profesión del abogado y de la Administración de Justicia. En definitiva, se trata de promover y fomentar entre los abogados un uso de las redes sociales acorde con la deontología y la responsabilidad exigibles en el ejercicio profesional.

Las redes sociales son excelentes canales de atracción que pueden ayudar a que el despacho o los abogados sean percibidos como expertos reconocidos en el tema y a generar relaciones de confianza (Zommer, 2020). Para González (2015), las redes sociales contribuyen a captar clientes y fidelizarlos, así como obtener información y establecer contactos de calidad. Además, de una manera muy positiva permiten acercar y humanizar la imagen de la profesión.

Las redes sociales forman un universo amplio y completo, muy personalizable según los intereses y objetivos de cada organización o persona. Antes de abrir un perfil en cualquier red social conviene estudiar su potencial, su público objetivo, sus ventajas, y su usabilidad (González, 2015). Por tanto, corresponde hacer una clasificación de las redes sociales. Existen, por un lado, redes con eminente **contenido visual** como Pinterest, Instagram o Facebook; por otro, están las redes sociales para **cuentas profesionales**, como son LinkedIn, Twitter y también Facebook.

Según el *VIII Informe de Marketing Jurídico* (2019) elaborado por la consultora de comunicación Strong Element, el 90% de los despachos considera muy importante su presencia en redes sociales, siendo LinkedIn la plataforma más valorada y mejor considerada entre los letrados. **LinkedIn**, red integradora de profesionales, se ha convertido actualmente en una de las principales plataformas de redes sociales. En el informe sobre el rendimiento financiero (2020), se ha anunciado que LinkedIn es donde acuden más de 690 millones de profesionales para conectarse, aprender nuevas habilidades y encontrar nuevas oportunidades. Como afirma González (2015), LinkedIn puede ayudar a los despachos a consolidar su imagen profesional, a crear contactos profesionales e interactuar sin ser invasivos y comunicarse de forma personalizada con los contactos generando oportunidades. Es una buena fuente de información actualizada del sector. Además, ante cualquier búsqueda en internet, los resultados de LinkedIn suelen aparecer incluso antes que otros resultados sobre los mismos términos.

El primer paso es crear un perfil, en el que hay que poner el nombre del despacho y a qué se dedica (ver Figura 4.7). A continuación, se debe hacer un resumen sobre la historia de la firma y los principales negocios en los que forma parte, así como reconocimientos recibidos. Seguidamente, se disponen una serie de campos que amplían la información sobre la firma: sitio web (con enlace directo que lleva a la página web), teléfono, sector,

tamaño de la empresa, sede, tipo, fundación y especialidades. Y finalmente, las ubicaciones físicas donde se encuentra el despacho, con un mapa explicativo.



Figura 4.7: Encabezado de LinkedIn de Mijares Abogados SLP. Fuente: LinkedIn (2021)

Es necesario actualizar los contenidos con frecuencia ya que, como en todas las redes sociales, trabajarlas con eficacia e interacción requiere compartir información de interés. Esto puede llevarse a cabo mediante la creación de contenido propio (publicaciones del blog que además se pueden incluir en el apartado “publicaciones” del perfil) o de terceros que el despacho recomienda a su red de contactos por temática de interés (González, 2015). Para conseguir seguidores también se puede seguir a otros despachos que sean de referencia.

Por otro lado, **Twitter** es una red social que permite descubrir lo que está pasando en el mundo en cada momento. Es necesario que también el despacho se cree un perfil en el que disponga quiénes son y a qué se dedican. Para González (2017), la dificultad de Twitter es la rapidez con la que los usuarios visualizan las publicaciones en su *time line*, generalmente desde dispositivos móviles, y a la vez que las de otros cientos de marcas personales que pueden destacar o pasar más desapercibidas. Por ello, es importante trabajar el reconocimiento visual ágil de la marca. La recomendación es incorporar elementos visuales a los tweets, con ideas, razonamientos o hashtags genuinos, propios, que otorguen originalidad y creatividad. Además, conviene incorporar imágenes, ya que aportan valor, ayudan a provocar una respuesta emocional e intensifican el recuerdo. Como ejemplo, vemos en la Figura 4.8 un Tweet de un despacho con una imagen muy visual, que además es un formato GIF, y por tanto incorpora movimiento para atraer la atención.



Figura 4.8: Tweet del Despacho de Abogados Garrigues. Fuente: Twitter de Garrigues (2021).

5. PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA LTF ABOGADOS

En el presente apartado se procederá a la elaboración de un plan de marketing digital para un despacho de abogados de Oviedo. Para su desarrollo se utilizará la información, las estrategias, herramientas y demás elementos que han sido explicados a lo largo del trabajo.

El despacho elegido es *LTF Abogados*, que es un despacho pequeño y que actualmente no utiliza ninguna estrategia ni herramienta de marketing digital. Es por ello que la elaboración de un plan de estas características se presenta como una oportunidad para aumentar la rentabilidad del despacho. Para realizarlo serán utilizados los pasos que han sido explicados en el apartado 3.5.

5.1. Descripción del despacho

LTF Abogados es un pequeño despacho de Oviedo, formado por tres abogados especializados en derecho civil y penal. El nombre viene de las siglas de Luis Tuero Fernández que es el fundador, un abogado de reconocido prestigio y especialista en Derecho Penal. El despacho se funda en 2014, cuando Luis Tuero deja de estar asociado con otros abogados y decide iniciarse en el despacho por su cuenta. Se encuentra localizado en Oviedo, en la Calle Marqués de Teverga 4, muy próxima a los Jugados.



Figura 5.1: Logotipo LTF Abogados. Fuente: Elaboración propia

La **misión**, **visión** y **valores** son herramientas de ayuda a la planificación estratégica que se basan en definir cuál es el motivo o razón de la existencia de la empresa en el momento presente (misión), la meta final que quiere alcanzar en el futuro (visión) y las creencias y principios que rigen el funcionamiento de la organización (Navarro, 2015).

La misión del despacho es la defensa de los derechos de las personas, en aquellos ámbitos en que están especializados, frente a la posible omnipotencia del Estado. Es por ello por lo que el despacho realiza muchas actividades probono.

En cuanto a la visión, pretenden consolidarse como un despacho de referencia e ir ampliando las especialidades, ya no solo de carácter penal, sino dirigirse también a aspectos de carácter familiar y de herencias. Asimismo, pretenden desarrollarse en otros ámbitos, como el laboral y el derecho de indemnizaciones e ir incorporando gente especializada en estas materias.

Finalmente, los valores del despacho son los derechos por la dignidad de la persona y la defensa. No se consideran abogados de 8h a 3h, sino que son abogados *full time*. Lo que les mueve es la defensa a ultranza del valor, de la libertad y de la dignidad de la persona. Su actividad no consiste en ganar más dinero o más asuntos, sino en resolver los problemas de la gente.

En la tabla 5.1 se recoge la información sobre las **especialidades** y **servicios jurídicos** ofertados por el despacho *LTF Abogados*. En concreto, las principales especialidades del despacho son el Derecho Penal y el Derecho Civil, aunque también llevan asuntos de Derecho Administrativo y su visión es ampliar las especialidades a otros ámbitos.

El **segmento de clientes** principal del despacho es el cliente particular o persona física, con nivel de renta medio. Por lo general, son personas adultas con nivel de formación medio y que tienen acceso a internet para demandar criterio legal. Demandan asesoría legal para sus problemas personales o familiares. Además, son personas que si quedan satisfechas, repetirán o recomendarán el servicio.

Tabla 5.1: Servicios jurídicos ofertados

DERECHO CIVIL	DERECHO PENAL	DERECHO ADMINISTRATIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Derecho civil general • Derecho de daños <ul style="list-style-type: none"> • Accidentes de circulación • Imprudencias • Herencias • Derecho de familia • Derecho matrimonial y custodia compartida <ul style="list-style-type: none"> • Convenios reguladores • Derecho de menores: infracciones de menores y protección de menores 	<ul style="list-style-type: none"> • Defensa en juicios penales • Derecho penal económico • Delitos contra la Admón. Pública • Delitos contra la HP y SS <ul style="list-style-type: none"> • Delitos contra los derechos de los trabajadores • Violencia de género • Derecho penitenciario: clasificación de grado • Reclamaciones ante el juzgado de vigilancia penitenciaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho administrativo sancionador: multas y sanciones • Vía administrativa y recursos contenciosos





Fuente: Elaboración propia

5.2. Análisis de situación: Análisis interno y externo (DAFO)

La primera vertiente del análisis es aquella en la que se señalan las **amenazas** y **oportunidades** que se dan en el sector jurídico y que hace referencia al análisis del entorno externo.

El sector legal es muy competitivo, existen muchos despachos que ofrecen los mismos servicios y satisfacen las mismas necesidades que *LTF Abogados*. Se puede afirmar que el sector legal es un sector poco concentrado y, a menor concentración, el riesgo de rivalidad interna es mayor. El principal competidor del despacho es Ana Boto Abogados, que a diferencia de *LTF Abogados*, sí tiene presencia online (vía página web y redes sociales). Otro de sus potenciales competidores es Valdés-Hevia asociados, que también tiene presencia online. A su vez, *LTF Abogados* también compite contra despachos más grandes, como puede ser Vaciero u Ontier, que también están presentes en la red. En la Tabla 5.2 se muestran las principales características de la estrategia de marketing digital de estos despachos competidores.

Tabla 5.2: Estrategia digital de los competidores

	Ana Boto Abogados	Valdés- Hevia asociados	VACIERO	Ontier	<i>LTF Abogados</i>
Página web	✓	✓	✓	✓	✗
Diseño web de acuerdo con la usabilidad	✓	✓	✓	✓	✗
Redes sociales					✗
Blog	✗	✓	✗	✗	✗

Fuente: Elaboración propia

El hecho de que el sector legal sea un sector tan competitivo se presenta como una amenaza para el despacho, y por ello una buena gestión tanto online como offline de las distintas estrategias que pretende implantar es esencial para poder presentarse como despacho único en sus especialidades y diferenciarse de la competencia. De esta manera, cuando un potencial cliente tenga un problema y necesite contratar servicios jurídicos, podrá elegir entre las diversas opciones que se le plantean y *LTF Abogados* tiene que ser capaz de mostrarle su propuesta de valor que le diferencia del resto de despachos competidores.

El COVID-19 está acelerando las tendencias ya existentes y está generando profundos cambios en las formas de vivir y relacionarse de las personas, además de en la economía. Entre otras cosas, se ha acrecentado el teletrabajo en los despachos de abogados y en las grandes compañías, manteniéndose la presencialidad en aquellas fases del servicio en las que es vital que se desarrollen por esta vía. La digitalización se vuelve esencial y las

nuevas tecnologías han favorecido el contacto directo tanto con los clientes, como entre los miembros de las firmas de abogados, con el fin de poder cohesionar todo el servicio. Ante esto, los líderes de las firmas, los socios y los responsables de recursos humanos necesitan aplicar técnicas de escucha activa para la adecuada gestión de las personas, es imprescindible observar y conversar tanto con los equipos, como individualmente con los miembros del despacho.

Más que nunca, se necesita entender qué está pasando para poder cohesionar, motivar y conseguir el compromiso de las personas en un periodo que resulta especialmente duro e incierto y en el que la toma de decisiones va a resultar compleja y con profundas implicaciones (Ruiz Pacheco, 2020). Es por ello, que el COVID-19 se presenta como una **amenaza** para el sector que requiere de una buena gestión.

Sin embargo, en este momento, los despachos de abogados en particular también tienen ante sí una ocasión única para apostar definitivamente por la digitalización de los procesos y el uso de nuevas herramientas tecnológicas con las que convertir este escenario de incertidumbre en una desafiante **oportunidad**.

Las firmas de abogados se presentan actualmente con un objetivo común: responder con garantías a los intereses del cliente a través de planes de digitalización o transformación digital, que permitan la máxima eficiencia en los servicios jurídicos ofertados. La organización y celebración de conferencias, talleres y jornadas, adaptadas a los condicionantes del entorno online, han demostrado la importancia de la digitalización y el uso de las nuevas tecnologías (Lefevre, 2020). Además, en el apartado 2.4, ya se hizo referencia al Impacto COVID-19 en el uso de las nuevas tecnologías en el sector legal, a partir de un informe del CGAE (2020), en el que se muestra el claro incremento en el empleo de la tecnología en el sector.

Es importante hacer referencia también a las consecuencias jurídicas derivadas de la situación de pandemia actual, ya que la COVID-19 trae consigo una serie de efectos jurídicos, que afectan a multitud de áreas del Derecho.

La aplicación del estado de alarma sanitaria ha generado un gran impacto en el ámbito de las empresas y los autónomos, pero también en el de los particulares o incluso en el institucional. Un ejemplo serían las novedades laborales del Real Decreto-ley 9/2020, de 27 de marzo, por el que se adoptan medidas complementarias en el ámbito laboral. Entre otras, establece la suspensión de los contratos temporales, limita la duración máxima de los ERTes por el coronavirus al estado de alarma, y establece la prohibición de despidos relacionados con la crisis sanitaria (Thomson Reuters, 2020). Los nuevos problemas jurídicos generan una oportunidad para los despachos, en la medida en que pueden dar nuevas respuestas jurídicas y asesoramiento a las personas y empresas afectadas.

En la segunda vertiente se analizan las **fortalezas** y **debilidades** del despacho, es decir, el entorno interno. Para explicar el ámbito interno del despacho procede hacer referencia a la **teoría de recursos y capacidades**, cuyo planteamiento se centra en el conjunto de medios y aptitudes que la empresa (despacho) posee como fuente de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Esta teoría define a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneos, que junto con la imperfecta movilidad de estos explica las diferencias sostenibles en los resultados obtenidos (Wolter Kluwer, 2016).

Por **recursos** se deben entender todos los elementos integrantes de la empresa, tanto los tangibles como los intangibles (Wolters Kluwer, 2016):

- Recursos físicos y financieros: Se recogen en este apartado la totalidad de instalaciones que posee el despacho. En concreto, el despacho que se está analizando cuenta solamente con una oficina localizada en Oviedo, en una zona céntrica y próxima a los Juzgados de Oviedo, lo que se presenta como una ventaja.
- Recursos humanos: Se considera recurso a la totalidad de las personas intervinientes en los procesos propios de la empresa y más concretamente a su formación y experiencia. Es probablemente el recurso más importante, ya que las personas son quienes desarrollan el servicio, y de ellos dependerá la atracción, satisfacción y retención del cliente. *LTF Abogados* está formado por tres profesionales, altamente cualificados y especializados en sus materias.
- Recursos tecnológicos: Se incluyen en este apartado tanto las tecnologías de las que la empresa dispone para su actividad como el conjunto de patentes adquiridas o desarrolladas por la misma. El despacho que se está analizando no utiliza actualmente ninguna estrategia de marketing digital, lo que se presenta como una debilidad.
- Reputación: Es la experiencia acumulada sobre el grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes y de otros agentes que se relacionan con la empresa. En el apartado 3.4 se hizo referencia a la reputación, en concreto a la online y a la importancia que esta tiene para el sector de los servicios profesionales.

LTF Abogados cuenta con una buena reputación, ya que, por lo general, los clientes que han usado sus servicios se han mostrado satisfechos y tienden a volver a contratarlos si les surgen nuevos problemas jurídicos o, en su caso, a recomendarlos a quien los necesita.

Por otro lado, actualmente tiene poca reputación online, aunque positiva. Si nos disponemos a buscar el despacho en internet, solo podremos acceder, por un lado, a su dirección física y, por otro lado, a la valoración en Google del despacho, a partir de 13 reseñas, que le otorgan una puntuación de 4 (Figura 5.2).



Figura 5.2: Valoración del despacho en Google. Fuente: Google

Las **capacidades** hacen referencia a la combinación y coordinación particular de todos recursos que posee el despacho, para alcanzar los objetivos. Para el desarrollo del plan de marketing digital, *LTF Abogados* ha de tener capacidad jurídica altamente cualificada, combinada con capacidades tecnológicas y de marketing, de las que actualmente carecen.

Por otro lado, el hecho de que los servicios jurídicos sean servicios esenciales para la población, junto con la elevada oferta de servicios que ofrece el despacho, se presenta como una clara fortaleza interna en un entorno cambiante, donde las expectativas de consumo de los clientes están en constante evolución.

En la Figura 5.3, se recoge el análisis DAFO del despacho, donde se han agrupado todos los aspectos que se han venido comentando, según afectan positiva o negativamente a la esfera interna o externa del despacho.



Figura 5.3: Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia

5.3. Fijación de objetivos

El siguiente paso consiste en fijar los **objetivos**, que han de estar basados en el criterio SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales).

Los objetivos del plan de marketing digital de *LTF Abogados* van destinados a crear presencia online del despacho, ya que actualmente no está presente en la red. Por medio del presente plan, se pretende generar un incremento de la **visibilidad** del despacho en el mundo online.

Por un lado, se busca que cuando un cliente conozca el despacho de una forma tradicional (por ejemplo, por medio de la tarjeta de visita) y decida acceder a la red para ampliar la información y seguir valorando si se decide por el servicio ofertado por este despacho, pueda encontrar información sobre éste con facilidad. En otras palabras, la intención es reforzar la imagen de marca y dar al usuario la información que precisa, con el fin de

aumentar la posibilidad de adquisición de un nuevo cliente, después de impactar en la forma tradicional.

Por otro lado, la finalidad de la web es que se reduzcan las interacciones innecesarias con los clientes, tanto actuales como potenciales. De manera que puedan acceder con facilidad a datos sobre el despacho, que actualmente sería muy complicado obtener vía internet. Por ejemplo, si un potencial cliente tiene dudas sobre las especialidades del despacho, podrá acudir a un apartado específico de la web donde se incluirá dicha información.

Otro de los objetivos es que se **intensifiquen las relaciones con los clientes vía online**. En un sector como es el jurídico, el trato personal, directo y presencial es básico, pero se pretende combinarlo con el contacto online, ya que la presencialidad no es necesaria en todas las fases del servicio y el cliente cada vez es más omnicanal. Por tanto, se aspira a que, a través de los medios digitales, el despacho sea capaz de mantener una relación de confianza y personal con el cliente en alguna fase del proceso, como puede ser la realización de un diagnóstico online ante una primera consulta jurídica.

Ambos objetivos han de ser fijados en un corto plazo, y en concreto se propone que sean llevados a cabo en medio año. Posteriormente, y más a largo plazo, la consecución de los objetivos anteriormente expuestos, generarán al despacho un incremento en el número de clientes que supondrá un aumento de los ingresos.

Conviene también definir al **buyer persona** del despacho de abogados, entendido como representación imaginaria del comprador ideal de los servicios jurídicos del despacho (Zommer, 2015). Los servicios que LTF oferta están enfocadas al cliente persona física. En concreto a personas con formación y estatus social medio y que, tienen acceso a internet. Además, por lo general participan en redes sociales. Son personas que tienen interés e ilusión en que se resuelvan sus problemas jurídicos, y que demandan sencillez en el proceso.

El comprador ideal de los servicios de *LTF Abogados*, por lo general ante un problema pedirá consejo a personas cercanas a él. Puede tener miedo y vergüenza frente a sus problemas, por lo que resulta esencial el trato directo y personalizado (ya sea presencial u online) en todas y cada una de las fases del servicio.

Ante un problema, lo primero que hará será buscar en internet información sobre este y como solucionarlo, y ahí es cuando surge la necesidad de que el despacho tenga presencia online, para presentarse como alternativa al potencial cliente. Hay que tener en cuenta que hoy en día, los potenciales clientes están mejor informados y tienen acceso a mucha información, pudiendo de esta manera comparar las ofertas de valor que están a su alcance.

5.4. Formulación de estrategias y tácticas

Para alcanzar los objetivos a través de las estrategias de marketing digital explicadas en el presente trabajo (atracción, conversión, fidelización y prescriptores), es necesario en primer lugar que el despacho cuente con una página web. Una vez diseñada la página web, se procederá al posicionamiento de la web en buscadores y se podrán llevar a cabo las restantes estrategias de marketing digital. Concretamente, este trabajo incluye una propuesta que abarca el diseño de la página web siguiendo los principios de usabilidad,

la creación de un perfil del despacho en LinkedIn, y el desarrollo de una estrategia de marketing contenidos, por medio de la creación de un blog.

5.4.1. Diseño de página web

Se ha procedido al **diseño de la página web**, teniendo en cuenta los criterios de usabilidad de la web de Nielsen (2007), ya explicados en el apartado 4.2 del presente trabajo.

Para llevarlo a cabo, el primer paso ha sido determinar los distintos apartados en que se va a organizar, agrupando el contenido y jerarquizando la información que se quiere ofrecer, ya que tener una estructura de la web cuidada es parte esencial, y además sirve de estrategia de SEO *on page*.

A partir de esta estructura se ha creado un menú, que aparece en la parte superior de la web y que incluye los distintos subapartados a los que el cliente puede acudir, organizados de forma lógica para que el cliente, tanto potencial como actual, pueda acceder a los datos o información que está buscando de una manera cómoda, accesible e intuitiva. Es decir, conviene crear una web centrada en los usuarios que la visitarán (Bocado, 2018). El encabezado de la página web y la distribución de los apartados se puede ver en la Figura 5.4.



Figura 5.4: Encabezado de la página web de LTF Abogados. Fuente: Elaboración propia.

Más concretamente, en la parte superior del encabezado se ha dispuesto el logotipo del despacho, que generará reconocimiento de marca y permitirá que los clientes potenciales o actuales reconozcan de inmediato al despacho en cualquier sitio, tanto online como offline. También se ha colocado el nombre de la firma legal y posteriormente, más abajo podemos encontrar el área legal a que se dedica el despacho (Derecho Penal y Derecho Civil), para que se encuentre de manera visible. En todo momento la página web del despacho jurídico debe ser coherente con la identidad de negocio.

En la página de inicio, el cliente puede encontrar la propuesta de valor (abogados especializados en Derecho Penal y Derecho Civil), de una forma visualmente atractiva y simplificada, teniendo en cuenta al potencial usuario de los servicios que ofrece el despacho, ya que este buscará algo sencillo y que no le exija mucho tiempo de búsqueda. Con este mensaje, el despacho se posiciona como un despacho especialista.

Es imprescindible que se utilice un lenguaje adecuado para el segmento de clientes al que se destinan los servicios, es decir, hay que tener en cuenta que los clientes del despacho no son juristas. Si el despacho se decantase por un mensaje con vocabulario más

específico o complejo, podría generar incertidumbre al potencial cliente. En definitiva, se trata de conseguir un contenido claro, único y dirigido al cliente potencial (Trucho, 2016).

A continuación aparece la clasificación del contenido ofrecido por la página web. De izquierda a derecha, “Inicio”, donde se dispone información general y concreta del despacho; “Nuestro equipo” que incluye información de los tres abogados que forman el despacho (el cliente quiere conocer a las personas que van a solucionar sus problemas); “Áreas de especialidad”, donde se recoge un desglose de las distintas áreas y especialidades del despacho, “Novedades”, apartado en el que se incorporan noticias de interés sobre el despacho, “Contacto”, donde se incluye un específico apartado de contacto y finalmente “Blog”, con acceso directo al blog del despacho.

Con esta primera disposición de los distintos apartados que se pueden encontrar en la página web se refleja la facilidad de aprendizaje de la misma, ya que, con una primera visión a la web, se deduce un manejo intuitivo, sin generar incertidumbres en el usuario (por ejemplo, si quiero información sobre las áreas de especialidad, sólo debo pinchar sobre el apartado “Áreas de especialidad”). Con ello se consigue que el usuario sea completamente autónomo y capaz de moverse por sí mismo a través de la web (Bocardo, 2018).

El aspecto visual de la web es sin duda uno de los puntos fuertes, ya que creará un impacto en el usuario, que puede ser positivo, negativo o neutro (Trucho, 2016). Como puede verse también en la Figura 5.3, se ha elegido un color azul oscuro, ya que en nuestra cultura este color evoca confianza, fiabilidad y seguridad, así como profesionalidad, inteligencia y honor (Calero, 2020). Se pretende dar una imagen de profesionalidad en el desarrollo del servicio, combinado con la cercanía y confianza en el trato al cliente. Además, Trucho (2016), entiende que un color alineado con tu mensaje aporta mucho valor a tus propósitos y el uso de azules o verdes puede reforzar el mensaje, aportando sensación de tranquilidad. El color azul se ha combinado con el blanco, teniendo siempre presente la importancia de facilitar la visibilidad de los contenidos y no obstruir ni perjudicar la percepción del usuario.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que, si el usuario tiene dificultades para acceder a los contenidos o incluso problemas de navegación, reaccionará saliéndose de la web, produciendo en él insatisfacción. Debemos hacerle el recorrido sencillo, proporcionando eficiencia en las aplicaciones y teniendo en cuenta el tiempo que va a permanecer en la web. En otras palabras, el potencial cliente quiere información rápida, y no está dispuesto a esperar demasiado tiempo en una web, por tanto, si la web es lenta, se marchará. De lo expuesto se deduce que la velocidad de carga es uno de los factores clave en el posicionamiento de un sitio web.

Otro aspecto clave es facilitar el acceso a los usuarios a la web tanto desde el ordenador, como desde los dispositivos móviles, Tablet, ordenador portátil..., por medio del diseño **web responsive**. Hoy en día un gran porcentaje de búsquedas se realizan a través de dispositivos móviles. Esta es además una acción de SEO *on page*. Por ello, y teniendo en cuenta la velocidad de carga, se han optimizado las imágenes y no se han incluido vídeos, ya que estos podrían ralentizar la velocidad de carga (Google Actívate, 2021).

En un dispositivo móvil, el usuario generalmente buscará rapidez e inmediatez, por ello, los contenidos largos son menos adecuados, se busca contenido directo y conciso, es

decir, un diseño limpio, con una tipografía que facilite la legibilidad y ayude al cliente potencial a encontrar de forma más rápida la información que busca (Trucho, 2016).

En el diseño web *responsive* de *LTF Abogados*, el menú de la web se encuentra en la parte superior derecha, como se puede ver en la Figura 5.5, cuya parte izquierda hace referencia al inicio de la página web. Si pincháramos en el menú, se desplegaría, como se puede observar en la parte derecha de la Figura 5.5, permitiéndonos navegar sin problemas, accediendo a cada uno de los subapartados a los que el cliente puede acudir. Este diseño no exige al usuario un esfuerzo adicional para encontrar lo que busca, ni le crea la necesidad de ir sorteando obstáculos visuales que ralentizarían su experiencia en la web.

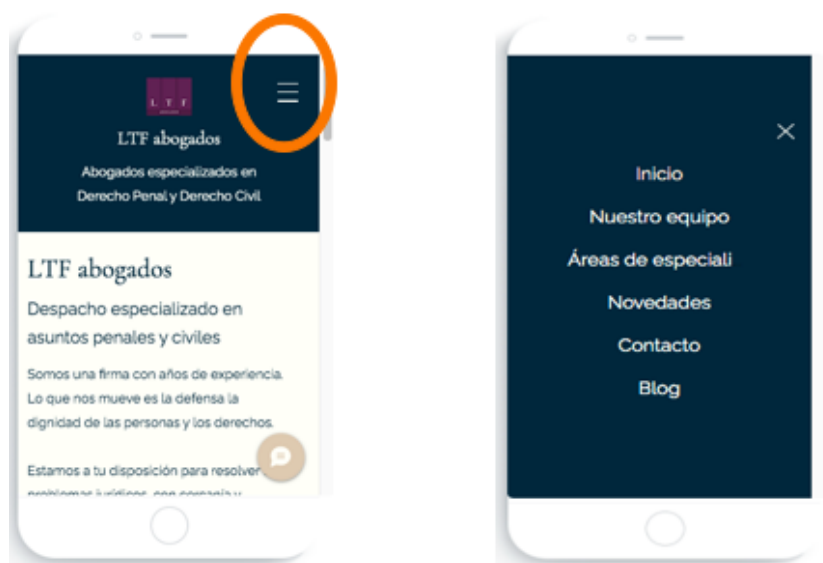


Figura 5.5: Diseño web responsive. Fuente: Elaboración propia

Si decidimos acceder a uno de los apartados del menú, como en la figura 5.6, que hace referencia al apartado “Nuestro equipo”, tendríamos a nuestra disposición toda la información de los abogados que forman parte del despacho, como si hubiéramos entrado a la web desde el ordenador. Es decir, no se diferencia la información ofrecida por la web según se entre desde un dispositivo u otro, además, esta imagen nos permite hacernos una idea de cómo la web se adapta al dispositivo móvil, tanto en diseño, como en velocidad de carga.

En concreto, la imagen de la izquierda de la figura 5.6 sería lo primero que podemos ver una vez pinchamos en el apartado del menú al que queremos acceder, que hace referencia a la información concreta de la abogada, y si seguimos bajando en la pantalla, llegamos a la imagen de la derecha, que es una foto de ella. Si siguiéramos deslizando hacia abajo llegaríamos a la información de los otros dos abogados que forman parte del despacho.



Figura 5.6: Diseño web responsive. Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, es necesario que la página web incluya contenido relevante, actualizado y de calidad, que proyecten al despacho como referente en el sector, lo que le permitirá tener un buen posicionamiento SEO, consiguiendo que el buscador muestre la página del despacho en puestos superiores. Esto se ha llevado a cabo incorporando el apartado “Novedades”, donde se pueden encontrar noticias del despacho y que, además, permitirá que cuando un potencial usuario introduzca en el buscador alguna palabra relacionada con la noticia, la página web salga en posiciones superiores. En el mencionado apartado de la página web se mostrarán noticias actuales del despacho. En la parte superior el titular, debajo la fecha de la noticia y más abajo un resumen de esta. Además, la noticia está acompañada por una imagen que tiene un enlace directo a la propia noticia en internet.

Otra forma de crear contenido de calidad ha sido mediante la creación de un enlace directo al blog del despacho, de manera que los abogados que lo forman puedan crear artículos de interés, sobre aquellos temas en que están especializados, y que les ayudará a posicionar su web. Es decir, a través de la página web, el potencial usuario podrá acceder a la información publicada por los profesionales.

Conviene recordar en este punto, que tener una web es necesario, pero no suficiente, ya que es preciso que esté bien posicionada en los motores de búsqueda. La intención es que salga entre los primeros resultados de las búsquedas de internet, cuando un potencial usuario se enfrenta a un problema y busca soluciones. Para ello, tanto el diseño web *responsive*, como la estructura de la web, la elección de imágenes (sin sobrecarga, para que no afecten al tiempo de carga de la web) y la información completa y actualizada que se ofrece en la web, son herramientas de SEO, que influirán positivamente en el posicionamiento.

Una vez que tenemos el diseño de la web, es fundamental crear en el usuario una buena primera impresión, con el fin de conseguir un *lead* u oportunidad. Más concretamente, todo contenido de una página web tiene como objetivo dirigir al usuario hacia el “**call to action**”. Esto es así porque, una vez que el usuario lleve a cabo las acciones que se le han predeterminado en la web, y decide contactar directamente con el despacho, se incrementa la probabilidad de que acabe contratando los servicios ofertados, es decir, se pretende convertir a los usuarios en clientes.

Conviene tener en cuenta que, un despacho de abogados lo normal es que no genere ventas directas por internet, pero si oportunidades de negocio, por medio de la generación de confianza con el potencial cliente, que le anima a contactar (Trucho, 2016).

En la web de *LTF Abogados* se han dispuesto distintos botones “call to action”, que buscan llamar la atención del usuario, animarle y facilitarle que haga una acción predefinida, que consiste en que se ponga en contacto con el despacho. La primera llamada a la acción, la más clara, es que los datos de contacto sean visibles de manera constante, y muy claramente (Trucho, 2016). Con el fin de conseguir la visibilidad, los datos de contacto de *LTF Abogados* aparecen tanto en la página de inicio (que es lo primero que verá el usuario), como en el específico apartado de “Contacto”. En los datos de contacto se ha incluido la dirección, el email, el número de teléfono y un mapa que incluye la ubicación exacta (Figura 5.7).

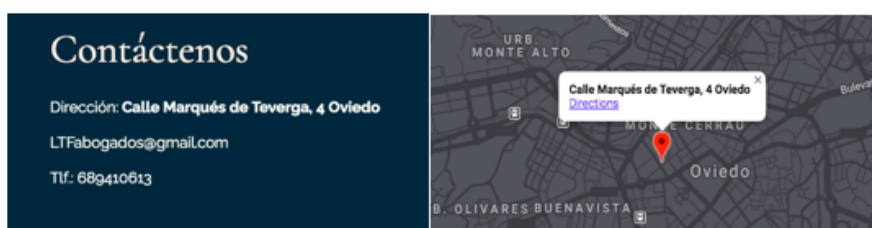


Figura 5.7: Información de contacto. Fuente: Elaboración propia

Además, tanto en la página de “Inicio”, como en la página de “Contacto”, y justo al lado de la información de contacto, el usuario tendrá acceso a un formulario de contacto, mediante el cual podrán enviar un mensaje a la firma de manera directa, pidiéndoles un primer asesoramiento jurídico. De esta manera el despacho accede a información sobre el potencial cliente, teniendo acceso a sus inquietudes e intereses. La información requerida ha de ser la necesaria, sin demandar datos que sean más irrelevantes (Figura 5.8).

Figura 5.8: Formulario de contacto. Fuente: Elaboración propia

Con todo ello, el cliente, una vez que ha accedido a los datos podrá decidir la forma en que quiere contactar con el despacho, ya sea de manera directa por el formulario, o por llamada, correo o incluso puede elegir personarse en el propio despacho. Si el potencial cliente decide contactar mediante el formulario o por correo, es conveniente que el despacho le conteste con un mensaje automático, confirmándole que se ha recibido su petición y que será contestada con la mayor brevedad posible.

Se han incluido también “imanes de *leads*” o *lead magnets*, por medio de los cuales se ofrecen a los usuarios interesados algún tipo de oferta gratuita y que les aporta valor, a cambio de la dirección de correo electrónico. Ejemplos de estos “imanes” son los *ebooks*, los documentos informativos, las infografías, los informes o estudios, las plantillas, los cursos o *webinars* o similares. En concreto, se ha creado una invitación a un Webinar gratuito sobre un tema de actualidad como es el COVID-19 y los problemas jurídicos que surgen con la situación de pandemia. A partir de esto, los usuarios interesados ofrecerán al despacho sus datos personales (nombre, email y teléfono), y el despacho a cambio les ofrecerá información de su interés en formato Webinar (Figura 5.9).



Figura 5.9. Invitación a un Webinar gratuito. Fuente: Elaboración propia

Finalmente se procederá a la inclusión de la página en directorios y agregadores de enlaces temáticos como acción del SEO *off page*. En concreto, se registrará en el directorio *Law Trends*, lo que permitirá que los clientes puedan consultar el perfil de profesionales en una página personalizada con la imagen corporativa y la información que se considere oportuna, es decir, en un solo espacio se recopilan noticias, artículos, referencias a blogs, documentos, bibliografía. Se incluirá también el perfil del despacho en *Lawyerpress*, lo que fomentará la visibilidad de la firma, ya que se incluyen artículos y noticias publicadas. En último lugar, e incluirá en el buscador online *elAbogado*, gracias al cual se puede encontrar a un abogado experto y bien valorado, ya que su objetivo es permitir que quienes necesitan un abogado lo encuentren de la forma más fácil.

5.4.2. Redes sociales: *LinkedIn*

Como se ha venido reiterando a lo largo del trabajo, la presencia en **redes sociales** ayuda a crear tráfico en la web, es decir, también es elemento esencial para la atracción de usuarios a la misma. Pero, además, servirá para generar relaciones de confianza con los clientes. En otras palabras, las redes sociales contribuyen, por un lado, a captar clientes, y por otro lado a fidelizarlos y a que se conviertan en prescriptores, estableciendo contactos de calidad.

Por lo expuesto, el siguiente paso en la elaboración de un plan de marketing para *LTF Abogados* ha sido crearle un perfil en **LinkedIn**. Se ha elegido esta red social ya que es una red para profesionales, y por ello el perfil de un despacho de abogados tendrá cabida en la misma, aumentando la visibilidad del negocio legal. En concreto, esta red permite

mantener el contacto con la cartera de clientes del despacho, y abrirse a nuevos mercados y clientes potenciales. Para llevarlo a cabo, es importante tener en cuenta la necesidad de cuidar la imagen y el mensaje que se quiere lanzar, y generar actividad constante que aporte contenido de calidad.

El perfil en LinkedIn del despacho se ha creado como página de empresa. Es necesario rellenar toda la información requerida por la red social, referida al tipo de actividad, y por ello en primer lugar, se ha elegido la tipología de empresa, y en concreto de “Empresa pequeña”. A continuación, se ha procedido a incluir el nombre del despacho y el enlace directo que nos llevaría a la página web que ha sido diseñada. En concreto, el enlace directo a la página web se encuentra situado en el botón “Contacta con nosotros”.

Posteriormente, nos centramos en los datos más concretos de la empresa: sector (Servicios jurídicos) y tamaño de la empresa (entre 2-10 empleados). Además, con el fin de cuidar la imagen de marca, se añadió el logotipo, el lema del despacho “Defendemos el valor, la libertad y la dignidad de las personas” y una imagen que hace referencia a un mazo de la justicia y que se vincula a los valores que identifican al despacho (Figura 5.10).



Figura 5.10: Página de inicio de LinkedIn LTF Abogados. Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se añadió otro tipo de información relevante, como es la ubicación, las especialidades del despacho, el tipo y tamaño de empresa... todos estos datos son los recogidos en la Figura 5.11.

Resumen	
LTF abogados, es un despacho especializado en temas de Derecho Penal y Derecho Civil, sito en la C/ Marqués de Teverga 4, 1º. Los servicios son llevados a cabo por abogados altamente especializados, que combinan la profesionalidad con el trato personalizado.	
Sector	Servicios jurídicos
Tamaño de la empresa	2-10 empleados
Sede	Oviedo, Principado de Asturias
Tipo	Empresa individual
Especialidades	Derecho Civil, Derecho de daños, Accidentes de circulación, Herencias , Derecho de familia, Derecho matrimonial y Convenios Reguladores, Derecho de menores, Derecho Penal, Derecho penal económico, Delitos contra la Administración Pública, Delitos contra la Hacienda Pública y la Seguridad Social, Delitos contra los derechos de los trabajadores, Violencia de Género, Derecho penitenciario y Derecho administrativo

Figura 5.11: Información adicional de LinkedIn. Fuente: Elaboración propia

Conviene tener en cuenta que no solo basta con estar presentes en las redes sociales, sino que hay que estar actualizado y compartir información relevante de manera constante, es vital tener una estrategia de contenidos, ya que esto potenciará la atracción de los clientes.

Para establecer la estrategia de contenidos, es necesario tener claro aspectos como el qué se va a publicar, cuándo y hacia quién irá dirigido. Además, la intención es que fluya una conversación bidireccional entre el despacho y el cliente, en la que no solo se publicite al despacho. Para conseguir esta comunicación bidireccional es necesario escuchar activamente a los clientes, reconocer sus incertidumbres e inquietudes y ofrecerles contenido relevante y de calidad que les pueda ayudar ante sus problemas jurídicos.

Más concretamente, la creación de contenido para la red social se va a llevar a cabo por medio de tres vías: en primer lugar, a través del blog del despacho, ya que cada vez que se cree una entrada para el blog, se pondrá un enlace directo en la red social, para que los potenciales usuarios tengan acceso al contenido; en segundo lugar, repostando noticias de interés (ya sean relacionadas con el despacho, con especialidades del despacho o con novedades legislativas); y finalmente, creando posts en la red social con información relevante y novedades.

5.4.3. Blog

El **blog corporativo** de *LTF Abogados* les permitirá reflejar aquellos asuntos en los que son expertos, destacando su dominio sobre las especialidades del despacho. El contenido publicado ha de ser de actualidad y que permita captar la atención de los usuarios. El acceso al contenido del blog se puede llevar a cabo por tres vías: a través de la página web que se ha diseñado al despacho, ya que tiene un acceso directo al blog y es posible acceder desde la última pestaña del menú de inicio; a través de LinkedIn (como se ha destacado en el apartado anterior, una vez que se realicen las publicaciones en el blog, estas serán compartidas en la red social); o a través de Google.

El blog será además una herramienta esencial para incrementar el reconocimiento de marca y la reputación del despacho dentro del sector legal, permitiendo al despacho diferenciarse de su competencia y fidelizar a los usuarios. Es parte esencial en la estrategia de contenidos del despacho y mejorará el posicionamiento SEO, atrayendo tráfico de calidad.

Antes de proceder a escribir en el blog, es necesario conocer cuáles son los tópicos que más interesan a la audiencia a la que se destina. Los contenidos de *LTF Abogados* se destinan a sus potenciales clientes, definidos como cliente persona física, son adultos con formación y nivel de estudios medios y que están interesados en alcanzar una solución para sus problemas jurídicos. Para ello podremos recurrir a las tendencias y novedades de Asturias (e incluso de España) en el sector de la abogacía, que nos permitirán crear una lista de temas más populares de nuestro sector y ámbito geográfico.

Posteriormente, cuando los abogados del despacho tengan las ideas, deben planificar el contenido legal y jurídico. En primer lugar, se llevará a cabo un calendario, en el que los abogados se repartirán por semanas el trabajo en el blog, atendiendo a su disponibilidad y a su tiempo. De esta manera, cada uno tendrá asignada una semana y deberá, como mínimo, hacer una publicación esa semana en el blog, pudiendo organizar el cuándo y cómo. Conviene tener en cuenta que para mantener el SEO se recomienda hacer nuevos artículos una o dos veces por semana.

El empleo de un **calendario editorial** es el recurso que les permitirá organizar todos los aspectos relacionados con las publicaciones del blog para, de esta manera, organizar el trabajo de los miembros del despacho y alcanzar los objetivos de marketing y comunicación establecidos. Servirá tanto para determinar los contenidos que se van a compartir, como para hacer un seguimiento de la evolución del blog (Alba, 2017). El calendario editorial se convierte en una herramienta esencial, en el caso de análisis, en el que el blog es trabajado por distintos autores, permitiendo el trabajo conjunto y evitando solapamientos.

En la Figura 5.12 se recogen los beneficios de utilizar un calendario editorial para planificar la utilización del blog como estrategia de marketing digital. El calendario permitirá definir las necesidades y, además, mediante la planificación, se conseguirá evitar bloqueos de inspiración, ya que las ideas se van estableciendo en el calendario, lo que además permite planificar el trabajo con tiempo y tener siempre contenido preparado. Es también una forma de optimizar los esfuerzos y cohesionar los equipos de trabajo, de manera que se trabaja más rápidamente evitando coincidir en temas entre los distintos abogados que lo crean.

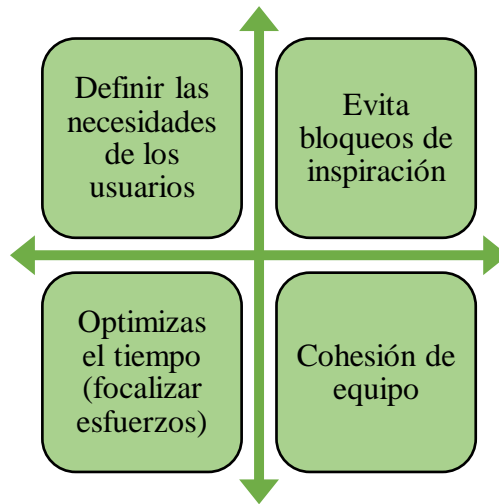


Figura 5.12: Beneficios de un calendario editorial para planificar el blog. Fuente: Elaboración propia a partir de *¿Qué es un calendario editorial y cómo crearlo para tu blog?* (Alba, 2017)

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, se ha creado un ejemplo (Tabla 5.3) de calendario editorial para el blog de *LTF Abogados*, en concreto, para las primeras dos semanas, y que tiene una frecuencia semanal. Se ha realizado a través de Excel, y en cada columna se incluyen los aspectos más relevantes sobre la publicación que se realizará cada semana.

Tabla 5.3: Ejemplo de calendario editorial para el blog de *LTF Abogados*

Trimestre	Semana	Categoría	Audiencia	Autor	Título	Observaciones	Palabras clave
Mes 1	Semana 1	DERECHO DE FAMILIA	Familias con menores, interesados en temas de custodia	SARA GONZÁLEZ	EL PLAN DE PARENTALIDAD	Se combinará con una imagen	Menores, custodia, divorcio, separación, Convenio Regulador
	Semana 2	DERECHO PENAL	Personas con problemas en delitos económicos	LUIS TUERO	DELITOS ECONÓMICOS	Se profundizará en el delito de apropiación indebida	Delitos, económicos, derecho penal

Fuente: Elaboración propia con la información de *¿Qué es un calendario editorial y cómo crearlo para tu blog?* (Alba, 2017)

En segundo lugar, una vez que se ha realizado la planificación y se han determinado los temas que se van a abordar, ya se puede escribir en el blog, siempre con contenido útil y práctico, que puede estar acompañado de imágenes que hagan la entrada más visual. Es esencial que las publicaciones incluyan palabras clave que permitirán a los usuarios y a los buscadores encontrar los contenidos. Es decir, que cuando el abogado escriba para su audiencia, debe pensar en términos de problemas que está resolviendo, para que cuando la persona busque respuesta jurídica a su problema, aparezca el artículo.

El blog cuenta a su vez con un apartado de contacto directo, donde los usuarios pueden enviar sus comentarios, sus propuestas de mejora y mostrar interés sobre el tema. Por otro lado, hay un botón en el que simplemente podrán dar un “Like” (me gusta). Y finalmente, tienen la opción, de solicitar una ampliación del contenido publicado, si fuera de su interés. Con todo esto el despacho recibirá un feedback, que le permitirá adaptar las publicaciones sucesivas a las necesidades, tendencias e intereses de su público.

5.5. Plan de acción

Para llevar a cabo todas las estrategias de marketing digital que se han venido explicando, es necesario el desarrollo de un plan de actuación, por el que se determinen las **acciones concretas o tácticas** que se llevarán a cabo, estableciendo qué, cuándo y cómo se va a hacer y quién lo llevará a cabo. Para delimitarlo se empleará un **Diagrama de Gantt**, cuyo objetivo es mostrar en el tiempo las diferentes fases, tareas y actividades programadas en un proyecto, buscando la forma de gestión del tiempo más eficiente posible.

El diagrama está conformado por dos elementos: la parte superior del cuadro, que muestra el aspecto temporal y el eje vertical, que hace referencia a las actividades o tácticas concretas que se deben desarrollar. Además, el ancho de las barras horizontales obedece a la duración que tendrá cada tarea (Kienapple, 2020). Asimismo, el Diagrama permitirá determinar qué tarea es llevada a cabo por cada uno de los miembros que forman parte del despacho.

La fecha de inicio del proyecto por el que se implanta el plan de marketing digital en *LTF Abogados* será el 1 de junio de 2021, a partir de ese día se pondrán en funcionamiento las distintas tareas y acciones, para conseguir una buena gestión del mismo. A continuación, es necesario determinar las tareas que se van a llevar a cabo, imponiéndoles una fecha de inicio y fin y haciendo, de esta manera una estimación de cuánto tiempo tomará cada tarea.

Lo primero que deberían hacer es poner en funcionamiento la web, y empezar a responder las solicitudes de asesoramiento que se hagan por esta vía. Es necesario también que estén continuamente actualizando el contenido de la web, tanto en la información sobre el despacho, como añadiendo noticias de interés en el apartado de novedades, lo que se hará en septiembre, es decir, después del verano, ya que se entiende que habrá más noticias y novedades para actualizar la web. La actualización del contenido de la web se la repartirán por semanas entre los tres abogados que forman el despacho a partir de dicha fecha y, además, se hará trimestralmente, de manera que en enero volverán a actualizar el contenido, y así sucesivamente.

Asimismo, podrán añadir más contenido multimedia en la web, como puede ser fotos más personalizadas o del propio despacho y de sus instalaciones. Para ello se someterán a una sesión fotográfica en octubre. La sesión fotográfica tendrá lugar la primera semana de octubre con el fin de hacer fotografías que se añadan a la web.

A su vez, semanalmente, cada uno de los abogados que forma el despacho debe crear una entrada en el blog, que será compartida en LinkedIn. Esta acción deben combinarla con la publicación de noticias en la red social y con la creación de publicaciones elaboradas específicamente para LinkedIn. El desarrollo de estas publicaciones se iniciará en noviembre, cuando el Blog ya esté funcionando con fluidez, de manera que los miembros del despacho puedan compaginar la publicación en el blog con la creación de publicaciones específicas para la red social LinkedIn.

Además, para enero de 2022, cuando ya esté bien implementada la página web, podrán plantearse iniciar la asistencia a sus clientes vía online, por medio de reuniones telemáticas, en aquellos casos en que sea posible, utilizando herramientas como Zoom o Teams.

Toda la información explicada en este apartado viene recogida en la Tabla 5.4, que hace referencia al Diagrama de Gantt para la implementación del plan de marketing digital del despacho *LTF Abogados*.

Tabla 5.4: Diagrama de Gantt para *LTF Abogados*

TAREAS	Personas	jun-21				jul-21				ago-21				sept-21				oct-21				nov-21				dic-21				ene-22			
		S-1	S-2	S-3	S-4	S-1	S-2	S-3	S-4	S-1	S-2	S-3	S-4	S-1	S-2	S-3	S-4	S-1	S-2	S-3	S-4	S-1	S-2	S-3	S-4	S-1	S-2	S-3	S-4	S-1	S-2	S-3	S-4
Funcionar Web	L																																
	S																																
	I																																
Blog	L																																
	S																																
	I																																
Actualización del contenido web	L																																
	S																																
	I																																
Fotos web	L																																
	S																																
	I																																
Publicar LinkedIn	L																																
	S																																
	I																																
Asistencia online	L																																
	S																																
	I																																

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la tabla 5.5 se recoge una propuesta de presupuesto para las acciones definidas en el diagrama de Gantt. Las primeras y más esenciales, son en relación con el diseño web y hacen referencia al registro del dominio y al alquiler de un servidor para alojar la web. En el presupuesto, se ha añadido también el precio de la sesión fotográfica a la que se someterán los miembros del despacho con el fin de actualizar las fotografías de la web.

Conviene tener en cuenta que hay algunos recursos de marketing a los que se puede acceder de forma gratuita, pero son servicios limitados, que al inicio pueden suponer un alivio económico para definir el presupuesto de marketing, pero será necesario ampliarlos u optar por alternativas más potentes en un futuro.

En la elaboración del plan se ha contemplado que serán los propios abogados quienes lleven a cabo las distintas estrategias, sin embargo, también se ha dispuesto en la propuesta el gasto al que deberían hacer frente si deciden subcontratar estas acciones. En concreto, las acciones de SEO (incluyendo la estrategia de contenidos), SEM, gestión de redes sociales, diseño web e incluso la posibilidad de contratar a un *copywriter* profesional para la creación de textos en la web.

Tabla 5.5. Propuesta de presupuesto

ESTRATEGIA	ACCIÓN	PRECIO
PÁGINA WEB	Dominio	10 €/mes
	Hosting web	500 €
	Copywriter	700 €
	Diseño web	600 €
SESIÓN FOTOGRÁFICA	Sesión fotográfica para la web	300 €
SEO	Estrategia de contenidos	30 €/artículo (de unas 1.000 palabras)
	Auditoría y consultoría de SEO	40 €/horas
SEM Y SOCIAL ADS	Campaña de SEM	200 €/mes
	Campaña Social Ads	200 €/mes
REDES SOCIALES	Gestión de Redes Sociales	150 €/mes

Fuente: Elaboración propia (Ivars, 2020)

5.6. Medición de resultados

Invirtiendo tanto tiempo de los abogados y dinero en las acciones de promoción de los despachos es esencial medir los resultados generados (Zommer, 2017). La medición de resultados del plan de marketing digital se hará a través de los **KPI**, que son indicadores clave del desempeño de un proyecto, y nos permitirán conocer el rendimiento de las distintas estrategias implementadas (Mañez, 2017). De esta manera *LTF Abogados* obtendrá unos datos con los que podrá medir los resultados obtenidos, evaluar las actuaciones llevadas a cabo y adaptarse, tomando medidas correctoras si fuera necesario.

Lo primero que se debe hacer es transformar los objetivos de marketing en objetivos de web, y serán estos objetivos los que se vincularán con sus respectivos indicadores de desempeño (Mañez, 2017). En el sector de la abogacía no tiene sentido importar sin más las técnicas de medición de otros sectores porque los abogados buscan credibilidad profesional en los potenciales clientes. Conviene identificar qué actividades tienen un impacto real en el embudo de captación de clientes, ya que en el sector de los despachos de abogados el retorno más importante a la inversión es que los clientes nos contraten para proveer un servicio rentable (Zommer, 2017). Está claro que el fin es lograr captar clientes, pero en el camino para lograrlos se puede valorar el impacto de las acciones llevadas a cabo en cada una de las etapas del ya mencionado embudo de conversión.

Con el fin de aumentar la visibilidad del despacho en el mundo online, en primer lugar, el **número de visitas** que recibe la página web y el blog será un indicador básico para saber a cuanta gente atrae el despacho, en cuanto a las visitas se puede diferenciar entre: las visitas directas, de búsquedas orgánicas y las que se realizan a través de las redes sociales. También la **permanencia** o el tiempo de estancia en el sitio web o el blog es un KPI de gran valor, ya que permitirá determinar el interés que genera el contenido creado. Otra métrica es la **posición de la web en los buscadores**, estableciéndose como objetivo el aparecer entre los primeros resultados.

En cuanto a la estrategia de conversión, se han establecido en la web una serie de llamadas a la acción, a través de un formulario de contacto, por lo que la medición se llevará a cabo mediante el número de usuarios que han **completado el formulario** introduciendo la información que se les solicita y cumplimentando todos los pasos hasta el final.

Cuando se desarrolla una estrategia de contenidos, hay que tener en cuenta también la **tasa de rebote**, que sería la parte de los usuarios que deciden abandonar el sitio web y buscar otro contenido. Esto puede deberse a la falta de interés en el contenido, ya que no es lo que el usuario demanda o porque, sin querer, ha salido de la página. Una tasa de rebote alta será sinónimo de fracaso de la estrategia de contenidos.

Importante métrica en las redes sociales son los **seguidores**, que determinarán el alcance del perfil del despacho. Para poder valorar efectivamente esta métrica, es necesario fijar un umbral de seguidores que se quieren obtener, ya que no siempre un número más elevado es más positivo.

Más concretamente y a modo de síntesis, algunos **tipos de KPIs** son los siguientes:

- **KPIs de tráfico:** Número de visitas a la web, número y porcentaje de visitantes nuevos y recurrentes, tiempo de permanencia en la web, número de páginas vistas por sesión, porcentaje de rebote, porcentaje de las visitas según el área de influencia, porcentaje de tráfico por edad y género, tráfico desde dispositivos, etc.
- **KPIs de conversiones y atribución:** Número de registros, número de pasos en los embudos de conversión, número de objetivos de marketing cumplidos, tiempo para conseguir las conversiones, porcentaje de atribución en el proceso de conversión a cada canal (SEO, SEM, enlaces, redes sociales, ...).
- **KPIs de redes sociales:** visibilidad (cantidad de tráfico que llega a la página web), interacción (*engagement* de los usuarios a través de sus comentarios en las redes), influencia (análisis de los seguidores y de su alcance a través de la medición de las veces que se enlaza o comparte el contenido y la calidad de quién lo está enlazando, shares, RT, etc.) y popularidad (suscriptores de email, seguidores).
- **KPIs de servicio al cliente:** número de correos electrónicos, llamadas telefónicas, conversaciones de chat, tiempo medio de solución, etc.

Para acceder a todas estas métricas se puede utilizar Google Analytics, herramienta gratuita que sirve para analizar los datos de la empresa (despacho) desde un único sitio y poder tomar decisiones. Esta herramienta proporcionará información concreta y actualizada de todos los KPIs, lo que permitirá conocer mejor a los usuarios del sitio web, además, con su aplicación se podrá comprobar el rendimiento de las distintas acciones de marketing. En otras palabras, Google Analytics aporta información para conocer a los usuarios y para saber cómo interactúan con el sitio web.

6. CONCLUSIONES

El mundo de la abogacía es cada vez más competitivo y el marketing se presenta como elemento esencial en la gestión de los despachos. Antiguamente esta práctica estaba prohibida, pero esto ya ha quedado superado y son muchos los despachos que actualmente compiten empleando medios de marketing online y offline para poder vender sus servicios.

La competencia del sector se agrava con la digitalización y la llegada de las nuevas tecnologías, ya que afectan tanto al propio despacho y a la forma de promocionar, generar y producir el servicio, como a los clientes, influyendo en su forma de consumo. Con la digitalización, ante un problema jurídico los potenciales clientes tienen acceso a gran cantidad de información legal que les permite tener opinión, criterio y tomar decisiones. Es decir, las búsquedas online se han convertido en la manera en la que el potencial cliente busca y encuentra soluciones a sus problemas legales. En este punto se presenta como relevante el concepto de reputación online, ya que todo lo que hagamos en internet quedará registrado, dejando huella digital casi sin quererlo. Asimismo, todos los usuarios de internet contribuyen a la creación de la reputación de las diferentes organizaciones, opinando, pronunciándose y valorando lo que internet les proporciona.

En consecuencia, para una firma de abogados el marketing digital se vuelve indispensable en la tarea de captación de clientes, de expansión del negocio y de dar a conocer el despacho. Conviene que la firma tenga bien definidas las estrategias que va a llevar a cabo, y para ello es esencial determinar los objetivos y el público al que quiere dirigirse previamente, elaborando estrategias y tácticas que se adecúen al propósito. Asimismo, aflora la necesidad de monitorizar todo el proceso, desarrollar capacidad de adaptación y corregir los posibles errores que puedan surgir.

Las estrategias de marketing digital que se han venido analizando a lo largo del trabajo (atracción, conversión, fidelización y prescriptores) pretenden (1) aumentar la visibilidad y notoriedad de la web, para que los potenciales usuarios acudan a ella, (2) conseguir que los visitantes se decidan a contactar con los abogados que están ofertando los servicios para contratarlos, (3) intensificar las relaciones entre los abogados y el cliente, para que este pueda volver a contratar los servicios si se ha quedado satisfecho, y (4) lograr que sean los propios clientes los que recomienden el despacho.

Otro aspecto característico del sector es que los abogados, como profesionales del conocimiento, pueden orientar su estrategia de contenidos por esta vía, creando contenido legal específico y especializado, que les permita posicionarse como profesionales en su campo. La herramienta que les ayudará a llevarlo a cabo es el desarrollo de un blog, ya sea como abogado individual o como grupo de abogados que conforman el despacho.

En el caso del despacho *LTF Abogados*, que actualmente no tiene presencia online y al que se le ha diseñado un plan de marketing digital, podemos afirmar que hasta que no tenga en funcionamiento el plan estará perdiendo la posibilidad de acceder a potenciales clientes. El despacho desaprovecha esta oportunidad porque, por un lado, cuando un potencial usuario tenga un problema, por ejemplo, de Derecho Penal y busque asesoramiento internet, no saldrá LTF entre los resultados de búsqueda y, por otro lado, porque se ha podido comprobar de primera mano lo difícil que era encontrar información relevante y necesaria del despacho (como puede ser localización o teléfono de contacto) en internet.

Conviene tener en cuenta que la presencia digital también beneficiará al despacho, combinándose con la presencia física, ya que si, por ejemplo, una persona recibe una tarjeta de visita del despacho, o lee una noticia de prensa relacionada con el despacho (que puede ser en formato físico o digital), puede realizar dos actuaciones: decidir ampliar el conocimiento de la firma y de los abogados que la forman o no. Si se decide por la primera alternativa, gracias a la implementación del plan de marketing digital, el potencial usuario que requiere información más específica no tendría problema en adquirirla. Sin esta presencia online, ese usuario que está intentando ampliar la información del despacho concreto, intentaría buscar, pero posteriormente se daría cuenta de que sus búsquedas no le llevan a nada y cesaría en dicha actividad.

Los beneficios del empleo del marketing digital en el sector jurídico y de la presencia online de los despachos de abogados son claros. Además, la digitalización del proceso no tiene por qué ser incompatible con el trato personalizado y cercano que ha de otorgarse al cliente. Conviene tener en cuenta también que es indispensable estar presentes en la red, pero no es suficiente, la presencia ha de ser combinada con una constante actualización de los contenidos.

En conclusión, el marketing digital comporta multitud de estrategias, tácticas, herramientas y acciones concretas, que han de ser combinadas y gestionadas de una manera conjunta y alineada, corrigiéndose y adaptándose a las tendencias que pueden surgir, con el fin de alcanzar el objetivo general del despacho.

7. BIBLIOGRAFÍA

LEGISLACIÓN

Real Decreto 2090/1982, de 24 de julio, por el que se aprueba el Estatuto General de la Abogacía (Derogado) (B.O.E. nº 210, de 2 de septiembre).

Real Decreto 658/2001, de 22 de junio, por el que se aprueba el Estatuto General de la Abogacía Española (B.O.E. nº 164, de 10 de julio).

Real Decreto-ley 9/2020, de 27 de marzo, por el que se adoptan medidas complementarias, en el ámbito laboral, para paliar los efectos derivados del COVID-19 (B.O.E. nº 86).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVAREZ, F. (2019): “*Diagrama de Gantt: Qué es y cómo funciona*”. MediaSource. [Online] Disponible en: <https://www.mediasource.mx/blog/diagrama-de-gantt> (Consultado el 28 de abril de 2021).

BERMEJO ARCE, P. (2016): “*Deben o no los despachos de abogados seguir las tendencias de diseño web*”. Blog Mirada 360° Marketing para abogados. [Online] Disponible en: <https://mirada360.es/deben-o-no-los-despachos-de-abogados-seguir-las-tendencias-de-diseno-web/> (Consultado el 27 de marzo de 2021).

BOCARDO, D. (2018): “Usabilidad web”. [Blog] Disponible en: <http://www.danielbocardo.com/usabilidad-web/> (Consultado el 15 de abril de 2021).

BRUCH MASERAS, E. (2016): *Marketing de servicios jurídicos a pequeñas y medianas empresas*, Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.

CASTAÑO, J.J. y JURADO, S. (2016): *Comercio electrónico*, Editorial Editex, Madrid.

CASTILLO AHUMADA, A. (2020): “*La digitalización de los despachos como herramienta para desarrollar nuevas líneas de negocio*”. Lefebvre. [Online] Disponible en: <https://elderecho.com/la-nueva-normalidad-una-oportunidad-los-pequenos-medianos-despachos> (Consultado el 1 de abril de 2021).

CONSEJO GENERAL DE LA ABOGACÍA ESPAÑOLA (2016): *Cómo dar a conocer mi despacho y saber más de mis clientes*. E-book Comunicación y marketing jurídicos. [Online] Disponible en: <https://www.abogacia.es/wp-content/uploads/2016/07/eBook-Comunicacion-y-Marketing-Juridicos.pdf> (Consultada el 20 de febrero de 2021).

CONSEJO GENERAL DE LA ABOGACÍA ESPAÑOLA (2015): *LinkedIn para abogados*. E-book Comunicación y marketing jurídicos. [Online] Disponible en: <https://www.abogacia.es/publicaciones/ebooks/linkedin-para-abogados/> (Consultada el 20 de febrero de 2021).

- CONSEJO GENERAL DE LA ABOGACÍA ESPAÑOLA (2017):** *Transformación digital de despachos y redes sociales para abogados*. E-book Comunicación y marketing jurídicos. [Online] Disponible en: <https://www.abogacia.es/publicaciones/ebooks/transformacion-digital-de-despachos-y-redes-sociales-para-abogados/> (Consultada el 25 de febrero de 2021).
- CONSEJO GENERAL DE LA ABOGACÍA ESPAÑOLA (2015):** *Guía de ciberseguridad y reputación online para despachos de abogados*. E-book Comunicación y marketing jurídicos. [Online] Disponible en: <https://www.abogacia.es/publicaciones/ebooks/guia-de-ciberseguridad-y-reputacion-online-para-despachos-de-abogados/> (Consultada el 26 de febrero de 2021).
- CONSEJO GENERAL DE LA ABOGACÍA ESPAÑOLA (2017):** *Gestión de despachos, captación y fidelización de clientes*. E-book Comunicación y marketing jurídicos. [Online] Disponible en: <https://www.abogacia.es/publicaciones/ebooks/gestion-de-despachos-captacion-y-fidelizacion-de-clientes/> (Consultada el 26 de febrero de 2021).
- CONSEJO GENERAL DE LA ABOGACÍA ESPAÑOLA (2021):** *La situación de la abogacía vista por los abogados*. Metroscopia. [Online] Disponible en: <https://www.abogacia.es/wp-content/uploads/2021/02/Barometro-interno-abogacia-2020.pdf> (Consultado el 4 de abril de 2021).
- CORTÉS, I. (2020):** “*Abogados influencers: ¿sirve Instagram para conseguir clientes?*” [Online] Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/07/27/legal/1595857683_477358.html (Consultado el 15 de mayo de 2021).
- DEL SANTO, O. y ÁLVAREZ, D. (2012):** *Marketing de atracción 2.0: Cómo conseguir tus objetivos online con el mínimo presupuesto*. [online] Disponible en: <https://www.juancmejia.com/wp-content/uploads/2012/06/Marketing-de-Atraccion-20.pdf> (Consultado el 15 de febrero de 2021).
- DOMÍNGUEZ, F. (2016):** *Aspectos clave del marketing jurídico*. Thomson Reuters. [Online] Disponible en: <https://www.legaltoday.com/files/File/pdfs/aspectos-clave-mk-juridico.pdf> (Consultado el 17 de febrero de 2021).
- DOMÍNGUEZ, F. (2021):** “*Abogados, confianza y nuevos clientes*”. Expansión jurídico. [Online] Disponible en: <https://www.expansion.com/juridico/opinion/2021/01/13/5ffdeefde5fdea10708b4581.html> (Consultado 28 de marzo de 2021).
- ENZLER FANDOS, S. & NAVARRO SEGURA, E. (2014):** “El abogado del siglo XXI”, Revista de docencia Universitaria (REDU), vol.12, Nº extraordinario, pp.93-110.
- EXPANSIÓN JURÍDICO (2019):** “*El marketing de los bufetes se centra en los medios tradicionales y las redes sociales*” Disponible en: <https://www.expansion.com/juridico/actualidadtendencias/2019/10/07/5d9b6bd4e5fdeae708b457f.html> (Consultado el 23 de marzo de 2021).

- GARCÍA, I., RONCO, V., CONTRERAS, A., RUBIO, A., y VALDERVIRA, O. (2018):** *Marketing digital para Dummies*, Grupo planeta, Madrid.
- GAYO, M. (2014):** “Marketing jurídico, también para pequeños despachos”, *Actualidad jurídica Aranzadi*, núm. 892.
- GONZÁLEZ, S. (2015):** “Abogados en LinkedIn: Cómo rentabilizar tu presencia en esta red (I)”, *Blog de comunicación y marketing jurídicos del Consejo General de la Abogacía Española* [Online] Disponible en: <https://www.abogacia.es/publicaciones/blogs/blog-comunicacion-y-marketing-juridicos/abogados-en-linkedin-como-rentabilizar-tu-presencia-en-esta-red-i/> (Consultado el 20 de abril de 2021).
- GOOGLE ACTÍVATE (2018):** “Curso básico de Marketing digital IAB, en formato MOOC”. [online]. Disponible en: <https://www.google.es/landing/activate/home/> (Realizado el 8 de febrero de 2021).
- HASSAN MONTERO, Y. y ORTEGA SANTAMARÍA, S. (2009):** “Informe APEI sobre usabilidad”, Informe APEI 3.” [Online] Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/290480449.pdf> (Consultado el 20 de abril de 2021).
- IAB SPAIN (2021):** “Estudio Anual de Redes Sociales 2021” [Online] Disponible en: <https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2021/> (Consultado el 14 de mayo de 2021).
- INFLUENCER MARKETINGHUB (2021):** “*Influencer Marketing Benchmark Report 2021*”. [Online] Disponible en: <https://influencermarketinghub.com/es/informe-bechmark-marketing-de-influencers-2019/> (Consultado el 15 de mayo de 2021).
- IVARS, A. (2021):** “*Cómo definir el presupuesto de un plan de marketing*”. [Online] Disponible en: <https://anaivars.com/definir-presupuesto-marketing/> (Consultado el 15 de mayo de 2021).
- KIENAPPLE, B. (2020):** “*11 Plantillas y Ejemplos de Diagrama de Gantt para hacer una Efectiva Gestión de Proyectos*”. Venngage [Online] Disponible en: <https://es.venngage.com/blog/ejemplos-diagramas-gantt-plantillas/> (Consultado el 28 de abril de 2021).
- KOTLER, P; KARTAJAYA, H. y SETIAWAN, I. (2010):** *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- KOTLER, P; KARTAJAYA, H. y SETIAWAN, I. (2017):** *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken (New Jersey): John Wiley & Sons Inc.
- KOTLER, P. y KELLER, K. (2012):** *Dirección de marketing*. Person education, México.
- LEFEBVRE (2020):** “*Los jóvenes abogados son el futuro y motor de innovación del sector jurídico*”. [Online] Disponible en <https://elderecho.com/los-jovenes-abogados-son-el-futuro-y-motor-de-innovacion-del-sector-juridico> (Consultado el 14 de marzo de 2021).

- MORÁN-QUIÑONEZ, C. Y CAÑARTE-RODRÍGUEZ, T. (2017):** “Redes sociales factor predominante en la fidelización del cliente”, Dom. Cien. Vol.3, núm.4.
- NAVARRO, E. (2013):** *Marketing jurídico*. Tirant lo Blanch, Valencia. [Online] Disponible en: <https://editorial.tirant.com/es/libro/marketing-juridico-eugenia-navarro-9788490336588> (Consultado el 15 de febrero de 2021).
- NAVARRO, E. (2021):** “Marketing jurídico, Legaltech y operaciones: los tres grandes retos del sector legal”, *Blog de comunicación y marketing jurídicos del Consejo General de la Abogacía Española* [Online] Disponible en: <https://www.abogacia.es/publicaciones/blogs/blog-comunicacion-y-marketing-juridicos/marketing-juridico-legaltech-y-operaciones-los-tres-grandes-retos-del-sector-legal/> (Consultado el 17 de febrero de 2021).
- NIELSEN, J. (1994):** “10 usability heuristic for user interface design”. Nielsen Norman Group [Online] Disponible en: <https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/> (Consultado el 13 de mayo de 2021).
- NÚÑEZ MARTINEZ, J.J. (2011):** “La aplicación del marketing en los despachos de abogados”, *Revista de Derecho UNED*, nº9, pp. 237-259.
- NÚÑEZ MARTÍNEZ, J.J. (2013):** “¿Marketing Jurídico o promoción de despachos?”, *Revista de Derecho UNED*, nº12, pp. 643-661.
- OLIVIER PERALTA, E. (2020):** “*Marketing Mix: qué es y cómo aplicarlo en tu empresa*”. [Online] Disponible en <https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix> (Consultado el 3 de marzo de 2021).
- PARRONDO, S. (2019):** “Marketing digital: una potente herramienta diferenciadora”, *Actualidad Jurídica Aranzadi*, núm.953.
- PEREZ, L. (2020):** “*Descubre qué es la conversión en el Marketing Digital y cómo aumentar la tasa de tu página web*”. Rocjcontent Blog. [Online] Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/conversion-marketing-digital/> (Consultado el 26 de marzo de 2021).
- RODRÍGUEZ, I.; DE HARO, G. Y SOMALO, I. (2017):** “Estudio de usabilidad web en marcas de moda españolas mediante la herramienta de análisis heurístico Sirius”, *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, Nº15 Vol.15, pp. 8-31.
- RODRÍGUEZ, B. (2018):** *Diferencias del Marketing entre las 4P’s, C’s, V’s del offline al online*. [Online] Disponible en: <http://www.strategiaonline.es/diferencias-del-marketing-entre-las-4ps-cs-vs-del-offline-al-online/> (Consultado el 11 de mayo de 2021).
- ROSALES, P. (2010):** *Estrategia digital, cómo usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia*. Grupo planeta, España.

- RUIZ PACHECO, M. (2020):** “*El COVID nos ha cambiado: ¿Qué implica para la gestión de personas en despachos de abogados?*”. Blog Mirada 360° Marketing para abogados. [Online] Disponible en: <https://mirada360.es/el-covid-nos-ha-cambiado-que-implica-para-la-gestion-de-personas-en-despachos-de-abogados/> (Consultado el 3 de abril de 2021).
- SAIZ, L. (2020):** *Los bufetes de abogados aceleran su transformación digital*. Expansión jurídico. [Online] Disponible en: <https://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2020/05/27/5ecbbcde468aebbb308b45e1.html> (Consultado el 26 de marzo de 2021).
- SAMSING, C. (2020):** “*Guía completa para un email marketing exitoso*”. [Online] Disponible en: <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-email-marketing> (Consultado el 14 de mayo de 2021).
- SANTABAYA VILELA, C. (2020):** “*SEO para abogados*”. Legal Today. [Online] Disponible en: <https://www.legaltoday.com/legaltech/nuevas-tecnologias/seo-para-abogados-2020-12-21/> (Consultado el 5 de abril de 2021).
- SANZO, M.J. y VIEJO, N. (2021):** “La venta online dentro de la estrategia de retail omnicanal: Estrategias de marketing digital”. Material de la asignatura Gestión del Retail Marketing Omnicanal. Máster Universitario en Dirección del Comercio Minorista Omnicanal. Universidad Internacional de La Rioja (UNIR).
- SOSPEDRA, R. (2017):** “*¿Qué es un KPI en marketing? Ejemplo de principales Indicadores*” [Online] Disponible en: <https://www.rafasospedra.com/que-es-un-kpi-en-marketing-ejemplos/> (Consultado el 28 de abril de 2021).
- SUÁREZ-COUSILLAS, T. (2018):** “Evolución del marketing 1.0 al 4.0”, Redmarka, Revista de Marketing Aplicado, vol. 01, núm.022.
- ALBA, T. (2017):** “*¿Qué es un calendario editorial y cómo crearlo para tu blog?*”. Web empresa. [Online] Disponible en: <https://www.webempresa.com/blog/calendario-editorial-blog.html> (Consultado el 25 de abril de 2021).
- TUCHO (2016):** *Los tres pilares de una buena web para tu despacho* [ebook]. Disponible en: <http://www.tuchoconsultoria.com/wp-content/uploads/2016/11/E-BOOK-TUCHO-LOS-TRES-PILARES-DE-UNA-BUENA-WEB-PARA-TU-DESPACHO.pdf> (Consultado el 15 de abril de 2021).
- VEGA, M. Y GONZÁLEZ, S. (2019):** “Los Desafíos del Marketing en la Era Digital”, Revista Publicando, 6 (20), pp. 24-33.
- ZOMMER, L. (2014):** “*¿Un trabajo jurídico de calidad no es suficiente para captar clientes?*”. Blog Mirada 360° Marketing para abogados. [Online] Disponible en: <https://mirada360.es/abogados-como-captar-clientes/> (Consultado el 27 de marzo de 2021).
- ZOMMER, L. (2016):** “*¿De qué hablamos cuando hablamos de reputación y marca personal?*”. Blog Mirada 360° Marketing para abogados. [Online] Disponible en: <https://mirada360.es/de-que-hablamos-cuando-hablamos-de-reputacion-y-marca-personal/> (Consultado el 29 de marzo de 2021).

ZOMMER, L. (2019): “*Cómo un webinar puede llevar clientes a tu despacho de abogados*”. Blog Mirada 360° Marketing para abogados. [Online] Disponible en: <https://mirada360.es/webinar-captar-atraer-clientes-abogacia/> (Consultado el 28 de marzo de 2021).

ZOMMER, L. (2020): “*Estrategias digitales eficaces para la captación en el sector legal*”. Blog Mirada 360° Marketing para abogados. [Online] Disponible en: <https://mirada360.es/estrategias-digitales-eficaces-para-la-captacion-de-clientes-en-el-sector-legal/> (Consultado el 15 de marzo de 2021).

ZOMMER, L. (2020): “*Evaluaciones de satisfacción de los clientes de los abogados: preguntas para fidelizar*”. Blog Mirada 360° Marketing para abogados. [Online] Disponible en: <https://mirada360.es/evaluaciones-de-la-satisfaccion-abogados/> (Consultado el 26 de marzo de 2021).

ZOMMER, L. (2021): “*Tres beneficios vitales de LinkedIn Sales Navigator para un despacho de abogados*”. Blog Mirada 360° Marketing para abogados. [Online] Disponible en: <https://mirada360.es/beneficios-linkedin-sales-navigator-despacho-abogados/> (Consultado el 29 de marzo de 2021).

THOMSON REUTERS (2020): “*Efectos y consecuencias jurídicas del coronavirus COVID-19*”. Disponible en: <https://www.thomsonreuters.es/es/efectos-y-consecuencias-juridicas-coronavirus-covid19.html> (Consultado el 5 de abril de 2021).

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

ANA BOTO ABOGADOS (2021):
<https://www.anabotoabogados.es> (Consulta el 30 de abril de 2021).

ANTEVENIO (2016):
<https://www.antevenio.com/blog/2016/10/20-kpis-de-marketing-digital/>
(Consultada el 2 de mayo de 2021).

BETOP (2020):
<https://betop-lab.com/beneficios-del-marketing-juridico/#:~:text=En%20resumen%20el%20marketing%20jur%C3%ADdico,un%20medio%20para%20generar%20ingresos> (Consultado el 27 de febrero de 2021).

DESPACHO DE ABOGADOS GÓMEZ- ACEBO Y POMBO (2021):
<https://www.google.com/search?q=gomez+acebo+y+pombo&oq=gomez+acebo+y+pomb&aqs=chrome.1.69i57j69i59j0l8.6522j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8> (Consultado el 3 de abril de 2021).

ELABOGADO (2021):
<https://legal.elabogado.com/encontrar-abogado-top-directorio-online/>
(Consultado el 19 de mayo de 2021).

ESCUELA DE MARKETING AND WEB (2021):
<https://escuela.marketingandweb.es/como-crear-una-pagina-de-empresa-en-linkedin/> (Consultado el 20 de abril de 2021).

FACTORYFY (2020):

<https://factoryfy.es/diseno-web-abogados-destacar/> (Consultado el 15 de abril de 2021).

GOOGLE ANALYTICS (2021):

<https://analytics.google.com/analytics/web/provision/#/provision> (Consultado el 17 de mayo de 2021).

IEMPRESA, AGENCIA DE MARKETING DIGITAL (2021):

https://www.iempresa.net/creatividad/el-color-en-el-diseno-web-como-elegir-una-entonacion-correcta-para-tu-web/?cli_action=1619538556.306 (Consultada el 10 de abril de 2021).

LINKEDIN CORPORATE COMMUNICATIONS: LinkedIn Business Highlights from Microsoft's FY20 Q3 Earnings (2020):

<https://news.linkedin.com/2020/april/linkedin-business-highlights-from-microsoft-s-fy20-q3-earnings> (Consultado el 1 de abril de 2021).

LAWS & TRENDS (2021):

<https://www.lawandtrends.com/infodirectorio.html> (Consultado el 19 de mayo de 2021).

LAWYERPRESS (2021):

<https://www.lawyerpress.com/perfiles-despachos-lawyerpress/> (Consultado el 19 de mayo de 2021).

MARKETING & EXPERIENCE (2013):

<https://www.marketingdeservicios.com/category/fidelizacion-de-clientes/> (Consultado el 23 de marzo de 2021).

MARKETING JURÍDICO DIGITAL (2017):

- <https://marketingjuridicodigital.com/ventajas-marketing-juridico-abogados/> (Consultado el 3 de marzo de 2021)
- <https://marketingjuridicodigital.com/consejos-creacion-web-abogados/> (Consultado el 15 de abril de 2021)

MARKETING PARA ABOGADOS (2019):

<https://marketingabogados.org/category/que-es-el-marketing-juridico/> (Consultada el 15 de febrero de 2021).

MAX CAMUÑAS (2020): 26 tendencias en diseño web para 2021 + ejemplos:

<https://www.maxcf.es/tendencias-diseno-web-2021/> (Consultada el 10 de abril de 2021).

ONTIER (2021):

<https://es.ontier.net/> (Consultada el 2 de mayo de 2021).

SAFE ABOGADOS (2021):

<https://www.safeabogados.com/> (Consultada el 10 de abril de 2021).

VACIERO (2021):

<https://www.vaciero.es/es/> (Consultada el 1 de mayo de 2021).

VALDÉS- HEVIA ASOCIADOS (2021):

<https://www.valdes-hevia.es/> (Consultada el 30 de abril de 2021).

WOLTERS KLUWER LEGAL (2019):

[https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAA
AAAAEAMtMSbF1jTAAASNTc2NztlUouLM_DxbIwMDS0NDQ7BAZlqIS35y
SGVBqmlaYk5xKgCjm5lrNQAAAA==WKE](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAA
AAAAEAMtMSbF1jTAAASNTc2NztlUouLM_DxbIwMDS0NDQ7BAZlqIS35y
SGVBqmlaYk5xKgCjm5lrNQAAAA==WKE) (Consultado el 1 de abril de 2021).

8. ANEXOS

ANEXO 1: CERTIFICADO IAB SPAIN CURSO DE MARKETING DIGITAL

