



*ciones, bien porque se utilice el ordenador como herramienta del delito, bien porque sea el sistema informático (o sus datos) el objetivo del delito”.*

Igualmente, la Conferencia Internacional de Ciberdelitos, que tuvo lugar el 23 de noviembre de 2001 ya establecía que los ciberdelitos eran tipos delictivos ya existentes que se podían encuadrar en cuatro grandes grupos: delitos de intrusión, patrimoniales, de contenido y de infracción de la propiedad intelectual y derechos conexos.

Pues bien, **las botnets se podrían encuadrar en estos delitos de intrusión**, que, ya hace nueve años, incluían infracciones contra la intimidad, confidencialidad, integridad y disponibilidad de datos y sistemas informáticos.

Por tanto, **según la actual regulación penal, los delitos cometidos a través de las botnets se podrían calificar como delitos contra la intimidad, regulados en el artículo 197 del CP y delitos de daños de los artículos 263 y 264 del CP**. Es más, el Código Penal recoge en ambos tipos delictivos los términos correo electrónico, telecomunicaciones, programas, documentos electrónicos, redes, soportes y sistemas informáticos, lo que hace

patente la tipificación de las botnets sin necesidad de reforma alguna.

Todo ello nos lleva necesariamente a la siguiente cuestión: ¿era necesaria esta regulación específica introducida por la reforma del Código Penal? ¿O era suficiente la ya existente?

La respuesta, en nuestra opinión parece obvia: las botnets, al igual que muchos otros de los denominados erróneamente nuevos delitos como el phishing, pharming, cracking, counterfeiting, ya están tipificadas con la regulación existente, sin que fuera necesaria una reforma en nuestro Código Penal.

Muestra de ello son las operaciones policiales y detenciones llevadas a cabo contra las botnets, y que sin duda se seguirán produciendo durante estos seis meses de vacatio legis, que no podrían realizarse de no ser ya conductas tipificadas como delito.

Elena Ballesteros  
Asociada senior del departamento de Litigation &  
Forensic de ECIJA

## ■ ■ ■ Gestión - Marketing

# La figura del responsable de desarrollo de negocio en un despacho de abogados

Para entender quién es y qué funciones tiene el Responsable de Desarrollo de Negocio en un Despacho de Abogados hay que partir de la idea básica y fundamental: entender un Despacho de Abogados como una empresa, quizás con unas características muy particulares, pero con igual modelo de gestión. Si reflexionamos sobre este asunto nadie entendería una empresa sin modelo de negocio, sin estrategia definida, sin un departamento de Marketing, sin unas herramientas comerciales. Todos estos conceptos básicos para cualquier organización empresarial están a menudo en tela de juicio para los despachos de abogados, **¿realmente creemos que los despachos de abogados pueden ser gestionados sin adaptarse a un modelo empresarial?**

En mi opinión resulta muy difícil alcanzar el éxito con la vieja estructura de los despachos, con la dirección única

por parte del Socio Director que asume todas las funciones y responsabilidades organizativas, además de su día a día en la práctica de la abogacía.

Es en este modelo de gestión donde aparece la figura del Responsable de Desarrollo de Negocio. También existen otras denominaciones con roles y funciones similares. Sin embargo el nombre del puesto no tiene tanta importancia como sus responsabilidades.

No se trata de quitar protagonismo al Socio Director, que siempre debe ser la referencia, el experto, el líder del despacho. Se trata de que exista una figura de carácter más ejecutivo. **El Responsable de Desarrollo de Negocio debe colaborar de manera determinante en el diseño de la estrategia global del despacho y en el diseño del modelo de negocio, para posteriormente asumir la implantación y el desarrollo de la misma.**

# & Marketing gestión

Como hemos comentado anteriormente existen funciones que el Responsable de Desarrollo de Negocio debe asumir: la dirección de Marketing, la comunicación interna y externa, la captación y fidelización de clientes y la gestión del equipo profesional.

En un mercado tan difícil y complejo como el actual no es posible tener una actitud pasiva frente al mercado y esperar a que el cliente acuda a nosotros y confiar en el boca a boca como única vía de acercamiento al cliente. **En la actualidad resulta fundamental tener diseñada una estrategia de Marketing, definir cómo nos vamos a posicionar y cómo trataremos de diferenciamos de la competencia.**

El responsable de Desarrollo de Negocio lidera todo lo que constituye la imagen del despacho, creando una cultura organizacional propia que nos represente e identifique frente a nuestros clientes y potenciales clientes. Con este objetivo diseñará y gestionará herramientas fundamentales en el área de Gestión y Marketing.

En lo referente al Marketing nos vamos a centrar en las herramientas que consideramos fundamentales y a las que todo despacho debería conceder una importancia máxima: **el diseño y actualización de la página Web corporativa, la elaboración de las Newsletter o boletines informativos, la búsqueda del posicionamiento en buscadores, además de organización y promoción de jornadas, seminarios y eventos con clientes.**

■ ■ ■ **En un mercado tan difícil y complejo como el actual no es posible tener una actitud pasiva frente al mercado y esperar a que el cliente acuda a nosotros y confiar en el boca a boca como única vía de acercamiento al cliente** ■ ■ ■

La página Web es el auténtico escaparate de nuestro despacho. Debe ser un elemento atractivo y ágil, pero también debe recoger la información relevante que queremos transmitir a nuestros actuales y potenciales clientes. Pero no debemos conformarnos con que les resultemos interesantes y atractivos cuando buscan información. En la actualidad también se da importancia y se imponen las técnicas activas.

La Newsletter corporativa es el mejor elemento de transmisión de la información para hacerlas llegar a nuestros clientes y potenciales clientes. En la actualidad



está aumentando el interés de los despachos por organizar jornadas, seminarios y eventos profesionales donde reunir a clientes y potenciales clientes con el objetivo de demostrar nuestros conocimientos y experiencias profesionales. La experiencia nos está demostrando la gran utilidad de estos eventos, tanto para la captación como para la fidelización de clientes.

Además de estas herramientas clásicas de Marketing, en la actualidad y gracias a la influencia de los despachos anglosajones la comunicación se está convirtiendo en el factor decisivo a la hora de transmitir los valores del despacho. En ésta, como en otras áreas, el Responsable de Desarrollo de Negocio tiene que asumir el liderazgo del despacho en la comunicación con los medios, motivando a los abogados a escribir artículos, a participar en jornadas y seminarios, promoviendo la elaboración de notas de prensa, estableciendo y desarrollando las relaciones con periodistas.

Podemos cuestionarnos la necesidad de implantar un modelo de gestión empresarial, pero si nos decidimos por este modelo, debemos ser conscientes de que el Socio Director no puede asumir estas funciones.

Además de estas funciones, cara al exterior, hacia el mercado y hacia los clientes, **el Responsable de Desarrollo de Negocio también puede asumir responsabilidades en la gestión del equipo, la motivación, el desarrollo de una cultura corporativa, establecer canales de comunicación y participación interna.** Es fundamental diseñar estrategias de Marketing y desarrollar herramientas para implantarla. Sin embargo, en numerosas ocasiones olvidamos que toda estrategia debe estar sostenida por el equipo del despacho, que debe asumirla y colaborar en su desarrollo.

**En este sentido es importante la creación de una intranet y de un blog como vehículo de comunicación interna** donde se puedan recoger las aportaciones personales. Además, se debe implantar un calendario de reuniones habituales donde establecer un seguimiento de la estrategia global del despacho. Estas herramientas contribu-



yen a que la estrategia no constituya un frío proyecto que se elaboró en su momento y nunca más se actualizó y que nuestro equipo perciba que forma parte de una cultura y se encuentre motivado en su labor profesional.

Hemos intentado explicar todas las posibilidades que ofrece el tener un Responsable de Desarrollo de Negocio, además de todas las funciones y responsabilidades que puede asumir. El puesto se puede redefinir en función de las necesidades y características del despacho. Nuestra intención es concienciar acerca de la necesidad de contar con una estructura empresarial y con una persona que asuma esta gestión.

Una vez definido el puesto nos queda una labor no menos importante: elegir qué perfil profesional vamos a buscar para desarrollar este rol. Una primera decisión empresarial consiste en valorar la posibilidad de contratar personal o externalizar el servicio. En cualquiera de

las dos opciones lo importante es que la persona que vaya a asumir el puesto cuente con el apoyo de la dirección, incluso que forme parte de la misma. Que se conciencie a los abogados de la importancia de la estrategia y que se les anime a participar y asumir un papel activo como parte de su trabajo.

En este sentido me gustaría recalcar que debemos concienciar más a nuestros abogados que además de su labor técnica, deben conceder importancia a la Estrategia, al Marketing y a la Comunicación.

En conclusión, concebir el despacho como una organización empresarial y delegar estas funciones de gestión en su Responsable de Desarrollo de Negocio.

**Carlos R. Adeva – Responsable de Desarrollo de Negocio. Lawyerpress**

## BUSINESS PLUS

Más distancia entre butacas.  
Más espacio para usted.

En Iberia sabemos que mirar hacia delante es poder ofrecer cada día un servicio excelente, tanto en tierra como en vuelo. Por ello, hemos incorporado nuevas mejoras que hacen de Business Plus una clase única: ahora le ofrecemos un espacio personal mucho más amplio, **más de 220 cm**. Un espacio que le ayudará a descansar mejor en nuestras butacas ergonómicas como en una **auténtica cama\***. Porque cuando viaja con Iberia su comodidad está por encima de todo.

**IBERIA plus** Suma puntos Iberia Plus. Regístrese en [www.iberia.com](http://www.iberia.com)

**IBERIA**  
BUSINESS PLUS



\*Incorporación progresiva en todos los A-340, finalizando en Abril de 2010.



**IBERIA**

[iberia.com](http://iberia.com)