



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Derecho y Administración de Empresas

**MARKETING JURÍDICO DIGITAL:
APLICACIÓN AL DESPACHO *VERSUS*
*ABOGADOS***

Presentado por:

Rocío Estébanez Cuevas

Tutelado por:

Ana Isabel Rodríguez Escudero

Valladolid, 21 de Mayo de 2018

RESUMEN

Pese a su bajo grado de utilización, no hay duda de la importancia del marketing jurídico digital para mejorar el desempeño de un despacho de abogados. Actualmente, uno de los principales factores por los que los clientes eligen a un despacho es por su búsqueda en Google y recomendaciones en redes sociales. Dada la relevancia creciente del marketing jurídico digital, en este TFG nos hemos planteado dos objetivos. En primer lugar, profundizar en esta parte del marketing, destacando sus peculiaridades, origen, importancia y principales herramientas para su aplicación, todo ello desde un plano teórico. En segundo lugar, implementar tales conocimientos a un despacho de abogados real que no usa dichas técnicas, con objeto de incrementar su notoriedad y prestigio y facilitarle la labor de captación y fidelización de clientes. Para ello se elaborará un plan de marketing jurídico digital adaptado a tal despacho.

PALABRAS CLAVE

Marketing jurídico digital, VERSUS abogados, página *web*, *blog*, redes sociales, posicionamiento SEO.

Clasificación JEL (*Journal of Economic Literature*): M31

ABSTRACT

Despite its low degree of use, there is no doubt about the importance of digital legal marketing to improve the performance of a law firm. Currently, one of the main factors for which customers choose an office is for their search on Google and recommendations on social networks. Given the increasing relevance of digital legal marketing, in this TFG we have set ourselves two objectives. First, to deepen this part of marketing, highlighting its peculiarities, origin, importance and main tools for its application, all from a theoretical level. Secondly, implement such knowledge to a real law firm that does not use these techniques, in order to increase their reputation and prestige and facilitate the work of recruitment and customer loyalty. To this end, a digital legal marketing plan adapted to that office will be drawn up.

KEYWORDS:

Digital Legal Marketing, *VERSUS* LAWYERS, notoriety, Social Net

Classification JEL (*Journal of Economic Literature*): M31

INDICE

INTRODUCCION	5
1. MARKETING JURIDICO DIGITAL.....	7
1.1. Concepto y origen.....	7
1.2. Principales herramientas para su aplicación	9
1.2.1. <i>Página web</i>	10
1.2.2. <i>Blog</i>	11
1.2.3. Redes sociales	11
1.2.3.1. <i>Facebook</i>	12
1.2.3.2. <i>LinkedIn</i>	13
1.2.3.3. <i>Twitter</i>	13
1.2.3.4. <i>Youtube</i>	14
1.2.4. Posicionamiento SEO y SEM.....	15
2. PLAN DE MARKETING JURÍDICO DIGITAL PARA <i>VERSUS</i>	
ABOGADOS.....	15
2.1. Etapas en la elaboración del plan de marketing jurídico digital	16
2.2. Descripción del despacho.....	16
2.3. Diagnóstico de la situación, objetivos y estrategia del plan de	
marketing.....	18
2.3.1. Análisis del entorno	18
2.3.2. Situación de la empresa	20
2.3.3. Objetivos y estrategia	23
2.4. Acciones de marketing jurídico digital	23
2.4.1. <i>Página web</i>	23
2.4.2. <i>Blog</i>	25
2.4.3. Redes sociales	27
2.4.3.1. <i>Facebook</i>	28

2.4.3.2. <i>LinkedIn</i>	29
2.4.3.3. <i>Twitter</i>	31
2.4.3.4. <i>YouTube</i>	33
2.4.4. Posicionamiento SEO y SEM	34
2.5. Síntesis del plan de marketing digital de VERSUS	36
3. CONCLUSIONES.....	38
4. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	41
5. ANEXOS.....	43

INTRODUCCION

El marketing es una disciplina que presenta ciertas peculiaridades en función de si se comercializa un producto o un servicio. Podemos hablar, por tanto, de dos grandes subáreas: el marketing de productos y el marketing de servicios. El presente Trabajo Fin de Grado (TFG) se centrará en el estudio teórico-práctico de un tipo de marketing específico, enclavado dentro del marketing de servicios, el marketing jurídico y, más concretamente, en sus aspectos y herramientas digitales.

El origen del marketing jurídico digital se encuentra en nuestro pasado más reciente y su desarrollo ha sido más lento y pausado que en otros sectores. En España, todavía existe –aunque, cada vez en menor medida– la percepción de que no es necesario hacer este tipo de marketing en la prestación de servicios jurídicos. Y es que, según el Estudio de innovación y tendencias en el sector jurídico empresarial¹, tan sólo el 38% de los despachos de abogados que operan en España tiene una página web actualizada y sólo cuatro de cada diez bufetes españoles utilizan las redes sociales para llegar a su público. Aunque la tendencia al uso de herramientas digitales es creciente desde el 2013.

Pese a su bajo grado de utilización, no hay duda de la importancia del marketing jurídico digital para mejorar el desempeño de un despacho de abogados. Uno de los motivos por el que los despachos deberían utilizar técnicas de marketing jurídico digital se haya resumido en la siguiente frase: “No sirve de nada ser un magnífico abogado si los clientes no te conocen”. Según la consultora norteamericana *Altman Weil*, uno de los principales factores por los que los clientes eligen a un despacho es por su búsqueda en Google y recomendaciones en redes sociales. Por ello, es fundamental incrementar la notoriedad y el conocimiento del bufete a través de la red, que es el lugar donde actualmente se encuentran los potenciales clientes, tanto particulares como empresas, aplicando herramientas de marketing jurídico digital, lo cual requiere de planificación y estrategia.

¹ Elaborado por Lefebvre-El Derecho (2016).

Dada la relevancia creciente del marketing jurídico digital, en este TFG nos hemos planteado dos objetivos. En primer lugar, profundizar en esta parte del marketing, destacando sus peculiaridades, origen, importancia y principales herramientas para su aplicación, todo ello desde un plano teórico. En segundo lugar, implementar tales conocimientos a un despacho de abogados real que carezca de la aplicación de dichas técnicas, con objeto de incrementar su notoriedad y prestigio y facilitarle la labor de captación y fidelización de clientes. Para ello se elaborará un plan de marketing jurídico digital adaptado a tal despacho.

Respondiendo a los dos objetivos planteados, el presente TFG se organiza en torno a dos grandes partes. En la primera se ha procedido a la consulta de una amplia bibliografía con el objetivo de obtener información teórica sobre la importancia, origen y evolución del marketing aplicado a despachos partiendo desde aspectos generales hasta los más específicos. Concretamente, en esta primera parte se ubica al marketing jurídico dentro del marketing de servicios, para, posteriormente, pasar a comentar su origen, características, relevancia y principales herramientas, dejando claro ya desde las primeras líneas que el presente TFG se va a centrar en la parte digital.

En la segunda parte, tras una observación de las páginas web de numerosos despachos de Valladolid, se seleccionaron un número de cinco, los cuales no disponían de ninguna otra herramienta de marketing digital como, por ejemplo, redes sociales o un *blog*. El primero de los bufetes seleccionados fue Hedrosa, al cual solicité permiso para poder realizar este TFG utilizando su nombre comercial y sus características. El segundo despacho al que recurrí fue VERSUS Abogados, del cual obtuve permiso para poder utilizar su marca. Además, se mostraron conformes a proporcionarme datos internos e información útil para realizar el TFG. Por ello, desde aquí, aprovecho para agradecerles la colaboración prestada y su disposición a ayudarme en todo momento, aportándome puntualmente la información que les iba requiriendo.

Todas las propuestas de diseño de logotipo, página web, *blog* y perfiles en redes sociales que aparecen en el anexo del trabajo son de elaboración propia. El despacho en el momento en el que comencé a trabajar con ellos no contaba con

blog ni con redes sociales. Sí disponía de logotipo y página web, pero, para ambos se ha propuesto un cambio.

1. MARKETING JURIDICO DIGITAL

1.1. Concepto y origen

Como punto de partida, antes de profundizar en el núcleo principal del presente TFG, es decir, en el marketing jurídico digital, creo conveniente precisar ciertos aspectos terminológicos partiendo de lo general a lo particular.

El **marketing de servicios** debe entenderse como una rama del marketing que se especializa en determinar la mejor forma de comercializar un servicio con la finalidad de satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado². El **marketing jurídico** es una parte del marketing de servicios que consiste en la utilización de un conjunto de herramientas comerciales que permitan orientar el bufete de abogados hacia su mercado potencial incrementando el valor que aporta al cliente respecto de sus competidores. Podríamos decir que es la orientación del despacho al mercado mediante un proceso por el cual se identifican necesidades que generan oportunidades de colaboración jurídica rentable, se diseñan estrategias que crean un valor superior para el cliente que las aportadas por la competencia y se establece e incrementa un vínculo de confianza profesional mediante resultados. Según Domenech (2003) tiene como finalidad crear y conseguir clientes, diferenciar al despacho de la competencia y construir una marca personal para el abogado o bufete. Por todo ello, puede considerarse como un elemento diferenciador que crea valor.³

Finalmente, el concepto que nos ocupa en este TFG, el **marketing jurídico digital**, puede definirse como la acción de presentar los servicios legales de un bufete a potenciales clientes a través de las diferentes plataformas *online*. En el informe de Lawyer Press (2017), se afirma que la mayor parte de los despachos, con el objetivo de captar clientes y aumentar su notoriedad, aplican técnicas como el uso de una página *web* o un *blog* junto con los medios de comunicación

² Innovación y Marketing de servicios en la era digital. DAVID VILLASECA MORALES. Ed. 2014. Editorial ESIC.

³ El Libro Rojo del Marketing en las Firmas de abogados, de Carmen González, Marisa Méndez y Almudena Rodríguez.

tradicionales, contactos directos, seminarios o desayunos de trabajo. El presente Trabajo Fin de Grado versará únicamente sobre las técnicas *online* sin perjuicio de que lo habitual es que se combinen con herramientas comerciales *offline*.

Una vez presentado el concepto de marketing jurídico digital, continuaré analizando los **orígenes** del marketing jurídico y, en particular, del marketing jurídico digital. Lo primero que hay que destacar es su carácter reciente, ya que data del inicio del s. XXI. La razón de ello es que hasta 1995 estaba prohibido informar, incluso de forma objetiva, sobre la actividad legal. En la actualidad, sin embargo, sí es posible el uso del marketing por los despachos siempre que se respeten ciertos límites y normas recogidos en el Código Deontológico de la Abogacía (artículos 7 y 8), en el Estatuto de la Abogacía del 2001 (artículo 25) y en las normas generales aplicables a cualquier actividad.

En estos artículos se afirma: “El abogado podrá realizar publicidad, que sea digna, leal y veraz de sus servicios profesionales, con absoluto respeto a la dignidad de las personas y a la legislación existente sobre dichas materias como la Ley de Competencia Desleal, Ley de Protección de Datos, Ley General de la Sociedad de la Información...”. “Se considerará contraria a las normas deontológicas de la Abogacía la publicidad que suponga revelar directa o indirectamente hechos, datos o situaciones amparados por el secreto profesional; incitar al pleito; ofrecer sus servicios a víctimas de accidentes o desgracias; prometer la obtención de resultados que no dependan exclusivamente de la actividad del abogado; o hacer referencia directa o indirecta a clientes del propio abogado, entre otras”. Por todo ello, para evitar problemas, según Jaime Sanz Fernández-Soto, es aconsejable someter la publicidad a la consideración previa de la Junta del Colegio de Abogados correspondiente.

De forma más concreta, podemos decir que fue en el 2002 cuando comenzó la profesionalización de la comunicación de los despachos. El primero en acometer esta tarea fue el bufete de Gómez-Acebo & Pombo que, junto con otros como Garrigues, fueron aplicando técnicas y herramientas de gestión de una empresa. Al principio, el pensamiento era que un despacho no era una empresa, pero esta visión ha ido desapareciendo.

Respecto al origen del marketing jurídico digital, este se remonta a tiempos mucho más recientes. Por ejemplo, Garrigues no tuvo cuenta en Twitter hasta 2013, Uría Menéndez, sigue sin tener perfil en esta red (aunque sí tiene actividad en LinkedIn) y Cuatrecasas Gonçalves Pereira se unió a la red en 2010⁴. Con estos datos fácticos podemos constatar expresamente el origen tardío de la aplicación de esta rama del marketing al ámbito legal.

Finalmente, queremos destacar como curiosidad que, en EE.UU., los colegios de abogados están modificando sus códigos deontológicos e incluyendo en ellos expresamente, la obligación de conocer y manejar con soltura la tecnología necesaria para hacer bien su trabajo. En España, el abogado sigue sometido a un Estatuto General de la Abogacía, necesitado de reforma (que sigue pendiente de aprobación). Pero, aunque no haya previsión legal que obligue a los juristas a este conocimiento, no quita que moralmente deban ser capaces de utilizar las nuevas tecnológicas como fuente de ventaja competitiva.

1.2. Principales herramientas para su aplicación

Internet, como canal de comunicación, es realmente importante para un despacho de abogados, ya que permite obtener más visibilidad, mejorar la imagen de marca, promocionar y mantener relaciones personales-profesionales además de generar o extender la red de contactos.

Desde el punto de vista del marketing jurídico digital, lo recomendable sería que el despacho contara con todas y cada una de las herramientas: *web* corporativa, un *blog* que a su vez genere flujo de tráfico hacia la *web*, o un *blog* integrado en la propia *web*, un perfil en las diferentes redes sociales que frecuente la clientela (clientes finales o prescriptores), además de un buen posicionamiento SEO y SEM. Pero, si la empresa no puede optar por esta alternativa tan completa, al carecer de recursos y tiempo para actualizarlas, puede resultar suficiente con elegir alguna de ellas. Por lo tanto, en función de las circunstancias, principalmente del presupuesto, del tiempo disponible y de los objetivos fijados,

⁴ Se mencionan, a título de ejemplo, estos despachos debido a que son los que se han considerado más relevantes.

cada despacho optará por una o varias de estas herramientas. A continuación explicamos con más detalle las principales (Figura 1).

1.2.1. Página web

En cuanto a su **finalidad**, hay que partir de la idea que la página *web* es más que un anuncio y lo que se pretende con ella es satisfacer las necesidades del usuario (no las del despacho) así como ofrecer información adecuada, buena presentación, usabilidad, analítica *web* y SEO. Para su **diseño** es conveniente elaborar un *briefing* que incluya: las metas a alcanzar, su arquitectura (organización de los contenidos), las herramientas disponibles (por ejemplo, *blogs*, foros, *e-learning*...), qué tareas implica el hecho de tener una *web* (publicar información, enviar mensajes, recoger datos, etc.) y quién será responsable de llevarlas a cabo (hay que decidir si se harán internamente o se subcontratarán a un experto en marketing *online*).



Figura 1. Principales herramientas de marketing jurídico digital (elaboración propia)

Una **estructura típica** de un sitio *web* de una firma de abogados debería contener los siguientes apartados: “sobre nosotros”, “equipo de profesionales” (nombre, fotografía y currículum), “áreas de especialización”, “sala de prensa”, “publicaciones del despacho” (artículos, informes, premios) y “varios” (contacto, ubicación, política de protección de datos, preguntas más frecuentes...).

Actualmente, como se viene repitiendo constantemente a lo largo del TFG disponer de una página *web* es esencial, no sólo para los grandes despachos, sino también para los pequeños, ya que la no existencia generaría desconfianza.

1.2.2. *Blog*

Un *blog* es un sitio *web* con una estructura cronológica que se actualiza regularmente y que se suele dedicar a tratar un tema concreto. Su **finalidad**, aplicado a un despacho de abogados, es interactuar con sus lectores (potenciales clientes) y saber, de primera mano, qué les preocupa, en qué están interesados y cuáles son sus necesidades jurídicas. Es una de las formas más efectivas para posicionar la página *web*. En cuanto al **diseño**, un *blog* requiere tiempo para redactar contenidos, actualizarlos y contestar a los comentarios de los seguidores. Para una correcta gestión es importante determinar: –si el *blog* lo escribe el despacho de abogados bajo su nombre o si lo hace un abogado concreto, –la periodicidad con la que se escribirán los *posts* y –el contenido de los *posts*.

1.2.3. Redes sociales

Según afirman los Directores de Comunicación de grandes firmas de abogados, como Roca Junyent, Gómez-Acebo & Pombo, Baker & McKenzie, Cuatrecasas y PwC, la **finalidad** que se persigue con la presencia en redes sociales es múltiple. Por ejemplo, los bufetes tratarán de mejorar el posicionamiento y refuerzo de marca, encontrar una oportunidad de diferenciación, permitir la captación del talento, optimar la gestión del conocimiento, proporcionar información actualizada sobre temas del sector o aumentar los clientes. Las redes sociales son herramientas complementarias a otros métodos de comunicación como *newsletters*, informes y publicaciones, eventos técnicos y sociales... No obstante, no se debe olvidar que su gestión exige recursos humanos y económicos y requieren de una clara estrategia de comunicación. En cuanto al **diseño**, los perfiles de los despachos deben respetar una serie de normas básicas⁵ tales como, por ejemplo: no dar asesoramiento jurídico, respetar el secreto profesional, no proporcionar nombres de clientes, ni información confidencial, mantener actualizada la información profesional que se incluya en los perfiles, escribir con corrección y respeto, actuar de forma transparente y respetando la legislación y evitar utilizar los perfiles profesionales para emitir

⁵ También aplicables a la página *web* y al *blog*.

comentarios, publicar fotos, o participar en debates sobre temas que estén fuera del ámbito profesional.

En respuesta a la pregunta sobre en qué redes sociales debería estar presente una firma, se aconseja que el abogado se incorpore a aquellas en las que estén sus clientes actuales, pueda captar negocio y pueda aprender. Según afirmó en una reunión Jordi Fernández, responsable de Comunicación de Gómez- Acebo & Pombo, es conveniente que los despachos de abogados estén presentes en las redes sociales, pero no hay que estar por estar, sino que hay que tener una estrategia definida y destinar recursos, porque lo que está en juego es la reputación de la marca. Según el ranking *Alexa* (que sirve para conocer tanto la relevancia de un determinado portal *web* a nivel mundial como a nivel nacional), Legálitas es el despacho de abogados español con más presencia en internet, seguido de Cuatrecasas y Uría Menéndez. En concreto, en redes sociales, Legálitas tiene presencia en las principales plataformas, como son Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram o Google +.

Veamos, a continuación, una breve reseña de la utilidad de estas redes en el ámbito legal. Todas ellas constituyen unas herramientas muy potentes para generar notoriedad y captar clientes, aunque cada una requiere un tratamiento particularmente distinto.

1.2.3.1. *Facebook*

Es la red más adecuada para abogados cuyo cliente objetivo sea el particular (*Business to Consumer*). Con independencia de las estrategias en *Facebook Ads*⁶, en el perfil es conveniente, por ejemplo, compartir experiencias o comentarios en otros *posts* sobre noticias ocurridas, referirse a algún asunto concreto, mencionando pequeños o grandes logros, y hacer referencia a aspectos internos de la firma como la relación con los empleados.

⁶ Consiste en pagar una cuota a Facebook para que distribuya el contenido de los anuncios a través del mercado segmentado en función de diversas características como: lugar, sexo, edad, idioma, intereses, comportamientos, conexiones, nivel socioeconómico...

1.2.3.2. *LinkedIn*

Esta red social es más recomendada para abogados que trabajan en el ámbito del *Business to Business*. Proporciona la oportunidad de publicar contenido con un enfoque técnico más profundo dirigido a lectores más segmentados o potencialmente interesados, gracias a los grupos que existen en torno a tópicos o temas coincidentes con la especialidad del bufete. Además permite incrementar la red de contactos de forma rápida y efectiva. De igual forma, los abogados centrados en el negocio *Business to Consumer*, pueden también utilizar LinkedIn para incrementar la red de referencias en función de sus servicios. Puede decirse que es la red profesional por excelencia.

De entre las ventajas⁷ que cabe atribuir a esta red social pueden destacarse las siguientes: mejorar la imagen profesional a través de la presentación del perfil del despacho; dar a conocer sus especialidades y la experiencia del mismo; participar en debates de opinión sobre las cuestiones en las que se tenga conocimiento técnico especializado; crear contactos profesionales de calidad dentro del sector; ser una fuente de información actualizada sobre el sector; ayudar al despacho a generar nuevas oportunidades de negocio mediante la promoción de servicios; reclutar nuevos abogados con talento; y publicar los congresos y conferencias a los que se asista. Y siempre teniendo en cuenta que no es tan importante la cantidad sino la calidad de los seguidores, a diferencia de la página de Facebook, donde interesa alcanzar a un gran número de fans.

1.2.3.3. *Twitter*

Es una simple plataforma de colocación de enlaces, por eso el encargado de su gestión debe hacer el esfuerzo de fomentar la interacción con comentarios en aquellos *trending topics* que sean relevantes y estén relacionados con el ámbito de actuación del despacho.

⁷ Según el artículo publicado por Marketingnize en <http://marketingnize.com/linkedin-en-el-sector-legal/>

1.2.3.4. Youtube

El ámbito del vídeo marketing genera multitud de oportunidades. Basta con crear una canal con la marca del despacho, introducir vídeos con contenido relevante para los posibles seguidores y seguir unas reglas básicas de SEO (por ejemplo, introducir palabras clave en la descripción de los vídeos). Los millones de usuarios de YouTube pueden llegar a convertirse en potenciales clientes o como mínimo consumidores de contenido. Según Miriada360º, en el 2019, el formato vídeo acaparará el 80% de todo el tráfico en Internet.

El vídeo marketing puede enfocarse desde las cuatro fases de un proceso de compra. La primera es la toma de conciencia por parte de un cliente de que puede tener un problema legal, momento en el que empieza a investigar en Google. Para captar la atención de los clientes en esta etapa se utilizan vídeos informativos, que generalmente están ubicados en el *blog*, o en la cuenta de YouTube. El cliente no busca asesoramiento general, sino una solución a su problema concreto; necesita conocer la gravedad de su situación y las posibles salidas que tiene. Los vídeos informativos pueden ser de dos tipos: –con participación del abogado/s que explican el tema o –animados. La siguiente fase es la que denominamos consideración: el cliente sabe que tiene un problema y busca un despacho para que se lo solucionen. En esta etapa, los visitantes pueden llegar al despacho bien después de una recomendación bien porque se captó su atención con los vídeos informativos. Para estas situaciones son útiles los vídeos corporativos o de posicionamiento, en los que se pone en valor las ventajas del despacho mediante, por ejemplo, la descripción de áreas a las que se dedica. Estos vídeos deben responder a la pregunta “por qué deben elegirnos”. La tercera etapa corresponde a la decisión, ese momento en el que el cliente comienza a confiar en el bufete; es un buen momento para dar a conocer a través de vídeos la opinión de otros clientes. Finalmente, la cuarta etapa es la fidelización, esa etapa en la que el cliente ya ha contratado los servicios y está satisfecho, tanto porque se le atiende con calidad técnica, como por la calidad de servicio (al ser cercanos, comprometidos, disponibles y buenos comunicadores). También en este caso son útiles los vídeos informativos y los vídeos de reporte de eventos.

1.2.4. Posicionamiento SEO y SEM

Ambos tienen como **finalidad** que la página *web* sea visitada por un elevado número de potenciales clientes, no obstante, se diferencian en la manera de alcanzar ese objetivo. La estrategia SEO busca que el contenido de la página sea rastreado de forma natural por los buscadores. Y la estrategia SEM hace lo mismo, pero a través de enlaces patrocinados en los resultados de las búsquedas. Es decir, son anuncios que salen en la página de resultados cuando se hace una búsqueda sobre una palabra o frase. Son dos estrategias complementarias. Se recomienda consolidar los resultados del SEO y aprovechar la inmediatez del SEM.

Pero hay una clara diferencia entre ellas; el posicionamiento SEM requiere un gasto económico, mientras que las estrategias SEO solo demandan tiempo para escribir y actualizar la página *web* y el *blog*. El SEO, a pesar de que no requiere un desembolso económico directo, es muy importante ya que el 91,5% de las búsquedas en internet rara vez pasan de la segunda página de Google. Posicionar la *web* en la primera página supone una fuente de público muy importante. Al invertir en SEO se aumenta el número de visitas a una *web* y el número de contactos, ventas y contrataciones (según un informe de Cima publicidad⁸).

2. PLAN DE MARKETING JURÍDICO DIGITAL PARA VERSUS ABOGADOS

Como decíamos en la introducción, en la segunda parte de este TFG vamos a desarrollar un plan de marketing jurídico digital para un despacho de abogados que no está aplicando tales herramientas. Antes de pasar a establecer un conjunto de acciones de marketing digital que resultan de la aplicación de las herramientas antes comentadas, desarrollaremos, en sucesivos epígrafes, las diferentes etapas que seguiremos para la elaboración del plan, las principales características de VERSUS abogados (despacho elegido para tal propósito), y el diagnóstico que hacemos de VERSUS en el ámbito digital.

⁸ <http://cimapublicidad.es/marketing/abogados/>

2.1. Etapas en la elaboración del plan de marketing jurídico digital

El plan de marketing es una herramienta adecuada para toda empresa, ya sea de bienes o de servicios. Es conveniente que la aplicación del marketing se apoye en un plan, esto es, en un documento escrito que está compuesto por la descripción de la situación actual, el análisis de dicha situación, el establecimiento de objetivos de marketing, la definición de estrategias y de un conjunto de acciones encaminadas a lograr los objetivos y estrategias propuestas.

Por lo tanto, para elaborar un plan de marketing jurídico digital, a continuación expondremos todo aquello que hemos considerado parte de un plan de marketing. Es decir, en primer lugar, caracterizaremos el bufete, refiriéndonos a las materias a las que se dedica, su organización interna y sus principios y valores. Posteriormente, haremos un diagnóstico de su situación, que incluirá un análisis del entorno y de su realidad interna. Tal diagnóstico concluye con un DAFO del bufete orientado al ámbito *online*. A continuación propondremos los objetivos que se persiguen con el plan y las estrategias que contribuirán al logro de los objetivos. Finalmente, la parte más pormenorizada será la de la exposición de las acciones relacionadas con las herramientas de marketing digital que se van a realizar. Las acciones han de establecerse con un cronograma, un responsable y un presupuesto. Sin el detalle de tales rasgos es probable que el plan se quede en un documento de meros deseos.

2.2. Descripción del despacho

Como comenté en la introducción, para la realización del presente TFG seleccioné, a fecha 22 de febrero del 2017, el despacho de abogados de Valladolid llamado VERSUS Abogados. Las razones de la elección fueron dos. En primer lugar, en esa fecha sólo contaba con una página *web* corporativa⁹ (es decir, no utilizaba ninguna otra herramienta de marketing digital) y, en segundo lugar, nos facilitaba acceso de primera mano a la información del despacho.

En las siguientes líneas pasaré a comentar los datos más básicos de VERSUS. Se trata de un despacho creado en el 2010, con una plantilla joven y dinámica,

⁹ www.abogadosVERSUS.com/

que desarrolla una actividad profesional de asesoramiento legal a empresas y particulares sobre diversas materias jurídicas tales como civil, penal, administrativo, derecho inmobiliario, fiscal o concursal, entre otros. Presta sus servicios en Valladolid.

El despacho posee una filosofía de trabajo y un servicio al cliente acorde con los tiempos actuales. Dicha filosofía se basa en la transparencia, la profesionalidad, y la estrecha relación con el cliente inspirada en la confianza mutua. En línea con esta filosofía, sus principios de actuación son: la calidad y la eficacia (que se logran proponiendo las soluciones más adecuadas a cada problema), el asesoramiento preventivo, la rapidez de respuesta y la independencia y secreto profesional. Asimismo, según afirman en su página *web*, y nos han comentado personalmente, cuentan con los medios materiales y tecnológicos necesarios para el desarrollo de un servicio de calidad.

En cuanto a su organización interna el despacho está formado por tres abogados y dos administrativos:

- Helena (abogado 1). Principalmente lleva asuntos de derecho civil, bancario, familia, sucesiones y penal y, además, gestiona el área procesal (es la encargada de acudir a los juicios).
- Juan (abogado 2). Se encarga prioritariamente de derecho de extranjería y civil (rama de propiedad horizontal).
- Ignacio (abogado 3). Se ocupa de tema de derecho civil (propiedad horizontal, sobre todo), derecho administrativo. Además es asesor en materia de Protección de Datos.
- Departamento administrativo. Lucía tiene básicamente conocimientos jurídicos. Marta, por su parte tiene conocimientos contables. Ambas se encargan de la agenda, gestión administrativa, contabilidad e impuestos de los clientes.

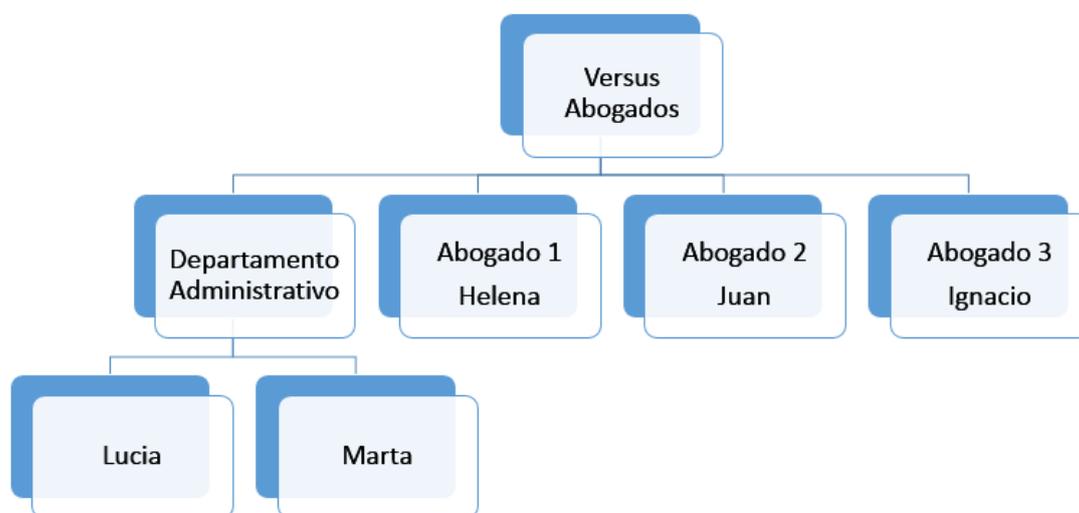


Figura 2. Organigrama de VERSUS (elaboración propia)

2.3. Diagnóstico de la situación, objetivos y estrategia del plan de marketing

Una vez caracterizado el bufete, a continuación se procederá a realizar un análisis del entorno (económico, social y tecnológico) y de la situación de la empresa para así poder fijar los objetivos que se pretenden alcanzar con el plan de marketing digital.

2.3.1. Análisis del entorno

En cuanto al **entorno económico**, del Informe Lawyerpress de Marketing Jurídico 2017¹⁰, se extrae el dato de que la mayor parte de los abogados confía en que mejorará la economía en los próximos años y que, a pesar de la presión del mercado, su facturación aumentará. De hecho se puede decir que en el ámbito legal ya se observa una recuperación económica desde 2015, año en el que se produce un crecimiento en la facturación global en un 6,8%, muy por encima del 2,9% que se registró en el ejercicio anterior. Este crecimiento no viene, sin embargo, de la mano de los grandes despachos, salvo el caso de Uría Menéndez, que se acerca a los dos dígitos hasta llegar a los 210 millones de euros, sino también de los pequeños. Además del crecimiento económico, según el mismo

¹⁰ Este informe se basa en las respuestas a un cuestionario enviado a un grupo de más de cien despachos españoles, entre los que incluyen firmas de varios tamaños y procedencias.

informe otros dos hechos caracterizan el entorno económico: fenómenos de escisión o separación y guerra de precios en los honorarios.

El propio despacho VERSUS, al preguntarle sobre sus expectativas en este ámbito, contestó que la evolución del despacho ha sido muy positiva, más contando con la crisis que ha sufrido el país, en general, y el sector legal, en particular.

En lo referente al **entorno social**, según un artículo de David Muro¹¹, experto en marketing y comunicación, existe una tendencia social a elegir abogado por recomendación de personas cercanas, a través de redes sociales o foros especializados o mediante la búsqueda directa en internet. Y, por lo tanto, existe una tendencia a incrementar la inversión en marketing digital por parte de los despachos. Esta tendencia se recoge también en el Informe LawyerPress (2017), en el que se apunta que dos tercios de los despachos encuestados han invertido más en marketing que el ejercicio anterior, mientras que en 2015 esta afirmación sólo la realizaron la mitad de los despachos.

En cuanto al **entorno tecnológico**, me he centrado expresamente en la situación actual del sector legal en materia de uso de recursos digitales. Tomando como punto de referencia el ya mencionado Informe de LawyerPress (2017), podemos extraer las siguientes conclusiones.

- La comunicación en medios sigue siendo una de las actividades dominantes en el marketing-mix de los despachos.
- Para un 55% de los despachos, la comunicación a través de su página *web* es muy importante, lo cual se refleja en el alto porcentaje de bufetes que ha cambiado o renovado su *web* corporativa en los últimos dos años.
- En este campo ganan mucho terreno los *blogs*. La incorporación de *blogs* se relaciona más con actividades de posicionamiento en los buscadores que con actividades de gestión de la reputación.
- Además, hay que destacar que la utilización de vídeos para la comunicación de los bufetes ha crecido constantemente en los últimos años. Un 58% indica

¹¹<http://www.abogacia.es/2016/11/16/la-dificil-decision-de-elegir-abogado-en-base-a-que-pueden-escoger-los-clientes-un-despacho-u-otro/>

que utiliza este soporte. Sin embargo, este porcentaje se refiere generalmente a un vídeo corporativo de presentación y a la grabación de algunos seminarios o jornadas. Apenas media decena de firmas utiliza el soporte vídeo con un equipo profesional propio para transmitir contenidos tanto de asesoramiento legal como corporativo.

- En materia de redes sociales, el 72% consideran LinkedIn como la más útil, seguida de Twitter. Además, se percibe un crecimiento en la utilización de otras redes como Facebook o Youtube.
- El 80% de los despachos preguntados afirma tener una estrategia para la comunicación a través de las redes, pero si se analiza de forma individualizada la actividad de redes sociales, no se percibe una diferenciación de mensajes y canales, ni una clara identificación de los grupos de interés y sus correspondientes canales en redes.
- En cuanto a quien se hace cargo de éstas actividades, es el departamento de comunicación en la mitad de los despachos. El 38% emplea profesionales específicos para la gestión de las redes; mientras que un 28% de las firmas lo hacen a través de *community managers* internos y un 11% a través de profesionales externos.
- Otro dato importante es que entre un 25% y un 60% del tráfico de una *web* actual proviene de las búsquedas mediante *smartphone*. Por lo que es importante disponer de *webs* adaptadas a este público creciente y a esta nueva forma de consumo de información (según informe de *Cima Publicidad*).

2.3.2. Situación de la empresa

En este apartado se va a proceder a realizar un diagnóstico de la situación actual del bufete VERSUS, abundando sobre todo en sus debilidades digitales, para intentar mejorarlas con el plan de marketing a elaborar. El apartado concluye con un DAFO de la firma, centrado también en aspectos digitales. Este DAFO se elabora a modo de conclusión del análisis previo del entorno y de la situación de la empresa.

Las principales **debilidades** se han identificado tras obtener un informe de reputación online emitido por Cima Publicidad específicamente para el despacho VERSUS¹².

- Se trata de un bufete pequeño, sin departamento de marketing, lo que limita el capital que se puede invertir en acciones de comunicación. La consecuencia de ello es que su notoriedad es baja y, por ello, no es muy conocido entre los potenciales clientes.
- La imagen del bufete no está actualizada, es simple y poco definida. Esta debilidad se puede ver, por ejemplo, en que el diseño del logotipo combina letras con orientación vertical y horizontal, lo que dificulta su lectura, y en que no se dispone de versión móvil (por ejemplo, la fuente del logotipo es pequeña para ser legible en un móvil).
- La página *web* está incompleta. Por ejemplo, en ella no hay llamadas a la acción como “llámenos” o “podemos ayudarle”, ni el formulario de contacto tiene entradas en la portada. La estimación de tráfico es baja.
- Tras un análisis de la *web* se pueden destacar fallos como los siguientes: los enlaces externos son a *webs* de baja reputación de posicionamiento, no existe una página 404 que redirecciones y aporte contenido a los enlaces rotos, no existe un XML que permita crear un árbol de enlaces y aporte frecuencias y jerarquías de relevancia y, finalmente, no se usa *Google Analytics* para medir el tráfico para detectar zonas calientes o segmentar el público.
- No tiene perfil en redes sociales, ni *blogs*. Sin embargo, hay que hacer alusión a que, Helena (abogado 1), posee un blog personal con contenido jurídico¹³.
- No existe una estrategia sobre posicionamiento SEO.
- Hay incongruencia entre uno de sus propósitos de ofrecer “servicio al cliente en línea” y la ausencia del despacho en redes sociales.

¹² Tal informe se solicitó, vía online, a la empresa “Cima Publicidad” a efectos de poder realizar el TFG con datos verídicos.

¹³ <http://www.entrecodigosyleyes.com/>

En cuanto a las posibles **amenazas** se pueden destacar:

- El uso del marketing jurídico creciente por la mayoría de los bufetes. Un gran número de bufetes tienen página *web* actualizada y usan herramientas de marketing tales como *blogs* o redes sociales.
- La mayor parte de las búsquedas de despachos de abogados se realizan online, o escribiendo la palabra clave, por lo tanto, el posicionamiento SEO es muy importante.

Sintetizando las debilidades y amenazas antes expuestas, junto con las fortalezas que se derivan de la descripción realizada del despacho y de las oportunidades observadas en el entorno, a continuación mostramos un DAFO a modo de diagnóstico de la situación de VERSUS.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de notoriedad del despacho. Imagen no actualizada.</p> <p>Página <i>web</i> incompleta.</p> <p>Ausencia de <i>blog</i> propio del despacho y de perfiles en redes sociales.</p> <p>Falta de estrategia sobre posicionamiento SEO.</p> <p>Bufete pequeño con limitado capital para invertir en acciones de comunicación.</p>	<p>Tendencia creciente al uso del marketing jurídico por el resto de bufetes.</p> <p>Tendencia a que las búsquedas de servicios jurídicos se realicen <i>online</i>.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Plantilla joven y dinámica</p> <p>Helena (abogado 1), dispone de un blog personal relacionado con el sector legal.</p>	<p>Posibilidad de aprovechar la información <i>online</i> y gratuita para poder formar, sin grandes desembolsos monetarios, a la plantilla en aspectos de marketing jurídico.</p> <p>Existencia de herramientas gratuitas para la gestión del plan de marketing jurídico digital</p>

Tabla 1. DAFO (elaboración propia)

2.3.3. Objetivos y estrategia

Vistas las debilidades anteriormente expuestas, hemos establecido como **objetivos** instrumentales (o intermedios para lograr un fin) y como objetivos finales los siguientes:

- Incrementar la notoriedad (instrumental).
- Mejorar el posicionamiento (instrumental).
- Impulsar la marca y la reputación de la empresa (final).
- Captar y fidelizar clientes (final).

La **estrategia** para conseguir estos objetivos pasa por crear y compartir contenidos de calidad que susciten interés entre los potenciales clientes, que transmitan confianza y transparencia y que permitan mejorar la atención y relación con el cliente y construir lazos con ellos.

Antes de plantear acciones concretas, definimos como *target* de la firma, desde un punto de vista genérico, las empresas y los particulares de Castilla y León y, más concretamente, los de Valladolid que requieran de servicios jurídicos. Sin perjuicio de que, cuando se definan las acciones para cada herramienta de marketing digital, se concrete más este aspecto.

2.4. Acciones de marketing jurídico digital

En este epígrafe se describirán cada una de las acciones que compondrán el plan de marketing digital organizándolas por herramientas. Sobre todo, se hará referencia a la finalidad, diseño, espacio temporal y personal encargado de su ejecución. Además se elaborará un posible logotipo e imagen de la *web* y de los distintos perfiles en redes sociales confeccionados.

2.4.1. Página *web*

Una de las acciones más importantes es **rediseñar el contenido y estética de la página *web***. Con ello se persiguen dos objetivos: informar, es decir, que la *web* sea un escaparate del despacho los 360 días del año y las 24 horas del día, y persuadir.

Respecto del diseño del logotipo (que aparecerá tanto en la *web* como en las distintas redes sociales y *blog*) se debe evitar que combine letras en orientación horizontal y vertical para no dificultar su lectura. Además, es pertinente adaptar la página creando una versión para *smartphones* y *tablets*, versión que utilice un *scroll* vertical para que la navegación a través de los dispositivos móviles sea más cómoda y consuma menos datos. También se introducirán llamadas a la acción en la página *web*, las cuales son claves a la hora de realizar conversiones a través de esta; nos referimos a coletillas como “llámenos” o “podemos ayudarte”. Finalmente, se incluirá en la portada una entrada para el formulario de contacto. Esta tarea de rediseño *web*, se externalizará a De Ideas Marketing Solution¹⁴. El coste se adjuntará en el presupuesto del plan. A expensas de lo que realice De Ideas de una forma más profesional, en Figura 3 se muestra una propuesta para el logo y un nuevo diseño *web*.

Finalmente, para **mejorar la velocidad de carga de la página** tanto desde un PC como desde un dispositivo móvil (ya que la búsqueda vía *smartphone* es una tendencia creciente), se empleará la herramienta de Google *PageSpeed Insights* que analiza y evalúa la velocidad de carga de la página y proporciona una serie de sugerencias y herramientas asociadas para mejorarla.



Logotipo actual



Nuevo diseño del logotipo

¹⁴ deideasmarketing.com/

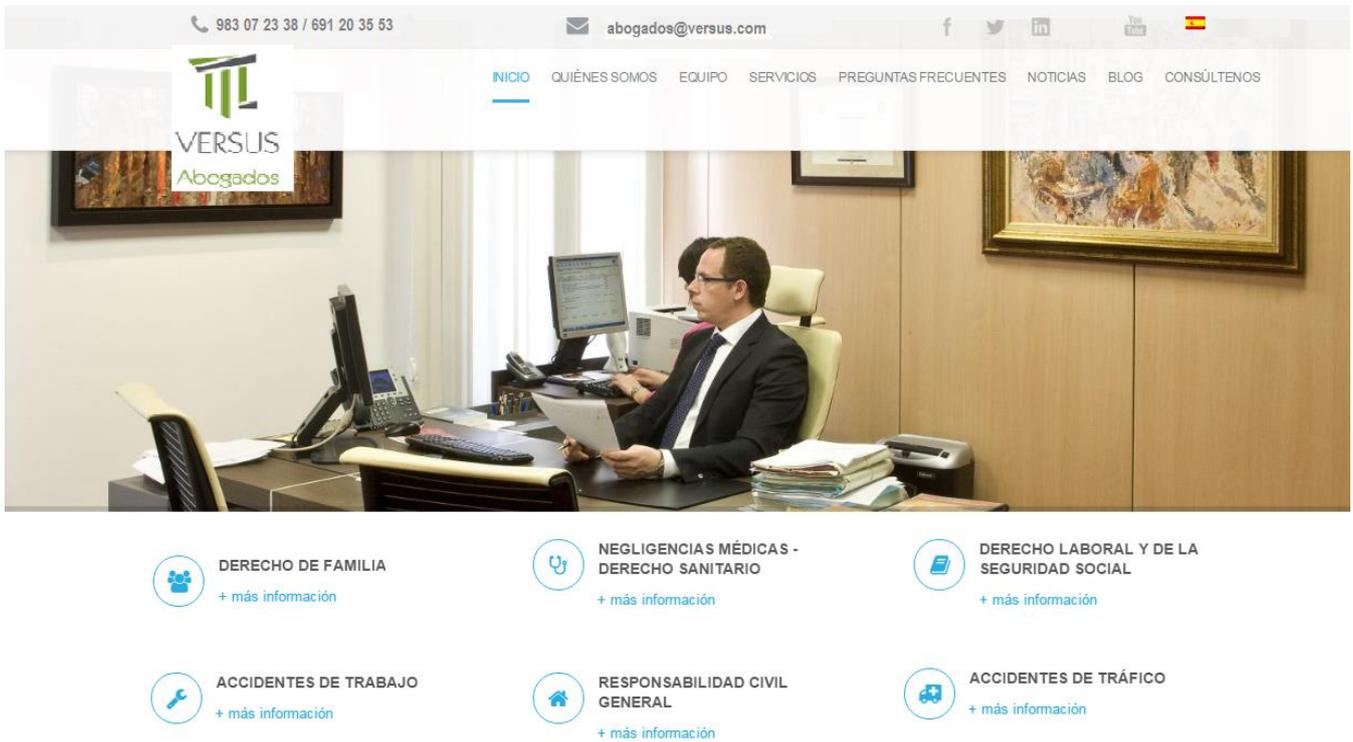


Figura 3. Diseño estético de la página web y logotipo (elaboración propia).

2.4.2. Blog

Otra de las acciones que proponemos en el plan de marketing digital es la **creación de un blog corporativo** en donde se ofrezca contenido de calidad sobre aspectos jurídicos (temas relevantes, de actualidad, comentario de sentencias, de novedades legislativas, de eventos...) para conseguir derivar tráfico a la *web* del despacho. Esto ayudará a mejorar el posicionamiento SEO y a crear lazos de confianza con los potenciales clientes. Es decir, si se introduce contenido de calidad se atraerá a potenciales clientes, que buscan información jurídica en la red, los cuales ya conocerán al menos de la existencia del despacho y, cuando necesiten ayuda legal, es más probable que recurran a un despacho notorio para ellos, ya que el conocimiento previo genera confianza.

En cuanto al diseño, se utilizará *WordPress*, ya que es una plataforma sencilla (un diseño tentativo se muestra en la Figura 4). Cada vez que se escriba un *post* aparecerá al inicio y se irán archivando *posts* antiguos según las categorías (ramas del derecho). A cada *post* se le asigna automáticamente un *link*, que habrá que cambiar de nombre para incluir las palabras clave en la URL. *WordPress* es

SEO friendly, es decir, permite crear contenido dinámico vía *posts*, lo que permite ir posicionando el *blog*.

En cuanto a las herramientas para elegir el tema sobre el qué escribir, para saber cuáles son los que generan más interés entre los clientes potenciales en cada momento, se puede utilizar una herramienta gratuita llamada *Keyword Finder*. Esta herramienta permitirá elegir las palabras clave que deben contener los artículos del *blog* para así mejorar su posicionamiento. La herramienta proporciona un listado de sugerencias referidas a la búsqueda con volumen estimado, los principales competidores y una evolución en las tendencias de búsqueda.

El *blog* estará organizado en categorías, en función de las áreas del derecho. Lucía, la encargada de la ejecución del plan de marketing digital, será quien escriba los *posts*, sin perjuicio de que los otros tres abogados puedan eventualmente colaborar escribiendo artículos en función del área jurídica de la que se encarguen. También, como Helena posee un *blog* propio, se pueden *linkear* alguno de sus artículos para que sus lectores o los lectores del *blog* de VERSUS puedan leer sus respectivos artículos. Así se conseguirá una interrelación entre lectores¹⁵.

¹⁵ www.entrecodigosyleyes.com (*blog* real de la abogada Helena).

En lo relativo a la cronología, cada semana deberá escribirse un *post*. El tema a abordar dependerá de las novedades o intereses del momento. Por ejemplo, si en una semana es de interés la publicación de una Sentencia del Tribunal Supremo que modifica la doctrina sobre las pensiones alimenticias, deberá escribir el *post* comentando tal jurisprudencia el responsable de Derecho de Familia. Todo ello, sin perjuicio de que si en una semana surgen varios temas interesantes, se escriban más *posts* y, si en una semana puntualmente no surge nada de interés, no se escriba nada. Es decir, la planificación es flexible.



Figura 4. Diseño estético del blog corporativo (elaboración propia).

2.4.3. Redes sociales

Estar presente en las redes sociales es un aspecto clave para incrementar la notoriedad del despacho y la confianza entre los clientes potenciales. La presencia en ellas, se está convirtiendo, cada vez más, en una necesidad a la vista de los siguientes datos obtenidos del *Estudio 7eBiz* (2017). El 90% de las personas que

usan internet tienen alguna red social y toman en cuenta las opiniones vertidas en estos medios para sus compras o adquisición de servicios; 5 de los 10 sitios *web* más visitados son las redes sociales, en particular, Facebook es el 2º sitio *web* más visitado del mundo.

Por estos motivos, las estrategias de marketing basadas en las redes sociales tienen un protagonismo cada vez mayor. Si los potenciales clientes están en ellas, es necesario estar ahí, interactuar con ellos, usarlas para dar a conocer la firma, para informar de novedades, etc. Sin embargo, cada red social es diferente, y posee un distinto perfil de usuarios. Es necesario elaborar estrategias diferentes para cada una de ellas.

Tras un proceso de observación de los perfiles que poseen otros despachos competidores, y otros despachos de referencia, tales como Garrigues, Gómez-Acebo & Pombo y Cuatrecasas Gonçalves Pereira, se ha decidido que las redes sociales en las que VERSUS debe estar presente son Facebook, LinkedIn, Twitter y YouTube. A continuación se exponen los principales elementos de la presencia de VERSUS en estas redes.

2.4.3.1. *Facebook*

De forma análoga a lo que han hecho otros bufetes reconocidos, se **creará una página de Facebook** para VERSUS en la que se subirán fotos de eventos, se compartirán experiencias o comentarios en otros *posts* referidos a noticias ocurridas, se hará referencia a algún asunto relacionado con pequeños o grandes logros o a aspectos internos de la firma, etc. El objetivo que se persigue es generar tráfico a la *web* del despacho, establecer contactos de calidad, dar a conocer la marca (notoriedad) y generar confianza y cercanía con el cliente.

En lo referente a quién se encargará de la tarea, la actualización y la actividad continua en dicha página de Facebook la llevará a cabo Lucía, sin perjuicio que los otros 3 abogados puedan hacer aportaciones cuando tengan tiempo ocioso, referido a su área de especialización. En cuanto al cronograma, dos veces por semana, al menos, se realizará actividad en el perfil compartiendo vídeos de YouTube, noticias de periódico, publicaciones de otros despachos...relacionados con algún área del derecho al que se dedique VERSUS y haciendo un breve

comentario sobre ellas. Por último, nos referiremos al target al que va dirigida esta herramienta, que será, tanto particulares como empresas interesada en aspectos jurídicos. A continuación, en la Figura 5, se muestra una posible página principal del perfil de la firma en Facebook.

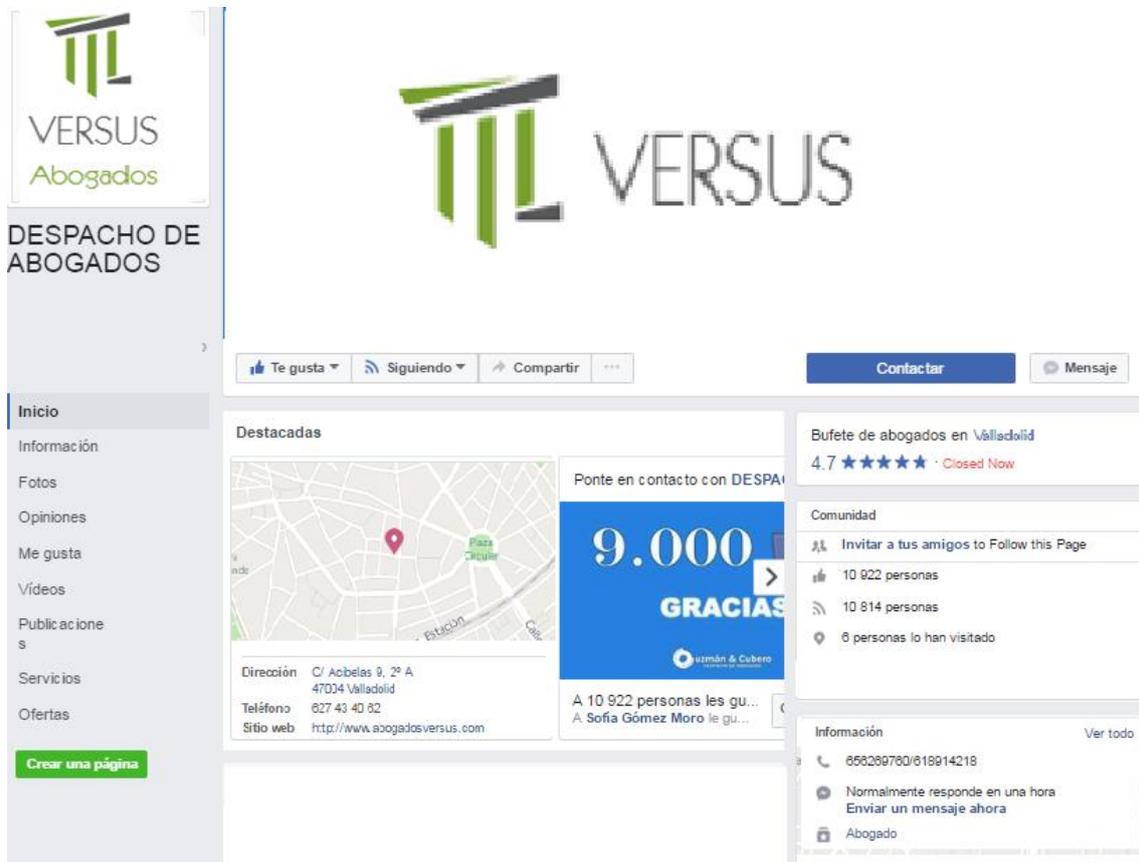


Figura 5. Diseño estético de la página principal de Facebook (elaboración propia).

2.4.3.2. LinkedIn

Respecto a LinkedIn, lo primero es **crear el perfil de la empresa**. Es recomendable que en la descripción del perfil aparezca la URL de la web. Después hay que tratar de conseguir seguidores, por ejemplo, formando parte de grupos de interés, siguiendo a otros despachos de referencia, como Safe o Garrigues, y a clientes actuales o potenciales. Se debe actualizar frecuentemente el contenido y compartirlo en grupos, para ello hay que aportar valor publicando actualizaciones de estado a través de artículos de información, análisis, resolución de consultas, noticias de interés, informes, imágenes... extraídas de otras fuentes

y relacionadas con alguna de las especialidades del bufete. Es preciso generar interacciones y participar en conversaciones entre seguidores del despacho. Además, habrá que vincular la cuenta del bufete con los perfiles profesionales de los abogados en plantilla, para que firmen las actualizaciones de estado o publicaciones con sus perfiles profesionales. Para que creando este perfil, se mejore el posicionamiento SEO, se habrán de utilizar adecuadamente las palabras clave relacionadas con el sector en la configuración del perfil, ya que esto nos ayudará a posicionar el despacho no sólo en LinkedIn, sino también en los buscadores.

En lo referente a quién se encargará de esta red social, será Lucía, sin perjuicio de la ayuda o colaboración del resto de abogados, que podrán compartir publicaciones referidas a su área de especialización. Para facilitar la tarea, a la par que se comparte en Facebook o Twitter, se hará uso de la herramienta de gestión conjunta, además de vincular la página de LinkedIn de cada uno de los abogados a la de la empresa. En lo relativo a la cronología, es aconsejable realizar interacciones al menos una vez a la semana. El *target* serán los profesionales del sector.

Por último hay que hacer referencia a cómo medir y analizar los resultados. Hemos de decir que existen diversas medidas, como las impresiones (número de veces que se muestra una actualización a los seguidores y otros miembros de LinkedIn si la misma es compartida), los clics (número de veces que se hace *clic*, sobre el contenido o sobre el perfil del despacho), las interacciones (número de veces que una actualización ha sido recomendada, compartida o comentada). Además se puede calcular la participación (número de interacciones + clics + seguidores adquiridos en actualizaciones patrocinadas –en caso de que las haya – dividido por el número de impresiones). Para la medición utilizaremos la herramienta Social Selling Index. La página principal de la firma en LinkedIn podría ser la que se muestra en la Figura 6:

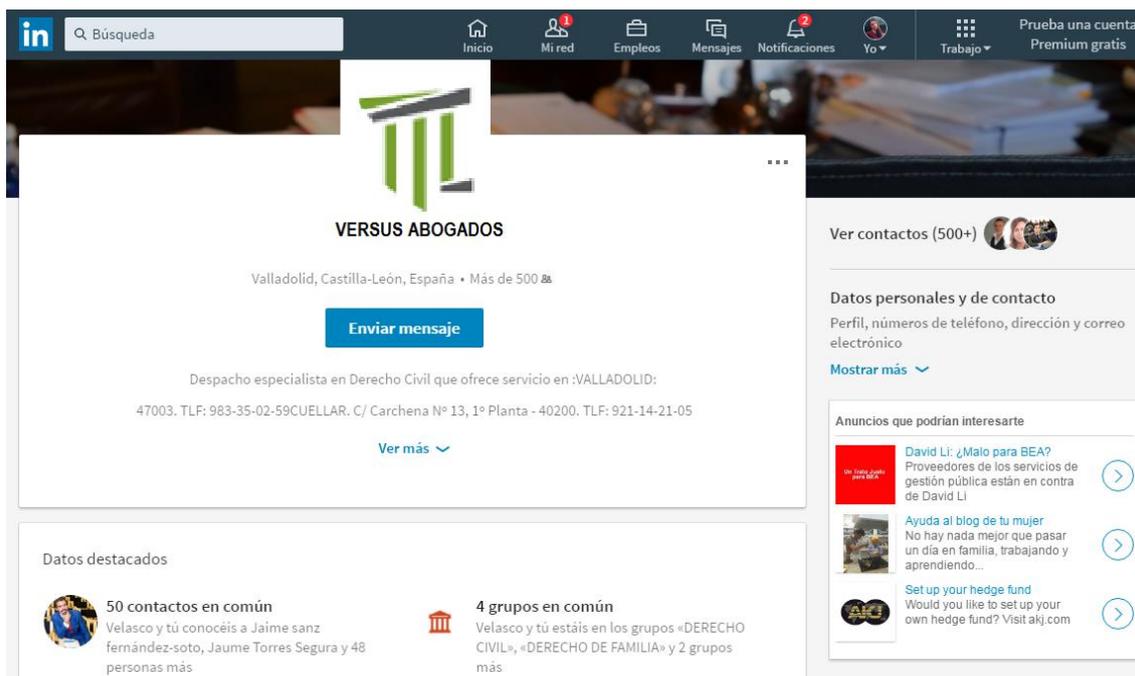


Figura 6. Diseño estético de la página principal de LinkedIn (elaboración propia)

2.4.3.3. Twitter

En cuanto a Twitter, al igual que decíamos para las otras redes sociales, la principal actuación es la de **crear, compartir y actualizar contenido** de calidad propio y de terceros con regularidad sobre las materias de la especialidad del despacho. Los objetivos que se persiguen con ello son generar tráfico a la *web* del despacho, establecer contactos de calidad y mejorar la notoriedad del bufete. En este proceso, puede ser de utilidad compartir los artículos del *blog* mediante el uso de la herramienta de programación de *tweets* que permitan “refrescar” los contenidos y llevar audiencia a la *web* a través de los *posts*, aunque estos hayan sido publicados hace meses, siempre que sigan siendo de actualidad. Con relación a los *hashtags*¹⁶, se deben categorizar los *tweets* con un *hashtag* que hable sobre el contenido, para incrementar así el tráfico a la *web* y también el número de seguidores interesados en dicha temática. Además, hay que acotar el *hashtag* a una palabra de búsqueda común, para incrementar las posibilidades de que los usuarios vean el contenido. En cuanto a las menciones, se debe dar respuesta a preguntas formuladas, marcar como favoritos otros *tweets* de terceros

¹⁶ Son las etiquetas o *keywords* que ayudan a la audiencia a conocer concretamente en uno o dos términos de qué trata el contenido de lo que se comparte.

y retuitear lo que se crea conveniente para conseguir que la cuenta se mantenga activa de forma personalizada.

Para una buena gestión de esta red son recomendables¹⁷, entre otras acciones, las siguientes: usar imágenes, puesto que está comprobado que si se incluyen éstas se puede comunicar visualmente mucho más, ya que con el límite de 140 caracteres poco se puede decir; usar con frecuencia una “*call to action*” para captar al público como “haga *click* aquí” “visite mi sitio *web*”; usar *hashtags*; incluir las áreas en las que el despacho está especializado en el perfil; compartir contenido valioso para el target, escribir consejos prácticos y relevantes; convertir a los visitantes en oportunidades, ya que no hay que vender en Twitter sino prioritariamente llevarlos a la *web*.

Lucía se encargará de la actualización y actuación sobre dicha red social. En cuanto a la cronología, se *twitteará* y *retwiteará* al menos tres veces semanales. El *target* lo componen tanto particulares como empresas interesados en aspectos jurídicos.

En cuanto a las herramientas a utilizar para ganar seguidores, al comienzo se empleará la herramienta gratuita *Twittmate*, siguiendo de forma automática a seguidores de otros usuarios segmentados por similitud de intereses, además de automatizar mensajes de bienvenida y programar *tweets* en Twitter así como contenido en LinkedIn y Facebook. Para medir resultados se utilizarán el parámetro de “retorno de la atención” (*Return of Attention – ROA*) que mide el impacto o alcance conseguido y la interacción generada con el contenido compartido, ayudando a evaluar el nivel de satisfacción y a valorar si dicho contenido está teniendo audiencia, es satisfactorio o se debe recalcularse la estrategia, buscando mejores artículos, por ejemplo. Otro parámetro será la “escucha activa” de la audiencia (*feedback*), que permitirá conocer qué se espera por los usuarios del perfil del despacho. La herramienta gratuita utilizada para medir tales resultados será *Socialbearing*, la cual aporta análisis completos, sobre seguidores, audiencia, impresiones de *tweets*, *retweets*, índices de respuesta, dominios más compartidos, *hashtags* más utilizados, horarios de uso

¹⁷ Según afirma Lidia Zommer en su *blog* de Comunicación y Marketing.

más común, etc. A continuación (Figura 7) se muestra un posible diseño de la página principal del perfil de la empresa en Twitter:



Figura 7. Diseño de la página principal de Twitter (elaboración propia).

2.4.3.4. YouTube

Respecto a YouTube se propone **crear un canal y realizar vídeos informativos** sobre diferentes temáticas relacionadas con las áreas de especialización de VERSUS y un **vídeo corporativo** integrado en la página web con el que se dará a conocer la historia, localización y áreas departamentales del despacho. Los vídeos informativos se compartirán en un canal de YouTube, pero también en la cuenta de Facebook y LinkedIn. El objetivo, como ocurre respecto al resto de redes sociales, es generar tráfico a la web del despacho, establecer contactos de calidad, mejorar la notoriedad de la firma.

El encargado será el abogado/a especialista en el área de la que tratará el vídeo informativo. El vídeo corporativo lo realizarán los abogados de la firma. En cuanto a la cronología, se subirá al menos un vídeo al trimestre. En lo referente al *target*,

serán tanto los particulares como empresas que busquen solventar un problema legal concreto, o conocer más sobre determinados aspectos legales. El canal de YouTube de Versus podría quedar visualmente como se muestra en la Figura 8.

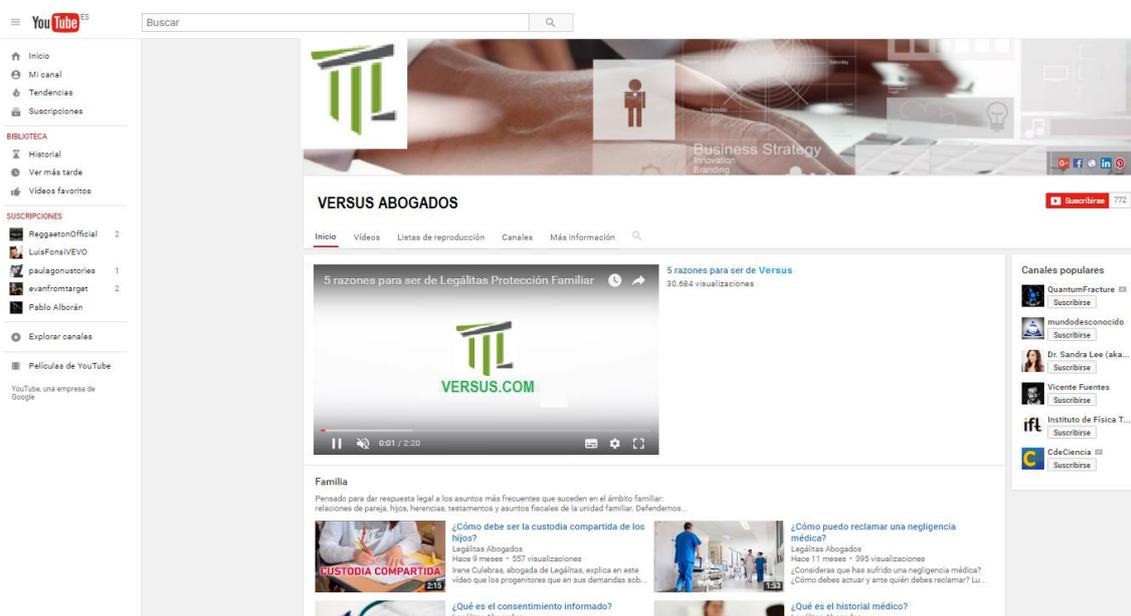


Figura 8. Diseño estético del canal de YouTube (elaboración propia).

2.4.4. Posicionamiento SEO y SEM

En cuanto al **posicionamiento SEO**, hemos de decir que con la herramienta *My Site Auditor* se ha realizado una auditoría del sitio *web*. De esta auditoría se desprenden la existencia de algunos problemas, como ya se señaló al hablar de las debilidades digitales del bufete. Las principales son las siguientes:

- Se han detectado 28 páginas el consentimiento informado. Las webs corporativas no deben adolecer de este error si quieren atraer a nuevos lectores a través de visitas y mejor contenido.
- Se han detectado 14 enlaces externos pero de webs con baja reputación en posicionamiento; conviene por lo tanto, mejorar el *linkbuilding*.
- No existe una página 404 que redirección y aporte contenido a los enlaces rotos o migrados.

- El redireccionamiento 301, está desactivado por lo que, aunque el dominio funciona con el *www*, y sin él, los buscadores lo penalizan como contenido duplicado.
- No existe un XML que permita crear un árbol de enlaces que aporte frecuencias y jerarquías de relevancia.

Para mejorar el posicionamiento SEO¹⁸ de la página *web* y del *blog* de VERSUS en las búsquedas de Google proponemos seguir las siguientes pautas. En primer lugar, mostrar un contenido adecuado en la *web*, *blog* y *redes sociales*, ya que es muy importante en Internet que el contenido sea de interés, de calidad y que resuelva los problemas de los visitantes para que así los clientes potenciales regresen a ella. En segundo lugar, se deben usar palabras clave y, para identificarlas, se utilizará la herramienta, ya mencionada en páginas precedentes, de Google Keywords. En tercer lugar, es preciso crear *links* entrantes, realizando una estrategia de *linking*, ya sea “interno”, es decir, usando enlaces que permiten la navegación en un mismo sitio *web*, o “externo”, es decir, a través de *links* que van de otros sitios *web* hacia la propia *web*. Por ejemplo, al hacer un comentario en otro *blog* jurídico, dando la URL, se está enviando un *link* hacia la *web* propia. O al *twittear* un artículo del *blog*, si es *retuiteado* se enviarán desde Twitter hacia la página *web* de VERSUS. Además, hay que reseñar que para crear *links* que lleven hacia la página *web* de VERSUS o su *blog* hay diversos métodos como inscribirse en anuarios *web*, escribir comentarios en otros *blogs* o compartir los artículos del *blog* en las redes sociales. Finalmente, señalar como dato importante que Google considera como *links* entrantes, el que un artículo compartido en redes sociales como Twitter, sea *retuiteado* más de tres veces, o que una página de Facebook ponga un *link* hacia la página *web* de VERSUS, lo cual mejorará el posicionamiento *web*.

¹⁸ Según la *coach* y formadora de marketing, Susana Villalobos.

En cuanto a quien se encargará de implementar esta estrategia, se ha decidido por externalizarla a la empresa MORGAN, quien se encargará de corregir los problemas anteriores y llevar a cabo esta estrategia. El presupuesto de MORGAN se puede ver en la Figura 9.



The image shows a screenshot of the MORGAN website. At the top left is the logo 'morgan media' with a rocket icon. To the right are navigation links: 'Inicio', 'Quiénes somos', 'Servicios', and 'El secreto de tu e'. Below the logo, there are three main promotional elements: 'INCREMENTO DE TÉRMINOS GARANTIZADO' with a rocket icon, 'GARANTÍA DE SATISFACCIÓN' with five stars (the third is yellow), and 'HELLO! MES A MES SIN PERMANENCIA'. Below these is a paragraph of text: 'Somos una agencia de marketing online en Madrid que te ayudaremos a incrementar tus ventas o contactos en Internet. Si deseas empezar a promocionar tu página web te recomendamos el siguiente plan de posicionamiento web...'. The main offer is 'SEO 8 términos por 120€/mes'. A list of features follows: 'Incluye el posicionamiento de 8 términos en el TOP10.', 'Garantía de Indexación en Google.', 'Plan estratégico personalizado.', 'Google Webmaster Tools.', 'Alta en buscadores, directorios, blogs, redes sociales, ...', 'Contenidos optimizados para buscadores.', 'Incluye linkbuilding proporcional al plan SEO.', 'Informes mensuales.', and 'Analítica web con Google Analytics.'. At the bottom, it says 'y cuando consigamos los objetivos de tu plan seguiremos incrementando los términos.'

Figura 9. Presupuesto posicionamiento SEO de la empresa MORGAN

En cuanto al **posicionamiento SEM**, según un estudio sobre el porcentaje de *clicks* que reciben las *web* posicionadas en primera línea gracias al SEM¹⁹, se concluye que el número de *clicks* asciende solo al 6%, llevándose el 94% de estos los que siguen una estrategia SEO. Esto quiere decir que, aunque la página *web* esté en la primera posición pagando, solo obtendría entre el 6-10% del tráfico total. Por lo tanto, a la vista de estos datos, no se va a llevar a cabo una estrategia SEM debido al coste que implica y a los bajos resultados que genera.

2.5. Síntesis del plan de marketing digital de VERSUS

En este apartado, concretamente a través de las Tablas 2 y 3, realizamos una síntesis de las acciones, responsables, cronograma y presupuesto que constituye el plan de marketing digital de VERSUS. A continuación comentamos los

¹⁹ <http://www.tesubi.com/seo-vs-sem/>

responsables y el presupuesto, temas menos tratados y que han quedado dispersos a lo largo de la exposición de las herramientas y acciones a emprender relacionadas con cada herramienta.

Resumiendo la parte relacionada con el responsable de cada actuación, la encargada será Lucía, ya que tiene conocimientos jurídicos de todas las ramas del derecho que se llevan en el despacho. Esto no quita para que el resto de miembros del bufete puedan hacer labores como escribir artículos, comentar o compartir publicaciones en las diferentes redes sociales. La excepción a esta gestión interna la constituirá el rediseño de la *web* y el posicionamiento SEO. El rediseño de la *web* se externalizará a la empresa MORGAN y el posicionamiento SEO a la firma De Ideas Marketing Solutions.

Para que el trabajo de Lucía sea eficiente recibirá un curso *Community Manager*. Este curso lo realizará *online*, en jornada laboral, sin límite de tiempo (se estima que tenga como duración 150 horas). Constará de vídeo clases, casos prácticos y tutorías *online*. En él se enseñarán aspectos relacionados con el marketing de contenidos, la identidad digital, la reputación *online*, la ejecución del *social media plan*, *Google Analytics*, *WordPress*, la Web 2.0 y la gestión de la página *web*, los *blogs* y las redes sociales. El coste del curso es de 49€²⁰.

Respecto al coste total que supondrá el plan de marketing digital para VERSUS, este relativamente bajo. En total lo hemos estimado en 3.888€ el primer año y en 3.240€ en años sucesivos. Las principales partidas son las correspondientes a la subida salarial de Lucía y a la gestión del posicionamiento SEO. Como antes hemos indicado, muchas de las herramientas que se utilizan son gratuitas. Además de las comentadas de forma específica para cada acción, hemos de añadir la herramienta, también gratuita, *Hootsuite*, que sirve para administrar en conjunto las cuentas de Facebook, Twitter, y LinkedIn. Este programa permite controlar estos tres perfiles, programar actualizaciones y publicaciones para que estas sean difundidas en el día y a la hora que se decida y obtener estadísticas básicas de los perfiles. Con ello se pretende que la gestión sea más ágil y eficiente.

²⁰ <http://www.cursosdecommunitymanagergratis.com/producto/curso-experto-social-media/>

3. CONCLUSIONES

El marketing jurídico digital es la acción de presentar los servicios legales de un bufete a potenciales clientes a través de las diferentes plataformas *online*. Aunque su origen se encuentra en el pasado reciente, y su desarrollo ha sido más lento y pausado que en otros sectores, no hay duda sobre su importancia para mejorar el desempeño de un despacho. Dada su relevancia, en este TFG hemos profundizado en esta parte del marketing, destacando sus peculiaridades, origen, importancia y principales herramientas para su aplicación.

Desde un plano teórico, sería recomendable que un despacho contara las siguientes herramientas: página *web* corporativa, un *blog* que a su vez genere flujo de tráfico hacia la *web* o un *blog* integrado en la propia *web*, un perfil en las diferentes redes sociales que frecuente la clientela (clientes finales y prescriptores), además de un buen posicionamiento SEO y SEM. Pero, si la empresa no puede optar por esta alternativa tan completa, al carecer de recursos y tiempo para actualizarlas, puede resultar suficiente con elegir alguna de ellas. Por lo tanto, en función de las circunstancias, principalmente del presupuesto, del tiempo disponible y de los objetivos fijados, cada despacho optará por una o varias de estas herramientas.

En este TFG hemos analizado como utilizar tales herramientas en un despacho de abogados real, VERSUS, que carece de la mayoría de ellas. Para ello se ha elaborado un plan de marketing jurídico digital adaptado a tal despacho. El plan viene precedido por una caracterización del bufete (refiriéndonos a las materias a las que se dedica, su organización interna y sus principios y valores), un diagnóstico de su situación (que incluye un análisis del entorno y de su realidad interna) y una fijación de los objetivos que se persiguen con el plan. Finalmente, la parte más pormenorizada es la de la exposición de las acciones relacionadas con las herramientas de marketing digital que se van a realizar. Las acciones han de establecerse con un cronograma, un responsable y un presupuesto. Sin el detalle de tales rasgos es probable que el plan se quede en un documento de meros deseos.

Las principales acciones de marketing digital que proponemos para VERSUS son las siguientes:

- Rediseñar el contenido y estética de la página *web*. En este proceso se cambiara el logo actual y se creará una versión para *smartphones* y *tablets*. Esta tarea se externalizará a De Ideas Marketing Solution. Para mejorar la velocidad de carga de la página se empleará *Google PageSpeed Insight*, que proporciona una serie de sugerencia para conseguirlo.
- Crear un *blog* corporativo en el que se ofrezca contenido de calidad sobre aspectos jurídicos relevantes y de actualidad, con el objetivo último de derivar tráfico a la *web* del despacho. Esto ayudará a mejorar el posicionamiento SEO y a crear lazos de confianza con los potenciales clientes. Para el diseño se utilizará *WordPress* y para elegir el tema sobre el qué escribir, es decir, para saber cuáles son lo que generan más interés entre los clientes en cada momento se utilizara *KeywordFinder*.
- Crear una página en Facebook en la que se subirán fotos de eventos, se compartirán experiencias o comentarios en otros *posts* referidos a noticias ocurridas y se hará referencia a algún asunto relacionado con la firma. Como con el *blog*, el objetivo que se persigue es generar tráfico a la *web* del despacho, establecer contactos de calidad y generar confianza y cercanía con el cliente.
- Abrir un perfil de la empresa en LinkedIn y tratar de conseguir seguidores formando parte de grupos de interés, siguiendo a otros despachos de referencia y a clientes actuales o potenciales. Es preciso generar interacciones y participar en conversaciones entre seguidores del despacho. Para la medición de los resultados que se están logrando utilizaremos *Social Selling Index*.
- Empezar a utilizar Twitter para crear, compartir y actualizar contenido propio y de terceros de calidad con regularidad sobre las materias de la especialidad del despacho. En este proceso, puede ser de utilidad compartir los artículos del *blog* mediante el uso de la herramienta de programación de *tweets* que permitan “refrescar” los contenidos y llevar audiencia a la *web* a través de los *posts*. Con relación a los *hashtags*, se deben categorizar los *tweets* con un *hashtag* que hable sobre el contenido, para incrementar así el tráfico a la

web y también el número de seguidores interesados en dicha temática. En cuanto a las herramientas a utilizar para ganar seguidores, al comienzo se empleará la herramienta gratuita *Twittmate*, siguiendo de forma automática a seguidores de otros usuarios segmentados por similitud de intereses.

- Crear un canal de YouTube y realizar vídeos informativos sobre diferentes temáticas relacionadas con las áreas de especialización de VERSUS y un vídeo corporativo integrado en la página *web* con el que se dará a conocer la historia, localización y áreas departamentales del despacho.
- Para mejorar el posicionamiento SEO proponemos mostrar un contenido adecuado en la *web*, *blog* y redes sociales, usar palabras claves identificadas con la herramienta *Google Keywords* y elaborar un estrategia de *linking*, tanto “interno”, es decir, usando enlaces que permiten la navegación en un mismo sitio *web*, como “externo”, a través de *links* que van de otros sitios *web* hacia la propia *web* de VERSUS.

Tras la elaboración de este TFG, quiero acabar manifestando lo que, en mi opinión, resume brevemente el por qué es importante hacer marketing, en general y, marketing digital, en particular, en los despachos de abogados:

“Se puede ser un brillante abogado, experto en la materia, tener una magnífica oratoria capaz de convencer al juez con cualquier argumento, pero si el público no conoce tu existencia, tu marca, tus logros o tus conocimientos, tales ventajas no servirán para nada. Si quieres lograr el éxito deberás difundirlo y qué mejor manera que por el medio más utilizado a escala mundial, Internet”.

4. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

DE VICUÑA ANCÍN, José María Sainz (2017): *El Plan de Marketing Digital en la práctica*. Editorial ESIC.

DOMÍNGUEZ PALOS, Francesc, GUIU SANZ, Yolanda (2004): *El marketing jurídico: las claves del marketing de los despachos de abogados*. Ediciones Granica.

DOMÍNGUEZ, Francesc: “*El Concepto de Marketing Jurídico*” Revista jurídica de *lex juris*. [Disponible en línea] http://www.legalinfo-panama.com/articulos/articulos_56.htm

FONSECA, Alexandre (2014). *Marketing Digital en Redes Sociales: Lo imprescindible en Marketing Online*.

GONZÁLEZ ESPEJO, María Jesús (2014): *Marketing jurídico. Estrategias de Mercadeo Online para Firmas de Abogados*. Editorial: Lexlatin.

MARRA, Anna (2008): *Legal Project Management: Técnicas para competir en el nuevo mercado legal*. Editorial Rasche.

NAVARRO, Eugenia (2013): *Marketing Jurídico*. Editorial: Tirant lo Blanch.

NÚÑEZ MARTÍNEZ, Juan Jacobo (2016): *Marketing jurídico*. Editorial: Aranzadi.

SANZ FERNÁNDEZ-SOTO, Jaime (2015): *Marketing jurídico para abogados: soy abogado, estoy solo ¿y ahora qué?*. Editorial: Libertas.

Informe LAWERPRESS de Marketing Jurídico (2017). Disponible en <http://lawyerpress.marketing>

Redes Sociales en el sector legal: Claves, difusión, contenidos y herramientas. Lefebvre. El derecho (2017) [Disponible en línea] <https://institutodeinnovacionlegal.com/publicaciones/Redes-Sociales-en-el-sector-legal/>

El equipo de BlueLAW Market (2016): Guía de Marketing de contenidos para despachos de abogados. [Disponible en línea] <http://www.abogacia.es/wp-content/uploads/2016/07/eBook-Comunicacion-y-Marketing-Juridicos.pdf>

Blog de Nicolás MARCHAL: “*Técnicas de marketing Jurídico*”. [Disponible en línea] <https://www.nicolasmarchal.com/marketing-juridico/>

Guía de Plan de Marketing Online. [Disponible en línea] <https://www.inboundcycle.com/>

<http://www.abogadosversus.com/>

www.garrigues.com/es_ES

www.abogacia.es/tag/marketing-juridico/

<http://www.abogacia.es/2016/01/16/censo-numerico-de-abogados/>

<http://docplayer.es/3237070-La-abogacia-espanola-en-datos-y-cifras.html>

<https://marketingparaabogados.eu/2017-Blog-marketing-juridico/>

<http://www.datosempresa.com/resultados.php>

<https://marketingjuridicodigital.com/>

<https://www.mutualidadabogacia.com/.../marketing-juridico-2017-lidera-cambio>

<https://confilegal.com>

<https://Blog.inboundlead.com/marketing-juridico-que-es/>

<http://gericoassociates.com/marketing-juridico/>

<http://www.cursosdecommunitymanagergratis.com/producto/curso-experto-social-media/>

<http://www.deideasmarketing.com/>

<http://www.cimapublicidad.es/>

HERRAMIENTAS DEL PLAN DE MARKETING JURÍDICO DIGITAL	FINALIDAD	ACCIONES	HERRAMIENTAS ESPECIFICAS	CRONOLOGIA	ENCARGADO	PRESUPUESTO
PÁGINA WEB	Rediseñar el contenido. Mejorar la velocidad de carga.	Mejorar el diseño del logotipo. Crear versión para <i>smarthpones</i> y <i>tablets</i> . Introducir llamadas de acción y formulario de contacto	-----	Primer mes	Externalizar a la empresa DE IDEAS MARKETING SOLUTION	599 €
BLOG	Compartir conocimientos jurídicos. Derivar tráfico a la <i>web</i> . Crear lazos de confianza con potenciales clientes.	Creación del <i>blog</i> . Escribir post.	<i>WordPress</i> (plataforma donde se anidará el Blog). <i>Keyword Finder</i> (para elegir el tema sobre el cual escribir post).	Cada semana 1 post	Lucía (sin perjuicio de la participación del resto). Helena <i>linkeará</i> algunos de los post de su <i>blog</i> propio al <i>blog</i> corporativo.	-----
POSICIONAMIENTO SEO	Correcto posicionamiento de la <i>web</i> y del <i>blog</i> en las búsquedas de Google.	Utilizar palabras clave en los textos, comentarios... realizados en las redes sociales. Implementar estrategia del <i>linking</i> interno y externo.	-----	En todo momento y en relación con cualquier actuación relacionada con el resto de herramientas.	Se externalizará a la empresa MORGAN	120€/mes. (1440€/año)
						TARGET
FACEBOOK	Generar tráfico a la <i>web</i> del despacho. Establecer contactos de calidad. Mejorar la notoriedad. Generar confianza.	Crear una página de Facebook. Subir fotos de eventos, compartir experiencias, comentarios, logros alcanzados. Actualizar contenido.	-----	Al menos 2 veces a la semana se realizarán actuaciones en el perfil.	Lucía (sin perjuicio de aportaciones puntuales del resto).	Particulares y empresas interesados en asuntos jurídicos.
LINKEDIN	Dar a conocer las especialidades del despacho. Establecer contactos de calidad. Reforzar la marca.	Crear el perfil. Conseguir seguidores. Actualizar el contenido y compartirlo en grupos. Participar en conversaciones con seguidores. Vincular la cuenta con los perfiles de los abogados en plantilla.	<i>Social Selling Index</i> (herramienta gratuita para medir los resultados que se vayan alcanzando).	Al menos 1 vez a la semana se realizarán interacciones.	Lucía (sin perjuicio de aportaciones puntuales del resto)	Profesionales del sector.
TWITTER	Generar tráfico a la Web del despacho. Establecer contactos de calidad. Mejorar la notoriedad.	Crear el perfil. Conseguir seguidores. Actualizar el contenido, <i>twitrear</i> y <i>retwitrear</i> .	<i>Twittmate</i> (herramienta gratuita para ganar seguidores, automatizar mensajes y programar tweets). <i>Socialbearing</i> (herramienta para medir los resultados que se vayan alcanzando).	Al menos 3 veces a la semana se <i>twitreará</i> y <i>retwitreará</i> .	Lucía (sin perjuicio de aportaciones puntuales del resto)	Particulares y empresas interesados en asuntos jurídicos
YOUTUBE	Generar tráfico a la <i>web</i> del despacho. Establecer contactos de calidad. Mejorar la notoriedad.	Grabar vídeo corporativo (integrado en la página <i>web</i>) Grabar vídeos informativos sobre diferentes temáticas jurídicas.	-----	Al menos 1 vídeo al trimestre.	El abogado especialista en el área que se trate.	Particulares y empresas
HERRAMIENTA DE GESTION CONJUNTA DE REDES SOCIALES		<i>Hootsuite</i>		Administra las redes sociales (Facebook, Twitter y LinkedIn).		
FORMACION PARA LUCÍA		Curso <i>online</i> de <i>Community Manager</i> . 49€		AUMENTO SALARIAL A LUCÍA		150€/mes (1800€/ año)

Tabla 2. Síntesis del plan de marketing digital

		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4																																
ACCIONES PERVIAS	Creacion del Blog																																																
	Rediseño de la WEB																																																
	Creacion de perfiles en RRSS																																																
	Curso de Comunity Manager																																																
BLOG	Publicacion de Post en el Blog																																																
	Interacción Twitter					(2)																																											
FACEBOOK	Interacción Facebook					(3)																																											
LINKEDIN	Interacción LinkedIn																																																
YOUTUBE	Video Corporativo																																																
	Videos Informativos																																																
SEO	Posicionamiento SEO																																																
	Monitorización de la marca																																																
	MEDICIÓN																																																

Tabla 3. Resumen del cronograma