

## ¿MARKETING JURÍDICO O PROMOCIÓN DE DESPACHOS?

### LEGAL MARKETING OR PROMOTING LAW FIELDS?

JUAN JACOBO NÚÑEZ MARTÍNEZ

(Universidad Rey Juan Carlos)

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Situación actual de la abogacía en España. 2.1 Problemas estructurales. 3. Una nueva mentalidad en el ejercicio de la abogacía. 4. ¿Es factible la aplicación del marketing jurídico como consecuencia de los prejuicios existentes? 4.1 Métodos tradicionales de captación de clientes. 4.2 ¿Necesidad de orientarse hacia el marketing?. 5. ¿Qué se está aplicando en la actualidad y qué se entendería por marketing jurídico?. 6. ¿Qué se entendería por marketing jurídico? 7. Aplicación de la estrategia de marketing. 8. Conclusiones. 9. Referencias bibliográficas.

**Summary:** 1. Introduction. 2. Actual situation of the legal Profession in Spain. 2.1 Structural Problems. 3. A new mentality in the practice of Legal Profession. 4. Is the legal marketing application feasible as a consequence of the existing prejudice. 4.1 Traditional methods of attracting new customers. 4.2 The need of orientation towards marketing. 5. What is actually being applied and what would be understood as legal marketing. 6. What would be understood as legal marketing. 7. Implementation of marketing strategy. 8. Conclusions. 9. Referencies.

**Resumen:** La actual crisis económica está llevando a muchos despachos de abogados a promocionarse en distintos medios comunicación, especialmente a través de las nuevas tecnologías, con el objeto de atraer un mayor número de clientes.

No obstante esta nueva forma de promoción de los bufetes, no están teniendo los resultados esperados debido a que no se ha seguido un plan de marketing previamente diseñado con objetivos claros y concretos, debido al desconocimiento existente en el sector, y por ello se trata simplemente de publicidad.

En este artículo analizamos el fenómeno de promoción en los despachos de abogados, así como indicamos algunas claves que consideramos serían convenientes para poder realizar una promoción más eficaz de los mismos y atraer a un mayor número de clientes.

**Abstract:** The actual economic crisis is forcing many law firms to promote themselves in different means of communication, especially through new technologies, with the objective to attract a higher number of clients.

However, this new form of promoting law firms is not having the expected results due to the fact that they have not previously created a marketing plan designed with concrete and clear objectives, due to the existing inexperience in the sector, and because of that it is simply advertising.

In this article we analyze the phenomenon of promoting in law firms, as well as indicate some key factors which we consider convenient in order to realize a more effective promotion of the same and attract a higher number of clients.

**Palabras clave:** marketing, gestión, derecho, bufetes, publicidad

**Keywords:** marketing, management, law, law firms, publicity

Recepción original: 17/06/2013

Aceptación original: 18/06/2013

## 1. INTRODUCCIÓN

El ejercicio de la abogacía en España tradicionalmente se ha caracterizado por la existencia de pequeños o muy pequeños despachos de carácter generalista que actuaban únicamente en la defensa de aquellos intereses por los cuales habían sido contratados.

El ingreso de nuestro país en Comunidad Económica Europea (1986) supuso la apertura de la economía española<sup>1</sup>, produciéndose

---

<sup>1</sup> Entre 1986 y 2006 la economía española tuvo un crecimiento total de PIB de 17 puntos porcentuales, por encima del crecimiento medio europeo.

un aumento de la inversión extranjera<sup>2</sup> y por tanto la instalación de multinacionales que trajeron consigo nuevas formas de negocio y que precisaban de un tipo de servicios que los pequeños despachos no podían cubrir.

Conscientes de esta realidad, algunos bufetes modificaron su tradicional modelo de negocio, comenzado un proceso de asociación o fusión, generalmente en torno a la figura de algún eminente jurista especializado en alguna de las ramas del derecho demandado, con el objetivo de cubrir las nuevas necesidades.

Los siguientes años de bonanza económica, en especial el periodo comprendido entre los años 1998-2007<sup>3</sup>, permitió la convivencia de los dos modelos en el ejercicio de la abogacía; ya que por un lado las grandes firmas se centraban en el asesoramiento a medianas y grandes empresas en áreas tales como el derecho mercantil, financiero o tributario que era donde se agrupaban los grandes beneficios<sup>4</sup>; y por otro, los pequeños despachos tradicionales ejercían su actividad en aquellas áreas, que en términos generales, no eran atendidas por las grandes firmas como es el caso del derecho civil, penal o laboral y que también se beneficiaron del auge económico al ampliarse el número de demandantes ya fuera por la llegada de inmigrantes a nuestro país<sup>5</sup>, o por el aumento en los casos de divorcio<sup>6</sup>.

## 2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ABOGACÍA EN ESPAÑA

La contención del crédito bancario provocado por las hipotecas subprime en el año 2007 en Estados Unidos, supuso el comienzo

---

<sup>2</sup> Entre 1986 a 1992 la inversión directa extranjera en España alcanzó el 15% del PIB español.

<sup>3</sup> España aceleró el crecimiento de su PIB, redujo la deuda pública y la tasa de desempleo del 24,4% al 14% en tan solo 3 años, así como redujo la inflación por debajo del 3%.

<sup>4</sup> El incremento en la facturación de los grandes despachos de abogados durante este periodo alcanza en algunos años beneficios de dos dígitos, ejemplos: (30,4 año 2000), (22,41 año 2001), (12,00-2002), (8,68-año 2003), (9,30 año 2004), (13,5 año 2005), (15,57 año 2006), (16,17 año 2007).

<sup>5</sup> El periodo comprendido entre los años 1998-2008 se censaron en España un total de 4.583.515 inmigrantes.

<sup>6</sup> Tal y como indican las cifras macroeconómicas, existe una relación entre la mejora de la economía y el aumento en el número de separaciones y divorcios: Según el INE en el año 2008 la cifra total fue de 137.510 (8.409 divorcios menos que el año anterior). En el año 2009 la cifra descendió un 10,7%, respecto al año anterior y en el año 2010 volvió a reducirse un 12,3% respecto al 2009. Aunque es cierto que la tendencia ha comenzado a modificarse en los dos últimos años produciéndose un aumento en el número de separaciones y divorcios.

de una crisis financiera internacional que afectó de manera significativa a España como consecuencia de los problemas estructurales derivados de su elevado endeudamiento exterior y del desequilibrio existente por el excesivo peso del sector de la construcción en nuestra economía<sup>7</sup>, provocando una fuerte caída de nuestros índices macroeconómicos y un retroceso del PIB que ha conllevado un aumento del paro hasta cifras superiores al 20%.

En un principio la aparición de la crisis económica no preocupó en exceso al sector jurídico, pues si nos atenemos a declaraciones emitidas en revistas jurídicas o a las encuestas realizadas a abogados en dicho periodo<sup>8</sup>, las opiniones eran unánimes al afirmar que si bien la crisis afectaría de una manera directa a aquellos despachos especializados en áreas del derecho tales como fusiones y adquisiciones o en el asesoramiento a empresas en determinados sectores<sup>9</sup>; para otros despachos podría suponer un aumento en su facturación como resultado de los conflictos legales, en especial en casos de concurso de acreedores, despidos o reclamaciones de cantidad que previsiblemente se producirían.

Si bien estas previsiones se cumplieron los primeros años de la crisis y la facturación de los despachos aumentó en relación a los años anteriores<sup>10</sup>, finalmente en el año 2009 los efectos de la crisis se notaron de forma generalizada en toda la abogacía, provocando una caída en la facturación de un 11% con respecto al año anterior que se situó en el 5%. Siguiendo esta misma tendencia, en el año 2010 la facturación total fue del 4,05%.

Si bien en estos años, tal y como se predecía, aumentó el número de litigios, se han producido problemas en las dilaciones de pago que han obligado a muchos despachos a emprender acciones legales de reclamación de cantidad, incluso ante sus propios clientes<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> En el año 2008 el peso de la construcción en la Economía española suponía el 10,9% del total de su PIB. Tanto en la zona euro como en la Europa de los veintisiete, el peso del sector es de un 5,8%.

<sup>8</sup> La revista *Abogados* realizó en abril de 2009 una encuesta con sus internautas con la siguiente pregunta: ¿ cree que la crisis económica está afectando a los abogados?. Las repuestas fueron: 4,6% no; 5% NS o NC; 16% afectará algunos sectores; 26% beneficiará algunos sectores y 46% sí.

<sup>9</sup> Como por ejemplo capital riesgo.

<sup>10</sup> La facturación en el año 2005 fue de 13,50%; en 2006 de un 15,57% y al comienzo de la crisis (2007) de un 16,17%, en el año 2008 la facturación es todavía de dos dígitos con 11,16%.

<sup>11</sup> Según la encuesta *Intrum Justitia* (2011) mientras para el conjunto de los autónomos en Europa los impagos representan un 2,7% de pérdidas sobre las ventas, en el caso de España esta cifra se dispara hasta el 4,5%.

A corto plazo, los efectos derivados de la crisis han sido los siguientes:

- 1) La caída en la facturación ha provocado un aumento en la competitividad entre los bufetes, dándose incluso el caso de grandes firmas compitiendo en áreas que tradicionalmente correspondían a pequeños despachos.
- 2) Se ha producido una guerra de precios, ofertándose presupuestos con rebajas de hasta un 70% frente a la competencia<sup>12</sup>.
- 3) El asesoramiento extrajudicial, uno de los elementos que revolucionó el mundo jurídico en los años 80, se ha resentido sustancialmente por efecto de la caída de la actividad económica. Este hecho es especialmente significativo en aquellos bufetes que ejercían su actividad en la costa y que se han visto arrastrados como consecuencia del hundimiento en el sector inmobiliario<sup>13</sup>.

Ante esta situación muchos despachos se han visto en la necesidad de tomar distintas medidas con el fin de mantener la rentabilidad.

Dentro de estas medidas destacan en primer lugar, la realización de un proceso de despidos de carácter selectivo que comenzó en el año 2009 y que seguirá produciéndose en los próximos años debido a la necesidad de adecuar las plantillas a la demanda existente.

Si bien en algunos casos se han incorporado asociados y socios en los grandes bufetes, a diferencia de años anteriores, donde la mayoría procedía de la propia estructura del despacho, en la actualidad provienen tanto de la judicatura como de otras firmas que aportan una cartera de clientes considerable.

Por último, el sueldo medio de los abogados o bien ha quedado congelado o ha disminuido con respecto a años anteriores; siendo esta situación más patente en el caso de los junior en su primer año de contratación.

## 2.1 Problemas estructurales

Debemos indicar que la actual crisis económica ha sacado a la luz problemas estructurales que venía arrastrando el ejercicio de la abogacía en España pero que habían permanecido ocultos como consecuencia de la bonanza económica, ya que como indicó el últi-

---

<sup>12</sup> Ver diario expansión (21-01-2011).

<sup>13</sup> Ver periódico el mundo (09-11-2009).

mo estudio publicado por el Consejo General de la Abogacía Española (2008) España es uno de los países de Europa con mayor densidad de abogados por habitante (2,63 por cada 1000) muy por encima de la media europea y únicamente superado por países como Grecia<sup>14</sup>, Italia<sup>15</sup> o Luxemburgo<sup>16</sup>.

Esta situación lejos de equipararse con la media europea, ha aumentado anualmente de manera progresiva de tal forma que en los últimos 10 años se ha producido un incremento del 24,5% respecto de las décadas anteriores lo que supone una tasa de crecimiento anualmente del 2,5%, muy por encima del crecimiento medio total de la población activa en España que es del 3%.

Este escenario es todavía más significativo si analizamos la distribución geográfica de los abogados, pues el 68% de los mismos ejerce la abogacía únicamente en cuatro comunidades autónomas<sup>17</sup> y que marcan una densidad de 5,14 abogados por cada 1000 habitantes.

Con el objeto de que los abogados tengan una mejor cualificación y equipararnos a los niveles europeos, se promulgó el Real Decreto 1311/2006 de 17 de noviembre sobre el acceso a la profesión de abogado y procurador de tribunales, entrando en vigor el 1 de noviembre de 2011, en la que se exige para poder ejercer como abogado o procurador de los tribunales, la obligatoriedad de realizar una formación teórico-práctica de un año y medio a dos años, así como la superación de un examen que permita obtener el título profesional.

Otro aspecto a destacar, según la última encuesta publicada, es que nos encontramos ante una población de abogados significativamente joven, puesto que el 75% de los colegiados ejercientes es menor de 45 años, situándose la media de edad en 39 años.

Esta realidad está obligando a muchos abogados a tener una visión más empresarial del ejercicio de la abogacía y por tanto, a valorar aquellas técnicas de gestión que puedan aportar valor al negocio.

### 3. UNA NUEVA MENTALIDAD EN EL EJERCICIO DE LA ABOGACÍA

Si bien la implantación en los años 90 de los primeros despachos internacionales trajo una nueva forma de gestión en la prestación de

---

<sup>14</sup> 3,24 por cada 1000 habitantes.

<sup>15</sup> 3,06 por cada 1000 habitantes.

<sup>16</sup> 2,75 por cada 1000 habitantes.

<sup>17</sup> Madrid, Cataluña, Valencia y Andalucía.

servicios jurídicos<sup>18</sup> mucho más empresarial y que fue asimilado por las grandes firmas españolas; no ocurrió lo mismo con los pequeños y muy pequeños despachos<sup>19</sup>, que no conciben gestionar un despacho de abogados como si fuese una empresa privada, ya que como indica Eugenia Navarro (2011) a veces a los abogados les cuesta reconocer que son negocios.

Este rechazo tiene su origen en factores intrínsecos asociados históricamente al ejercicio de la abogacía en España que siempre se ha sentido más cercana al mundo académico que al de la empresa y donde se ha incentivado la investigación como factor de excelencia y soporte de la carrera jurídica en detrimento de otras actividades y conocimientos propios del sector privado.

Esta mentalidad ha tenido como consecuencia la carencia de conocimientos en el ámbito de la gestión y dirección de empresas de muchos abogados, pese a que los gerentes de los bufetes se encuentren ante la necesidad de generar negocio para la subsistencia de las organizaciones y donde los conocimientos de derecho no son suficientes para la coordinación integral de una empresa de servicios jurídicos. Por ello Manuel Martín (2011) socio director de Gómez Acebo & Pombo indica: «el trabajo cada vez más hay que buscarlo fuera y es muy difícil convencer al abogado de que también es empresario<sup>20</sup>».

La necesidad de que un abogado sea también comercial de los servicios jurídicos que oferta, está llevando a que a la hora contratar nuevos abogados ya no se mire únicamente su perfil académico, sino que también se valoren otras cualidades relacionadas con la comunicación o la venta; así Rafael Fontán (2011) socio de Cuatrecasas & Goncalvez Pereira afirma que los abogados no solamente necesitan conocimientos jurídicos, sino que también hay que ser ofertantes.

Más contundente se muestra David Muro<sup>21</sup> (2011) al aseverar que «de nada sirve un candidato con unas aptitudes sobresalientes para el ejercicio de la abogacía si no tiene ese valor comercial añadido»<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> Dando una mayor cobertura que la eminentemente jurídica (contabilidad, auditoría, etc.).

<sup>19</sup> Que suponen más de la mitad de los colegiados en España, estimándose que su cifra ronda las 60.000 personas.

<sup>20</sup> Ver diario *Expansión* 25/04/2011, artículo denominado «Es difícil convencer al abogado también sea empresario», párrafo de Carlos García-León, párrafo denominado «lucha por el pastel».

<sup>21</sup> pp.3

<sup>22</sup> Entrevista a David Muro. En [www.lawyerpress.com-entrevistas](http://www.lawyerpress.com-entrevistas).

La adquisición de conocimientos en management van a resultar imprescindibles para cualquier abogado que quiera ejercer en los próximos años, ya que como augura Richard Susskind (2011) ,consultor<sup>23</sup> internacional de gestión jurídico, aquellos abogados que no estén dispuestos a modificar sus prácticas de trabajo, ampliando su gama de servicios, es prácticamente seguro que desaparecerán en los próximos 10 años. En este sentido Laura Empson, Catedrática de JCSS Bussines School (2012)<sup>24</sup> indica que los despachos de abogados ganadores en la crisis, serán aquellos que se encuentre mejor gestionados.

#### 4. ¿ES FACTIBLE LA APLICACIÓN DEL MARKETING JURÍDICO COMO CONSECUENCIA DE LOS PREJUICIOS EXISTENTES?

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.

Por prestigio académico entenderíamos la publicación de artículos en revistas especializadas o la impartición de conferencias. La utilización de este medio como polo de captación de clientes es consecuencia, tal y como se indicaba en párrafos anteriores, del estrecho vínculo existente entre el mundo académico y el ejercicio de la abogacía. No obstante, es erróneo considerar que la publicación de artículos o la impartición de clases magistrales sea la mejor forma de comunicación hacia nuestros potenciales clientes, puesto que debemos tener en cuenta que una alta proporción de los mismos o bien no tiene acceso a revistas especializadas o carecen de los conocimientos técnicos necesarios para poder evaluar la calidad de estos artículos.

En este sentido Cavero (2011) indica que es más sencillo demostrar que se tiene un buen servicio que afirmar se dispone de excelencia académica, ya que un cliente percibe mejor un servicio y la atención que se le presta que los conocimientos jurídicos que le son transmitidos.

El segundo procedimiento utilizado, el boca a boca, es sin duda el método más efectivo y el objetivo de todos los despachos de abogados; en este sentido, la encuesta realizada por el portal lawyerpress en el año 2006 indicó que un 71% de los abogados encuestados

---

<sup>23</sup> Ver Diario Cinco Días (07-01-2011).

<sup>24</sup> Revista Otro Si. Revista on line del Colegio de Abogados de Madrid.



confiaban, casi de forma exclusiva, en la eficacia del boca a boca como la mejor manera de promocionar su bufete.

Esta opinión se encontraría refrendada por los datos emitidos en la última encuesta realizada por el Consejo General de la Abogacía (2008) donde revelaba que el 77% de los particulares que elegían por primera vez a un despacho de abogados, lo hacían influenciados por el consejo de familiares o amigos que le habían aconsejado a quién acudir.

Si bien el boca oído es el mejor método de comercialización de cualquier servicio, en muchas ocasiones esta premisa no es aplicable a un buen número de abogados que por distintas circunstancias o bien no han podido demostrar su valía profesional como consecuencia de no haber obtenido casos con suficiente relevancia que les permitiese un prestigio acorde con sus aptitudes y conocimientos, o simplemente debido a que sus años de ejercicio no han sido suficientes para consolidar una cartera de clientes.

En un entorno tan competitivo como la actual, donde cada vez es más frecuente que los despachos se adelanten a la demandas de nuestros clientes ofertándoles una mayor cobertura de servicios a un menor coste y donde el factor económico está siendo determinante y la fidelización un bien escaso, depender únicamente de esta vía para la contratación puede resultar peligroso salvo para aquellos abogados verdaderamente consolidados.

#### **4.1 ¿Necesidad de orientarse hacia el marketing?**

Conscientes de la situación actual y bajo una nueva orientación en el ejercicio de la abogacía, muchos despachos han comenzado a interesarse por las técnicas de marketing como la herramienta que les permita ampliar su número de clientes<sup>25</sup>; no obstante consideramos que este interés por el marketing se debe más a la coyuntura provocada por la actual recesión económica que a una verdadera vocación, ya que si nos atenemos a las encuestas realizadas<sup>26</sup>, los

<sup>25</sup> En la última encuesta realizada por lawyerpress denominado Informe sobre marketing jurídico 2011, ante la pregunta ¿la situación de crisis ha afectado a la percepción del marketing de la dirección de su bufete? Un 29% indica que nada, un 21% mucho y un 50% algo.

<sup>26</sup> En la encuesta realizada por lawyerpress entre más de 200 abogados y publicada en enero del año 2007 sobre la aplicación del marketing jurídico, indicaba el poco interés, ya que ante la pregunta ¿qué es lo más útil para la promoción de su bufete según su experiencia?. El 71% consideraban el boca a boca y únicamente un 29% otras actividades entre la que se incluían anuncios 3%, internet 13%, folletos 6% y otras actividades 7%.

abogados españoles siguen confiando mayoritariamente en el boca a boca como el mejor medio de promoción de su despacho, pues como indica Martínez Selva (1999) para muchos letrados el único marketing posible es aquel que se obtiene como consecuencia de su historial profesional y por tanto, resultado de la publicidad realizada por aquellos clientes que han utilizado sus servicios.

La existencia de esta mentalidad, fundamentalmente focalizada en los pequeños y medianos despachos, impiden el total desarrollo de las técnicas de marketing aplicadas al sector jurídico, teniendo su origen en la separación que ha existido entre el ejercicio de la abogacía y la gestión empresarial y que ha provocado que muchos letrados todavía asimilen el término marketing como sinónimo de publicidad o venta, vocablo inaceptable en el ámbito jurídico debido a las fuertes restricciones legales aplicadas a la publicidad derivadas del código deontológico en el ejercicio de la abogacía<sup>27</sup> al prohibir a los abogados la realización de cualquier actividad publicitaria<sup>28</sup>, aunque fue parcialmente derogada como resultado del artículo 25 del nuevo estatuto de la Abogacía Española<sup>29</sup> que incorporaba una regulación más permisiva e introducía particularidades haciendo una remisión genérica a la Ley General de Publicidad y a la Ley de Competencia Desleal.

El resultado de estos prejuicios han inducido a una serie de percepciones que, en nuestra opinión, se han materializado en dos graves errores: el primero de ellos, tal y como señaló el I informe sobre marketing jurídico del año 2007 y que correspondería a la idea generalizada de que la aplicación de las técnicas de marketing únicamente puede ser realizado por los grandes bufetes al ser los únicos que disponen de presupuestos adecuados a tal fin.

Si bien es cierto que en los últimos años los despachos más importantes de España han creado departamentos de marketing y relaciones públicas<sup>30</sup>, la aplicación del marketing y de otras disciplinas del mundo empresarial, significan únicamente una orientación hacia el cliente indiferente al tamaño de la empresa o de su actividad económica.

---

<sup>27</sup> Tal y como queda reflejado en el artículo 13 del Estatuto general de los Colegios de Abogados de España (1943) o el art 31,a del Estatuto General de la Abogacía de 24 de junio de 1992 o con algunas variaciones en el art 9.1 del Código de Deontología de la Abogacía Española, de 30 de junio de 1995.

<sup>28</sup> Con la excepción de la colocación de una placa que indicase la existencia de un despacho de abogados en el inmueble.

<sup>29</sup> Aprobado por Real Decreto 658/2001 de 22 de junio.

<sup>30</sup> Entre los bufetes que disponen de gabinetes de comunicación, cabe destacar: Garrigues Cuatrecasas& Gonçalves Pereira, Gómez Acebo&Pombo, Roca Junyent, etc...

El segundo error de percepción residiría, tal y como se indicaba en párrafos anteriores, en la confusión existente entre los vocablos marketing y publicidad que muchos abogados asimilan como sinónimos, cuando en realidad el marketing tiene como objetivo conocer, satisfacer y fidelizar las necesidades del cliente, mientras que la publicidad tendría como objetivo fomentar el conocimiento de un producto o servicio a través de la comunicación.

Esta falsa percepción ha llevado a muchos despachos a emprender acciones de comunicación bajo la creencia de estar aplicando técnicas de marketing pero sin tener en cuenta las estrategias de la misma, derivando en muchos casos a obtener pobres resultados y fortaleciendo la idea preconcebida de la inutilidad del marketing en el sector jurídico, lo cual les reafirmaría en que la mejor comercialización posible sigue siendo el boca oído.

## 5. ¿QUÉ SE ESTÁ APLICANDO EN LA ACTUALIDAD Y QUÉ SE ENTENDERÍA POR MARKETING JURÍDICO?

Como consecuencia de la segunda percepción errónea ente marketing y publicidad, vamos a exponer las formas más usuales de comunicación que están utilizando los despachos para atraer futuros clientes según los datos extraídos de la última encuesta publicada por lawyerpress (2011).

A tenor de los resultados publicados, podemos determinar que la preferencia sigue siendo aquellos contactos directos con los clientes<sup>31</sup>; no obstante la utilización de las nuevas tecnologías<sup>32</sup> parece tener cada vez mayor importancia para los despachos, suponemos, derivados de la baja inversión que supone en la actualidad su utilización.

### 5.1 Comunicación 2.0

#### Páginas web

En la actualidad la gran mayoría de los despachos disponen de páginas web donde ofertan sus servicios profesionales.

<sup>31</sup> Ante la pregunta ¿Qué actividad de marketing han utilizado más?. La respuesta fue: contactos directos un 32%, medios de comunicación 21%, newsletter 21%, desayunos de trabajo 15% y seminarios un 11%.

<sup>32</sup> Ha aumentado la utilización de este tipo de comunicación a través de la página web y que más de dos tercios considera importante o muy importante.

La aparición de la tecnología web han permitido a los bufetes no solamente la posibilidad de publicitarse a bajo coste, sino también la capacidad de que potenciales clientes puedan conocer aspectos más concretos de la gestión del despacho, como pueden ser su filosofía o la metodología de trabajo.

La última encuesta publicada indica que un 38% de los abogados considera que la comunicación es muy importante, el 33% que es importante, un 25% lo concibe como necesario y un 4% como poco interesante.

El aspecto negativo de la utilización exclusiva de esta vía de comunicación para la atracción de clientes radica en el gran número de páginas web existentes en la actualidad y que ofertan los mismos servicios jurídicos<sup>33</sup>, lo cual dificulta que un posible cliente de manera circunstancial pueda acceder de forma directa a nuestra página, salvo que nos posicionemos en las primeras páginas del servidor; lo cual para un despacho mediano o pequeño es muy complicado al encontrarse copadas por las principales firmas del país.

Consideramos que la efectividad de una página web se produce una vez que el futuro cliente ha tenido conocimiento de la existencia del despacho de abogados. Puesto que el 77% de los clientes acceden a través de una recomendación de algún conocido o familiar, es lógico pensar que buscarán en la red el nombre del despacho con la idea de conocer más el bufete antes de su contratación; por este motivo la importancia de la página web radica en la imagen que se proyecte al futuro cliente, pues una página web mal diseñada o desactualizada puede desincentivar al potencial cliente.

### Las redes sociales

El impacto de las redes sociales, tal y como indica la última encuesta publicada, no ha despertado el interés producido en otros sectores del mundo empresarial privado, ya que como indicó la encuesta de la Fundación Banesto (2011), el 56% de las compañías se encuentran, de algún modo, presentes en las redes sociales.

En el caso de los despachos este porcentaje debería ser al menos igual, al tratarse de una excelente plataforma para contactar con

---

<sup>33</sup> Si buscados abogados España en los servidores más conocidos, tal y como podría utilizar cualquier potencial clientes, como pueden ser google y yahoo, encontramos que el primero existen 14.1000.000 entradas y en el segundo 35.900.000 entradas por despachos de abogados en España.

A modo de ejemplo, si los buscamos por especialidad, ej. Abogados civil-España: 3.900.5000, penal: 11.300.000 o simplemente por área geográfica: ej. Abogados-León-España: 3.620.000.

nuestros clientes de forma rápida y constante. No obstante las redes sociales no han encontrado una respuesta organizada en los despachos, ya que únicamente un 9% de los encuestados confía la comunicación de sus redes sociales a un Community Manager.

Es posible que este recelo sea debido a que todavía existe una cierta desconfianza hacia ese mundo como consecuencia de las posibilidades reales de suplantación o tal vez por desconocimiento de su utilidad real para una firma jurídica.

Dentro de las diferentes redes sociales, los abogados optan en primer lugar por la plataforma LinkedIn (38%) al ser considerada como la más profesional; aunque también se indica la presencia en Twitter con un 22%, Facebook con un 18%, o incluso en youtube 13%.

Creemos que antes de decidirse por una red social determinada, es más importante que la información que se vaya a transmitir se encuentre en consonancia con la estrategia de negocio.

### Directorios de abogados

La aparición en directorios de abogados es una nueva forma de comunicación para los bufetes que operan en España ya que proporciona una información muy útil a un futuro cliente al permitir evaluar aquellos servicios y actividades que ha realizado para otros clientes.

En este sentido es una novedad que cada vez más los grandes despachos estén optando por esta fórmula, ya que como indica Joanna Thomas, editora de Chambers & Partners (2011)<sup>34</sup> hace 10 años en España, el suministro de información del cliente en un directorio habría sido inaudito.

Según el informe realizado por Lawyerpress (2011) se ha producido un aumento de este canal, aunque su utilización está siendo acaparada por las grandes firmas a través de directorios anglosajones, en especial a través de Legal 500 (34%) y Chambers & Partners (30%).

Cabe destacar que durante el 2010 un 18% de los bufetes no han realizado ningún tipo de inversión por medio de este canal.

## 5.2 Inserción de anuncios en la prensa

La inserción de anuncios en prensa o la puesta de una placa han sido los métodos tradicionales de publicidad de un despacho de

---

<sup>34</sup> Entrevista realizada por Carlos García-León para el diario expansión día 19-07-2011.

abogados y que según la última encuesta sobre Marketing jurídico (2011) suponen un 21% del total de actividad de marketing realizada por un despacho.

A efectos de marketing, el problema de este tipo de publicidad reside en que es difícil que un cliente pueda apreciar aquellos matices que le motiven a la contratación de dichos servicios<sup>35</sup>, pues un anuncio publicitario no transmite la valía profesional de un despacho.

Según la última encuesta publicada por la Agencia Española de la Abogacía (2008) la forma de captación de clientes a través de la inserción de anuncios es prácticamente nula, ya que la contratación de los servicios a través de su búsqueda en listados como pueden ser las páginas amarillas supone un 0%, así como la publicidad por medio de la inserción de anuncios en la prensa ha supuesto apenas un 3% del total de contratación.

### **5.3 Desayunos de trabajo y seminarios**

Ries y Ries (2003) indican que el afianzamiento de las relaciones públicas se debe en cierta medida a la crisis de la publicidad en su sentido más comercial y por ello la necesidad de las relaciones públicas, que es donde se puede realizar un contacto más directo con los interlocutores.

Las organizaciones saben que han de cubrir sus necesidades comunicativas tanto internas como externas si desean alcanzar el rendimiento deseado y transmitir a la opinión pública una imagen positiva y la revalorización de la imagen corporativa. Por tanto, el objetivo de estas actuaciones vendría motivada por su efectividad y de ahí que la gestión de los eventos debe ser regida bajo criterios profesionales y organizado por personal cualificado.

La organización de seminarios o desayunos de trabajo dirigidos tanto a nuestros actuales clientes como a los potenciales es un excelente medio de promoción de un despacho al combinar distintas acciones como son las relaciones públicas, la imagen del despacho y la promoción; pero esencialmente es un excelente canal tanto para promocionar las actividades del despacho como para conocer las necesidades e intereses de los potenciales clientes.

El inconveniente en la realización de este tipo de eventos sería el coste económico que conlleva, así como el tiempo que conlleva su

---

<sup>35</sup> Tipo de servicio, cobertura, atención, tratamiento de los casos, etc...

planificación y la realización de un estudio de mercado para cursar las invitaciones.

Un elemento a considerar para que el evento sea un éxito es la elección del tema a tratar, ya que un asunto que no despierte interés en el público o que se circunscriba simplemente a explicar las bondades de un bufete, puede suponer un fracaso de asistencia.

## 6. ¿QUÉ SE ENTENDERÍA POR MARKETING JURÍDICO?

El marketing jurídico se englobaría dentro del denominado marketing de servicios<sup>36</sup>, y que dadas sus especiales características, Grönroos (1990) sugirió que adicionalmente a las 4ps, se debían añadir dos herramientas más: el marketing interactivo<sup>37</sup> y el marketing interno<sup>38</sup>.

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. Para Francesc Domenech (2003) 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.

Dada la actividad económica a la cual se encuentra sujeta, el marketing jurídico posee unas características propias que lo diferencian de otro tipo de marketing de servicios y que serían las siguientes:

### Menor importancia de la publicidad

La utilización de herramientas de venta y publicidad en el campo del derecho no son tan importantes como en otros servicios, pues como indica Francesc Domínguez (2001) es muy discutible la utilización de la publicidad en los bufetes, dado que no refuerza la ni credibilidad, ni el prestigio, ni la reputación de los abogados del

---

<sup>36</sup> Que tiene como características comunes: Intangibilidad, inseparabilidad, implicación del usuario, variabilidad, carácter perecedero y distribución directa.

<sup>37</sup> Entenderíamos como marketing interactivo la habilidad para el trato con los clientes, tanto para la atracción de los mismos como en el desarrollo de la calidad y la prestación del servicio ofertado.

<sup>38</sup> Por marketing interno aplicado entenderíamos aquella actividad que tiene por objeto que los abogados del

despacho. Y esto son los tres elementos determinantes para un despacho de abogados.

### Distinto tipo de fidelización

A diferencia de otros servicios, la continuidad y asiduidad de un cliente para con la empresa es sustancialmente inferior en el caso del derecho puesto que la mayoría de los clientes que acuden a un bufete lo hace acuciado por un problema concreto, que una vez concluido y abonada la minuta, la relación se extingue. Por este motivo en el caso del marketing jurídico, tal y como apunta la encuesta publicada por el Consejo de la Abogacía Española (2008) el índice de fidelización es muy bajo<sup>39</sup> y por tanto las únicas herramientas de fidelización serían aquellas relacionadas con el servicio de tal forma que el despacho sea recomendado y por tanto se centraría fundamentalmente en los siguientes aspectos: a) en una imagen correcta del despacho con un servicio esmerado y una atención personalizada y b) una excelente base técnica en derecho y por tanto un grado de especialización sobre el caso en concreto que difícilmente pueda alcanzar un tercer despacho en poco tiempo.

### Atención personalización

Las personas que acuden a solicitar los servicios de un despacho de abogados lo hacen obligados por una situación siempre complicada y en la que el cliente se encuentra muy sensibilizado debido a la importancia del conflicto.

Por ello el proceso en la decisión de compra de los servicios jurídicos es largo y meditado y de ahí, tal y como indican la encuestas, que el 77% de las personas que lo contratan es previa consulta con familiares o amigos y apenas 1% lo realizan sin consultar.

Esta sensibilización del cliente, será el grado de atención e información que se debe dispensar ante sus demandas, haciendo que dicha atención sea superior a la de otro tipo de marketing, puesto que los flujos de información deben incluso adelantarse a los requerimientos del cliente, informándole de forma puntual y detallada tanto de la situación actual del proceso, como los siguientes pasos a realizar.

---

<sup>39</sup> Según la encuesta publicada, las razones fundamentales para el cambio de despacho sería: un 59% cambio de despacho motivado por la búsqueda de una mayor fidelización hacia su caso (46% por búsqueda de alguien más especializado en el asunto; 1% por recomendación del propio abogado y un 12% porque inspiraba más confianza para llevar el nuevo asunto) y un 12% como resultado de deficiencias en el servicio ofertado y el factor precio apenas supone un 3%.



### Alta involucración

Cada despacho tiene unas características propias y por ello las necesidades e intereses de un gran despacho difieren de un mediano y es sustancialmente distinta de las de un pequeño, donde la realización de un plan de marketing se sintetizaría en una serie de acciones concretas que pueden ser especificadas de una manera sencilla.

En el caso de pequeños y medianos despachos es absolutamente necesario la involucración directa del titular del bufete, puesto que toda la orientación del bufete descansará sobre el conocimiento, experiencia profesional, volumen del mismo y las características específicas que tiene el titular del despacho.

### Comunicación interna

Uno de los aspectos diferenciadores, tal como indicaba Grönroos (1990), del marketing de servicios es la aplicación de herramientas del marketing interno.

Dadas las peculiares características de los servicios jurídicos, donde el principal recurso de los despachos es el capital humano y tratándose de una profesión donde tradicionalmente no ha existido una cultura de equipo al ser un trabajo eminentemente individualista, la aplicación del marketing interno se hace más necesaria que en otro tipo de servicios.

Debemos tener en cuenta que cuando un abogado abandona un despacho no solamente se pierde una parte importante del conocimiento de ese despacho, sino también, en muchos casos, también abandonan con él una parte importante de clientes y por tanto una merma en la facturación del bufete.

Por ello el factor comunicación es esencial para el buen funcionamiento de la organización así como la atención a las demandas de nuestros clientes internos, ya que como indica Martínez Selva (1999) en referencia a los despachos de abogados, la mayoría de los profesionales que cambian de trabajo lo hacen por el mal ambiente del mismo y por ello es importante incentivar los denominados «salarios emocionales».

El factor comunicación interna cobra también especial significado en el caso de la pertenencia de los clientes ya que por lo general se trata de una gestión muy personalista por parte del abogado que provoca en provoca en primer lugar que considere al cliente como

de su propiedad y en segundo lugar que el propio cliente identifique al abogado con el despacho y por tanto como único responsable de su caso.

Por tanto es necesario crear verdaderos equipos de trabajo con valores, visión y objetivos compartidos, pues debemos tener en cuenta que los clientes no son de nadie.

Una mayor comunicación y un mejor trabajo en equipo permitirán también que el cliente pueda apreciar que la forma de producción de su servicio es consecuencia del despacho, dificulten también «el robo» de determinados clientes debido a la identificación con el despacho y no únicamente el abogado.

## 7. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

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 que valor puede ofertar al mercado y que ha podido permanecer oculto. En función de ese valor analizar que necesidades puede cubrir y por tanto delimitar su mercado potencial de tal forma que pueda ofrecer una ventaja frente a sus competidores.

Por tanto, la aplicación del marketing jurídico supone la realización, en primer lugar, de un análisis tanto interno como externo que nos permita situarnos en la realidad del mercado.

El análisis interno permitirá identificar nuestras capacidades, así como descubrir que aspectos de nuestra gestión pueden ser mejorables y si se encuentran en sintonía con nuestro valor, ya que de no ser así, deberían ser modificados a fin de potenciar nuestra ventaja competitiva.

El análisis externo nos permitirá descubrir cuál es el segmento que mejor podemos satisfacer, así como realizar una estrategia de crecimiento con el objeto de atraer a nuevos clientes a través de:

- a) Ofertar una mejora en servicios a clientes detectando aspectos no cubiertos por la competencia.
- b) Buscar nuevos clientes que se adapten a las características del despacho aportando un valor que no puede dar la competencia.

A la hora de seleccionar nuestro nicho de mercado debemos tener en cuenta que el mismo debe de cumplir al menos, una serie de requisitos, ya que de lo contrario no sería efectivo.

Las características serían las siguientes: a) fácilmente identificable, b) medible, c) accesible, d) rentable y e) que sus necesidades sean coincidentes con el valor ofertado por nosotros.

## 8. CONCLUSIONES

Tal y como hemos podido comprobar en páginas precedentes, muchos despachos están optando por la aplicación de técnicas de comunicación con el objetivo de atraer nuevos clientes a sus bufetes.

Si bien el desarrollo de estas actividades de promoción pueden suponer un aumento en su facturación, debemos tener en cuenta que tanto los servicios que se ofertan, como la propia publicidad son de carácter intangible; y en el caso concreto de los servicios jurídicos existe el añadido de que el potencial cliente se encuentra altamente sensibilizado a la hora de la elección de un despacho como consecuencia de las peculiares características en las que un cliente tiene la necesidad de reclamar estos servicios.

Estos factores hacen que resulte difícil que la mera venta, ya sea a través de la publicidad tradicional o de internet tengan los resultados esperados, pues como se indico en páginas anteriores y basándonos en la encuesta publicada por la Abogacía Española (2008) la incidencia de estas acciones ha sido escasa, aunque lamentablemente no se detallaron datos referentes a su efectividad por medio de las nuevas tecnologías.

Por ello consideramos que para que una campaña de comunicación sea efectiva debe responder a las expectativas de un target concreto que pueda precisar de nuestros servicios en función del valor que podamos aportarle y todo ello bajo unas pautas profesionales demostrables y articuladas dentro de una estrategia global.

La comunicación es sólo una herramienta que el marketing utiliza para transmitir un cúmulo de estrategias y por ello en muchas ocasiones no tiene el resultado deseado dado que previamente no se han planificado unos objetivos concretos y un plan de acción determinado que orienten al despacho a sus potenciales clientes. En este sentido indica Eugenia Navarro (2011) que ambos ámbitos han de ir de la mano y sería un error empezar a comunicar sin tener claro lo que se quiere comunicar.

Por tanto sin la elaboración previa de un plan de marketing no puede existir una comunicación eficaz; puesto que antes de realizar cualquier acción publicitaria deberemos descubrir que valor podemos ofertar y de este modo diferenciarnos del resto de los competidores; así como efectuar una investigación de mercado que nos permita, a través de la recopilación del mayor número de información posible, identificar a nuestros potenciales clientes y de esta forma poder ofertar nuestro servicio con un mayor garantía de éxito.

La realización de estas actuaciones se deben desarrollar a través de la elaboración de un plan estratégico que nos permitan combinar diferentes herramientas y focalizar nuestros esfuerzos a fin de obtener un mayor impacto y en consecuencia un aumento de nuestra renta económica en función de las capacidades específicas que poseemos y el entorno el cual nos rodea.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADEVA, C. (2010): «El marketing como herramienta de motivación». *Lawyerpress* [Disponible en línea] [www.lawyerpress.com/marketing/articulo\\_motivación](http://www.lawyerpress.com/marketing/articulo_motivación).
- ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2006): «Gabinete de comunicación. Estudio sobre su presencia en la organización», *Análisis*, vol. 34, págs. 223-237.
- BLANCO CAMACHO, T. (2009): «Abogados ante la crisis». *Abogados*, vol. abril 2009, págs. 6-12.
- BÖCK, H A. (2010): «Herramientas de Marketing: Desayunos y seminarios para clientes». *Revista Foro Complutense*, Vol.º 22, Julio 2010 págs. 27.
- CAVERO DE LA PEÑA, I. (2010):» Descubriendo el lado de los negocios en la práctica del derecho». *Revista Iuris*. Febrero 2010, págs. 27-33.
- CINCO DÍAS. (2011): Entrevista a Rafael Fontán. Socio director de Cuatrecasas& Gonçalves Pereira .*Gestionamos mejor en la crisis que en la abundancia* (07-01-2011).
- CONSEJO GENERAL DE LA ABOGACÍA ESPAÑOLA. (2008): *La abogacía española en cifras*. Consejo General de la Abogacía.

- CORTES MARTÍNEZ ORTIZ. (2010): «El marketing jurídico y la crisis». *Diariojurídico.com* [Disponible en línea] <http://www.diariojuridico.com/opinion/el-marketing-juridico-y-la-crisis>
- DOMÍNGUEZ, F. (2002): «El Marketing en la abogacía». *Consejo General de la Abogacía Española* n.º 21, nueva época, enero-febrero.
- (2001). «Tópicos de la abogacía sobre el marketing». *Marketing jurídico consultores*. [Disponible en línea] <http://www.francescdominguez.com/cat/php/modules.php?name=News&file=print&sid=4>
- DOMÍNGUEZ, F. (2003): «El concepto de marketing jurídico». *Revista jurídica de lex juris*. [Disponible en línea] <http://www.lexjuris.com/revista/opcion1/2003/El%20concepto%20de%20marketing%20juridico.htm>
- (2003): «La planificación estratégica de los bufetes». *Abogacía Española* n.º 25 abril-junio.
- EL MUNDO. (2009): *La crisis obliga a los abogados a rebajar sus tarifas y a especializarse*. (09-11-2009).
- EXPANSIÓN. (2010): *Suplemento especial jurídico: La abogacía aún no ha tocado fondo*. (26-07-2010).
- (2010): *la productividad por abogado se mantiene en la crisis*. (11-07-2010).
- (2011): *Directivos con todas las de la ley* (4-03-2011).
- (2011): *Los abogados ven el final del túnel* (11-03-2011).
- (2011): *La crisis llega a los bufetes de abogados*. (10-01-2011).
- (2011): *La crisis ha desatado una guerra de precios entre bufetes hasta el 70%*. (21-01-2011).
- (2011). *Los abogados tendrán que reinventar su futuro para no verse fuera del mercado* (7-04-2011).
- (2011) *Es difícil convencer al abogado de que también es empresario* (25-04-2011).
- (2011): *Los bufetes de abogados deberían ser más humildes*. (19-07-2011).
- FUNDACIÓN BANESTO. (2011): *Primer estudio nacional sobre el uso de las redes sociales por parte de las PYMES*. Fundación Banesto.

- GARCÍA, J A; PÉREZ DE LA MANGA, M A. (2009): «¿Se van tus abogados?. ¿Sabes por qué?». *Revista Economist & Jurist* diciembre-enero n.º 126, págs. 104-108.
- GRÖNROOS, C. (1990): *Marketing de Gestión y Servicios*. Díaz de Santos.
- HERNÁNDEZ GIL, A. (2009): «La abogacía del futuro». *Tribuna Abierta Actualidad jurídica-Uría Méndez*, n.º 23, págs. 7-19.
- HUETE, L M. (2005): *Servicios & Beneficios*. Deusto.
- INTRUM JUSTITIA. (2011): *Índice de riesgo2011. España*. Intrum Justitita.
- KOTLER, P. (1992): *Dirección de Marketing, Análisis, planificación, gestión y control*. Edit prentice-Hall.
- KOTLER, P; BLOMER H. (2002): *Marketing professional services*. Prentice-Hall.
- LAMBIN, JJ.(2003): *Márketing estretégico*. ESIC.
- LAWYERPRESS.(2007): *I Informe sobre marketing jurídico*.iPlawyerpress.com Marketing y comunicación para abogados.
- (2011): *II Informe sobre marketing jurídico*.iPlawyerpress.com Marketing y comunicación para abogados.
- LOVELOCK, C. (1999): *Services Marketing a European Perspective*. Prentice Hall Europe.
- MARCOS, F. (2001): «La eficacia de los bufetes de abogados». *Economist & Jurist*. n.º 47 (enero-febrero), págs. 82-84.
- MARTÍNEZ SELVA, J M. (1999): *Manual de Comunicación Persuasiva para Juristas*. La Ley.
- (2002): *Marketing de Servicios profesionales para la pequeña y mediana empresa*. Prentice Hall.
- MURO, D. (2011): «El Marketing jurídico es la senada que tiene que seguir un bufete de abogados si quiere sobrevivir a día de hoy». *Lawyerpress* págs. 1-5 [Disponible en línea] <http://www.lawyerpress.com/news/entrevistas/DAVID%20MURO%20CECA%20MAGAN%20ABOGADOS.pdf>

- NAVARRO, E; ENZLER, S. (2011): *Resumen del estudio del sector legal de los negocios*. ESADE.
- NAVARRO, E (2011): «entrevista». *Diariojurídico.com* [Disponible en línea] [www.diariojurídico.com/profesionales-2/abogados/entrevista-con-eugenia-navarro-profesora-de-esade-y-socia-directora-de-sema.html](http://www.diariojurídico.com/profesionales-2/abogados/entrevista-con-eugenia-navarro-profesora-de-esade-y-socia-directora-de-sema.html)
- NAVARRO, E. (2011): «Las redes sociales y los despachos de abogados». *Legaltoday.com* [Disponible en línea] [www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/nuevastecnologías/articulos/las-redes-sociales-y-los-despachos-de-abogados.html](http://www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/nuevastecnologías/articulos/las-redes-sociales-y-los-despachos-de-abogados.html)
- NAVARRO, L.K. (2007): «el marketing en los despachos profesionales; su uso y aplicación». *Revista intenaute de práctica jurídica* n.º 20.
- PIEDRAHÍTA, S; STEINBERG, F; TORREBLANCA, J.I. (2006): *20 años de España en la Unión Europea (1986-2006)*. Real Instituto el Cano.
- REVISTA OTROSI (2012) Los despachos de abogados ganadores en la crisis serán aquellos que se encuentren mejor gestionados. Otrosi.net revista on line del Colegio de Abogados de Madrid. (01-03-2012) Disponible en Internet [URL] <http://www.otrosi.net/article/los-despachos-de-abogados-ganadores-en-la-crisis-ser%C3%A1n-los-que-est%C3%A9n-mejor-gestionados-seg%C3%BAn>
- RIES, AL; RIES, L. (2003): *la caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas*. Empresa Activa.
- SAURA PÉREZ, P. (2010): «La comunicación de crisis como elemento calve de la comunicación empresarial», *Revista Icono 14*, vol 2, págs. 42-56.
- SUSSKIND, R. (2010): *The end of lawyers rethinking the nature of legal services*. Oxford University Press.

