

E-BOOK 

GESTIÓN DE DESPACHOS, CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES



PRÓLOGO

SOBRE LOS AUTORES

1 CLAVES PARA LA GESTIÓN DIARIA DEL DESPACHO

- 1.1 - ¿Cómo definir una misión efectiva para un despacho de abogados? (Berta Santos)
- 1.2 - Cinco errores de gestión que tiene que evitar un despacho (Unai Camargo)
- 1.3 - La hoja de encargo: confianza y credibilidad ante el cliente (Rosa Manrubia)
- 1.4 - Maximiza tu tiempo y tus ingresos: claves para rentabilizar tus reuniones de trabajo (María Antonia Carmona)
- 1.5 - Calidad y mejora continua del despacho: gestión por procesos (Unai Camargo)

2 CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

- 2.1 - La necesaria prospección comercial en los despachos de abogados (David Muro)
- 2.2 - ¿Cómo vender servicios jurídicos? ¿A qué precios debemos vender? (dos artículos Eugenia Navarro)
- 2.3 - The legal vertical. Subcontratación, procesos y eficiencia en los despachos de abogados (Eva Bruch)
- 2.4 - ¿Cuidas a tu cliente? (María Antonia Carmona)
- 2.5 - ¿Qué le puedo vender a mi cliente y qué no debo prometerle nunca? (Rosana Pérez Gurrea)
- 2.6 - Pensar en el cliente, el mejor reclamo para más clientes (José Ramón Chaves)
- 2.7 - 10 consejos útiles para abogados en una reunión con clientes (Donna Alcalá)
- 2.8 - La confianza del cliente, el Santo Grial en la profesión de abogado (Cristina Ruiz)

3 LA DIFERENCIACIÓN DE ABOGADOS

- 3.1 - La difícil decisión de elegir abogado. ¿En base a qué pueden escoger los clientes un despacho u otro? (David Muro)
- 3.2 - ¿Cómo te definirías como abogado? (Alberto Mata)
- 3.3 - ¿Cómo se diferencian los abogados? (Eugenia Navarro)

4 FUSIÓN Y CONCENTRACIÓN DE DESPACHOS

- 4.1 - La unión hace la fuerza: fusión de despachos (Sara Molina)
- 4.2 - Los abogados frente a la ley del más fuerte (Marc Gericó)

Prólogo

La confianza del cliente, el pilar de nuestra labor en el despacho

Victoria Ortega

Presidenta del Consejo General de la Abogacía Española

Hace algo más de dos años, en septiembre de 2015, abrimos en la web del Consejo General de la Abogacía Española dos nuevos blogs dedicados a la Comunicación y Marketing Jurídicos y a la Gestión y Coaching. Como se explica en la presentación de ambos espacios, en los mismos los autores desarrollan artículos con consejos útiles para iniciar la andadura en la abogacía, montar un despacho o posicionarlo en internet. En definitiva, recomendaciones y experiencias para abordar el día a día de un despacho de abogados.

Sin duda, una de las tareas más importantes de un despacho de abogados es la captación y fidelización de clientes. No importa que seamos los mejores expertos en un área. Si no tenemos clientes, el despacho no puede sobrevivir. Por eso, en este último año, uno de los temas más destacados en los blogs de Comunicación y Marketing Jurídicos y de Gestión y Coaching ha sido cómo captar y mantener a los clientes. Un asunto que los colaboradores de estos espacios abordan en este libro desde diferentes perspectivas, como la **necesaria prospección comercial** que deben realizar los despachos de abogados; **la venta –y a qué precio- de los servicios jurídicos; la subcontratación de algunos procesos** para mejorar la eficiencia; **el cuidado del cliente, actuar pensando en él y analizando qué podemos ofrecerle y qué no debemos prometerle nunca; cómo actuar en una reunión con el cliente; y cómo ganarse la confianza del cliente.**

La base del trabajo de los abogados y abogadas es la confianza. Y para lograr la confianza de los clientes que se acercan a nuestro despacho debemos reforzar nuestra formación como profesionales para actuar con seguridad y alcanzar la excelencia. Para la sociedad tiene un enorme valor contar con los mejores letrados y para ello es necesaria una formación de calidad, tanto inicial como a lo largo de toda nuestra actividad laboral. Porque un abogado, una abogada no deben dejar nunca de aprender, no deben dejar nunca de estudiar, buscando siempre nuevos caminos para responder con solvencia a los intereses de sus clientes.

Los artículos que se recogen en este libro van en la línea de ayudar a mejorar nuestra formación y la gestión de la labor diaria del despacho, a la que quizá no se le da en los diferentes planes formativos toda la relevancia que requiere.

La abogacía padece los mismos problemas que afectan a la sociedad. Esta es una profesión sometida a una durísima competencia: somos más de 150.000 abogados y abogadas los que trabajamos en un mercado limitado. Por eso, junto a las claves para captar y fidelizar a los clientes –una piedra angular de la labor diaria- este libro recoge otros artículos que nos dan pautas y consejos para la gestión del día a día del despacho y ser más eficientes: desde la **definición de la misión del despacho**, pasando por los **errores de gestión que debemos evitar, cómo elaborar una hoja de encargo, cómo sacar todo el provecho a las reuniones hasta la gestión de las tareas por procesos**. Y tampoco olvidan los autores otros dos temas importantes: **cómo diferenciarnos de otros despachos y cómo acometer una fusión de despachos**.

Todos los temas que se abordan en este libro pueden aprovecharse también desde la experiencia personal de cada uno para, uniendo los consejos que aquí se dan y lo que hemos vivido en primera persona, extraer enseñanzas, recomendaciones, sugerencias... para mejorar día a día en nuestra labor como abogados.

No quiero terminar estas líneas sin dar las gracias a Berta Santos, Unai Camargo, Rosa Manrubia, María Antonia Carmona, David Muro, Eugenia Navarro, Eva Bruch, Rosana Pérez Gurrea, José Ramón Chaves, Donna Alcalá, Cristina Ruiz, Alberto Mata, Sara Molina y Marc Gericó por sus artículos y su colaboración desinteresada con los blogs y con el Consejo. Todos son grandes profesionales y aúnan en sus escritos el conocimiento, la experiencia y la capacidad didáctica imprescindibles para transmitirnos –de una forma práctica y amena- consejos y sugerencias sobre distintos aspectos de la gestión diaria de nuestros despachos.

Los artículos aquí seleccionados son solo una muestra de los textos publicados en este último año y medio en los blogs de Comunicación y Marketing Jurídicos y de Gestión y Coaching. Os invito a leerlos, a compartirlos y a comentarlos en nuestra web www.abogacia.es.

Sobre los autores



Donna Alcalá

Abogada y cofundadora de la firma Emindset Law. Está especializada en el asesoramiento mercantil y societario a startups y empresas del sector digital y tecnológico, así como a aceleradoras, bussiness angels y fondos de inversión. En 2013 lanzó su canal de Youtube, donde sube vídeos compartiendo su visión del Derecho y de la Abogacía con emprendedores, estudiantes y abogados. Cuenta con más de un millón de visualizaciones totales y más de 42.000 suscriptores en Youtube, principalmente estudiantes y abogados de España y Latinoamérica. Es co-autora del libro “Emprende en el sector legal y consigue tus sueños” publicado por Thomson Reuters Aranzadi (2017) y CEO del proyecto [@donnaalcala](http://www.aprenderderecho.com)

[@donnaalcala](https://twitter.com/donnaalcala)

<http://emindsetlaw.com/>



Eva Bruch

Socia de +MoreThanLaw. Como abogada trabajó en Morison ACPM y Bufete Pi Costa. Se incorporó, también como abogada, a un centro de LPO (Legal Process Outsourcing) empresa de prestación de servicios jurídicos de base tecnológica, asumiendo más tarde las funciones de dirección de marketing y desarrollo de negocio.

Licenciada en Derecho. MBA por EADA, máster en Derecho y las Transmisiones Electrónicas por la Universidad de Valencia, máster en Dirección y Planificación Tributaria por EAE, Profesor asociado en EADA y ESEC. Profesor de marketing en el máster de Acceso a la Abogacía de la UB – ICAB.

Coautora del libro “Reflexiones sobre la importancia de la gestión en los despachos de abogados” (Ed. Thomson Reuters) y “NewLaw New Rules: a conversation about the future of the legal industry” (Beaton Capital). Autora de varios artículos de gestión y tecnología aplicada a los despachos de abogados.

Conferenciante habitual en congresos sobre el futuro y tendencias del sector legal, miembro de Inkietos y asistente habitual a eventos internacionales sobre gestión de despachos.

[@evabruch](https://twitter.com/evabruch)

<http://morethanlaw.es/>



Unai Camargo

Socio de Tucho, Ideas for Law Firms. Consultor para despachos de abogados. Ha trabajado en diversos sectores, destacando el componente internacional de sus proyectos.

Cofundó Tucho, Ideas for Law Firms, para formar parte de una visión: transformar el sector legal y conseguir que los despachos de abogados posean una identidad más fuerte e incorporen en su día a día los principales elementos de decisión estratégica utilizando nuevos conceptos y herramientas de trabajo.

Formación: Economista, MBA Excutive y Master en Logística Integral.

[@Unai_Camargo](https://twitter.com/Unai_Camargo)

www.tuchoconsultoria.com



María Antonia Carmona Carles

Coach y formadora experta en Habilidades Directivas Personales. Conferenciante. Colaboradora en diversos blogs. Desarrolla su actividad las áreas de: Liderazgo, Comunicación, Presentaciones en público, Gestión de Emociones, Pensamiento Positivo y Gestión del Cambio.

Aporta más de 25 años de experiencia en el área de Recursos Humanos: actualmente en empresa propia y durante 7 años como Directora de RRHH en entorno de nuevas tecnologías. Trabaja con compañías nacionales e internacionales de diversos sectores.

Licenciada en Derecho y Licenciada en Psicología (Universidad Complutense) y Licenciada en Pedagogía (UNED). Coach certificada por la International Coaching Community, Coach Sistémica certificada por Eurasyc y Psicóloga-Coach certificada por el Colegio Oficial de Psicólogos de Cataluña. Completa su formación académica con diversos másteres entre los que cabe destacar: Máster en Desarrollo Organizacional (Universidad de Tel-a-Viv), Máster en RRHH (Universidad Complutense), Máster en Programación Neurolingüística (Society of Neurolinguistic Programming).

[@macarmonacarles](#)

www.mariaantoniacarmona.com



José Ramón Chaves García

Magistrado Especialista de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Asturias (2017-) y anteriormente en la Sala del Tribunal Superior de Justicia de Galicia (2011-2016). Es miembro numerario de la Real Academia Asturiana de Jurisprudencia. Ha sido Director General de Universidades e Investigación del Principado de Asturias (1997-1999), Vicegerente de la Universidad de Oviedo y Letrado-Jefe de los Servicios Jurídicos de la Universidad de Salamanca. También ha sido profesor asociado de Derecho Administrativo y de Derecho Comunitario en la Facultad de Derecho de la Universidad de Oviedo. Técnico de Administración General en excedencia. Técnico Superior de Universidades en excedencia. Magistrado titular del Juzgado de lo Contencioso-Administrativo num.5 en Oviedo (2000-2010).

Es autor de numerosos trabajos sobre Derecho Universitario y sobre Derecho Administrativo en General y de ensayos con toque de humor. Cuenta con más de cincuenta artículos doctrinales en revistas especializadas y obras colectivas, y ha impartido numerosas conferencias y ponencias en Cursos y Jornadas organizados por Administraciones y empresas, particularmente para Escuelas de Administración Pública y Escuelas de Práctica Jurídica (Galicia, Asturias, Castilla y León y País Vasco) así como para el Consejo General del Poder Judicial. Finalmente, es responsable del blog "http://www.contencioso.es" que obtuvo el Premio mejor Blog Jurídico 2010.

[@kontencioso](#)

<https://delajusticia.com/>



Marc Gericó

Managing Partner de Gericó Associates, primera consultora de Marketing Jurídico y Comunicación Legal en Europa y Latinoamérica. MBA Jurídico en Dirección y Administración de Despachos del Instituto Superior de Derecho y Economía (ISDE). Es además tutor de la Universidad Carlos III de Madrid.

Ha sido asesor de reputación y comunicación de crisis para la Administración Concursal de Banco Madrid. Junto a Alfonso Everlet, fue el creador e impulsor de los primeros premios de Marketing Jurídico y Comunicación Legal de habla hispana, los Legal Marketing & Communications Awards (LMCA) 2016.

Ponente habitual en foros, colabora además con prestigiosos medios españoles como Expansión, Cinco Días y El Confidencial, además de haber sido entrevistado tanto en televisión como en radio, en diversas ocasiones, para tratar sobre la actualidad de las firmas de abogados.

[@MarcGerico](#)

www.gericoassociates.com



Rosa Manrubia

Abogada y Compliance Officer, socia del despacho Bufete Manrubia Abogados. Postgraduada en Práctica Jurídica por la Escuela de Práctica Jurídica San Isidoro de Cartagena, Especialista en Mediación por la Universidad de Murcia y MBA Executive en Administración y Dirección de empresas en EAE Business School.

Ha sido miembro de la comisión ejecutiva de CEAJ (Confederación Española de Abogados Jóvenes) siendo responsable del área de comunicación, redes sociales y nuevas tecnologías. Ponente en distintos cursos y jornadas en social media, redes sociales y derecho digital. Colaboradora habitual en medios de comunicación.

[@RosaManrubia](#)

<http://manrubia-abogados.com/>



Alberto Mata

Abogado especializado en asesoramiento legal en operaciones de financiación corporativa, financiación de activos (buques y aeronaves), financiaciones de proyectos (infraestructura y energía) y operaciones de reestructuración de deuda. Ha colaborado con el Banco Mundial en la elaboración del informe Doing Business –años 2015-2017– como experto en operaciones financieras garantizadas y ha sido becario de la unidad legal, financiera y fiscal del Fondo Monetario Internacional. Actualmente es el responsable legal en España de Deutsche Pfandbriefbank AG y Profesor de Business Law en IE University.

Es licenciado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Carlos III de Madrid, máster en derecho (LL.M. Securities and Financial Regulation) por Georgetown University –Washington D.C.– y fue miembro del Comité de Inversiones y Responsabilidad Social de dicha universidad durante el ciclo 2012-2013. Colabora activamente con diversas entidades sin ánimo de lucro, destacando en particular su participación como voluntario en la Fundación Fernando Pombo y como miembro del comité de jóvenes abogados de la International Bar Association.

Nombrado mejor abogado joven del mundo por la International Bar Association en 2013. Premio de Excelencia del Consejo Social de la Universidad Carlos III de Madrid 2014.

[@Matwin83](#)



Sara Molina

Socia de Marketingnize. Consultora Estratégica y Coach Executive en proyectos estratégicos de Gestión del cambio en despachos. Licenciada en Derecho especializada en el área Digital. Es presidenta de la Sección de Gestión de Despachos e Innovación del Colegio de Abogados de Madrid, coorganizadora de Legal Hackers Madrid y colaboradora del Observatorio Iberoamericano de Protección de Datos. Ha desarrollado su carrera tanto en el sector jurídico como en el de la comunicación o la consultoría estratégica. Así mismo cuenta con experiencia en proyectos de organización de empresas en otros sectores.

Máster en Coaching, Inteligencia emocional y PNL, por la Asociación Internacional de Coaching y Psicología; Máster en Negocio y Derecho de las Telecomunicaciones, especializada en Marketing On-line por la UNED; y ciclos formativos del IESE de Marketing Digital.

Coordinadora y autora del “Manual de Dirección, Gestión y Marketing jurídicos” y de “El Abogado 3.0”. Ponente habitual en Congresos, Universidades y escuelas de negocios. Cuenta con diversos artículos sobre Management, Marketing, Tecnología e innovación en los despachos en distintos medios del sector jurídico a nivel nacional e internacional.

[@saramolinapt](#)

<http://marketingnize.com/>



David Muro

Tiene su propia consultora, David Muro Consultores, especializada en marketing, comunicación y técnicas de ventas para despachos de abogados. En el año 2005 creó el Departamento de Marketing, comunicación y desarrollo de negocio de Ceca Magán Abogados, donde ha contribuido a llevar a cabo uno de los procesos de expansión de marca y crecimiento más notorios del sector legal.

Es colaborador asiduo en distintos medios de comunicación, director académico del curso de marketing y comunicación impartido por EIS Innovative School, de Economist & Jurist, y profesor en Discentius- Aula Reus, donde imparte el curso online “Planificación y acción comercial en un despacho de abogados. De la teoría a la práctica”.

Autor del libro: “Preparados, listos, ¡ya!, de la teoría a la práctica en materia de marketing, comunicación y ventas para despachos de abogados”.

[@Davidmuof](#)

www.davidmuro.es



Eugenia Navarro

Ingeniero Químico y Licenciada en Ciencias Químicas, además de Máster en Dirección Estratégica de Marketing por ESADE. Después de trabajar en Unilever, centró su carrera en el marketing estratégico.

Empezó en el sector legal siendo Directora de marketing de Baker & McKenzie. Luego creó su propia firma de consultoría especializada en la planificación estratégica y marketing tanto para abogados externos como asesorías jurídicas de empresa. Ha trabajado en diversas fusiones, internacionalizaciones de despachos y posicionamiento de marca de firmas de abogados tanto nacionales como internacionales, así como en la organización de departamentos jurídicos a través de indicadores de calidad.

Como formadora es directora del Executive Master in Management for legal services en ESADE junto con Wolters Kluwer, diseñado para formar a los abogados en temas de gestión. Dirige también cursos como In Digital Law o Management para abogados de empresa de la facultad de Derecho de ESADE.

Escribe habitualmente en prensa jurídica especializada y ha publicado diversos estudios sobre el sector legal de los negocios. Ha publicado un libro: Marketing Jurídico (Ed. Tirant lo Blanc 2013) y es miembro de Think Tank de INKIETOS.

[@eugenianavarros](#)

www.tamaprojects.com



Rosana Pérez Gurrea

Licenciada en Derecho por la Universidad de Navarra. Abogada en ejercicio, socia directora de Pérez Gurrea Abogados, despacho multidisciplinar con ámbito de actuación en todo el territorio nacional. Especialidades: Derecho de Consumo, cláusula suelo, ejecuciones hipotecarias, reclamaciones de cantidad, derecho de familia, litigación, extranjería, asesoramiento en operaciones mercantiles y derecho societario.

Máster en Derecho Fundamentales en la UNED en la especialidad “La protección jurisdiccional de los derechos fundamentales”. Doctorado en Derecho (fase de investigación). Profesora del Máster de Acceso a la Abogacía de la Universidad Oberta de Catalunya (UOC). Miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de Consumo (AEDC). Letrada traductora e intérprete en los Juzgados y en dependencias policiales.

Colaboradora permanente de la Revista Crítica de Derecho Inmobiliario editada por el Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España. Compagina el ejercicio profesional de la Abogacía con la actividad docente e investigadora, con más de 60 artículos publicados. Sus publicaciones se pueden consultar en www.dialnet.es. Conferenciante habitual y ponente en Seminarios y Jornadas en materias relativas a Derecho Civil, Mercantil y Consumo.

[@RosanaPGurrea](https://twitter.com/RosanaPGurrea)



Cristina Ruiz

Consultora en creatividad innovadora en MOMENTO Devising Consultors. Directora y editora en ÑAQUE EDITORA. Abogado ejerciente en URBANISMO Y CONSTRUCCIÓN Abogados.

Formación como experta en Dirección de Proyectos (FES), Creación de empresas y Desarrollo de Pymes (EOI), Auditoría y Gestión de la calidad (OPA CLM), Community Manager (U. Deusto) y Especialista en Técnicas de Expresión (E.E. Barcelona). Licenciada en Derecho y Diplomada en Música. Ha publicado manuales como: ‘La reina es la conversación · Social Media.0’, ‘Coaching para Community Managers’, ‘El Community Manager, la cara más humana’, además de su labor como articulista y bloguera.

Miembro de la Comisión de Cultura y de Turno Oficio del Colegio de Abogados de Ciudad Real, diputada sexta de la Junta de Gobierno del Colegio de Abogados de Ciudad Real y secretaria en funciones. En sus inicios fue presidenta de la Agrupación de Jóvenes Abogados de Ciudad Real y presidenta de la Comisión Gestora de la Confederación de Agrupaciones Abogados Jóvenes de Castilla-La Mancha

[@CristinaMRuiz](https://twitter.com/CristinaMRuiz)



Berta Santos

Abogada y Coach especializada en desarrollo profesional. Imparte formación en organizaciones y compañías en coaching, gestión de competencias emocionales, inteligencia emocional, liderazgo y gestión de equipos. Además, realiza procesos de coaching ejecutivo individual. Ha desarrollado parte de su actividad profesional en el ámbito de la formación y gestión del conocimiento en la firma Clifford Chance. Especializada en Propiedad Intelectual y nuevas tecnologías, ha colaborado en distintas Agencias de Propiedad Industrial, BDO Audiberia, Isdin y Nestlé.

[@BertaSantosR](https://twitter.com/BertaSantosR)

www.bertasantos.com

Claves para la gestión diaria del despacho

Escuchar a los clientes siempre es buena idea

Para llegar al destino, lo mejor es trazar el rumbo primero

- **La relación del abogado con el cliente debe fundarse en la recíproca confianza**
- **La hoja de encargo: confianza y credibilidad ante el cliente**
- **El mercado es cada vez más competitivo y los márgenes se estrechan**



¿Cómo definir una misión efectiva para un despacho de abogados?

Por **Berta Santos**

¿Te has planteado alguna vez cuál es tu misión como abogado/a? ¿Tienes clara cuál es la misión de tu despacho? ¿Qué es lo que diferencia a tu despacho de los demás? ¿Qué tipo de clientes y colaboradores deseas atraer?

La respuesta a estas cuestiones es fundamental en la práctica profesional para situar a tu despacho en el mercado y lograr su diferenciación.

La oferta de despachos es muy elevada y elegir entre uno de ellos no siempre resulta fácil para el posible cliente. ¿Cómo puedes ayudar al futuro cliente a elegir tu despacho? ¿Cómo puedes atraer al tipo de cliente y los colaboradores que más deseas?

Todas estas cuestiones pueden resolverse definiendo cuál es tu misión como abogado y la misión de tu despacho. **La misión representa, a nivel del individuo y del despacho, lo que la Constitución** –como norma fundamental- **es para el ordenamiento jurídico.**

La misión es la norma fundamental y la base para tomar decisiones acerca de tu orientación profesional y la que regirá los pilares fundamentales de tu despacho: cómo vas a desarrollar tu práctica profesional, qué colaboradores deseas para tu organización y la tipología de clientes.

Un buen enunciado de la misión del despacho posibilita crear un marco de referencia, el núcleo de la organización y un conjunto de criterios bajo cuya guía habrán de regirse todos sus colaboradores. Lo cual contribuye a la alineación, al aumento del compromiso y a la cohesión de todos los miembros del despacho, para el logro de objetivos y resultados.

**La misión representa, a nivel del individuo y del despacho,
lo que la Constitución es para el ordenamiento jurídico**

En una profesión como la abogacía, con tanta exigencia y complejidad, resulta cada vez más necesario conocer la motivación y el significado del para qué ejercer como abogados/as y poner en marcha un despacho. **Esa misión conviene recordarla en momentos de dificultad y de estrés en los que puedas llegar a olvidar qué te motivó a crear tu propio despacho.**

Esa misión conviene recordarla en momentos de dificultad y de estrés en los que puedas llegar a olvidar qué te motivó a crear tu propio despacho

A este respecto, resulta importante determinar los elementos clave para definir una misión que pueda servirte de guía en tu práctica profesional. ¿Cuáles son estos elementos?

1. Definir cuál es el objetivo del despacho. ¿Por qué creaste el despacho? ¿Cuál es tu compromiso con tus clientes? ¿Qué necesidad satisface el despacho? En este punto es primordial trazar un objetivo general. Los objetivos específicos se precisarán con más detalle en el plan estratégico del despacho, pero no en la misión.

2. Dirigir la misión hacia el negocio. ¿Qué tipo de clientes tendrá el despacho? ¿Cuáles serán sus principales especialidades? Si el despacho cuenta con varias áreas será fundamental definir una misión común a todas ellas y realizar otra definición más precisa para cada especialidad.

3. ¿Cuáles son los valores del despacho? ¿Qué tipo de valores deseo que compartan todos los colaboradores que integrarán la firma? ¿Con qué tipo de clientes deseo trabajar? Trabajar con clientes y colaboradores que se sienten identificados con los valores del despacho facilitará la comunicación y posibilitará una relación más cercana, fácil y con puntos en común.

4. Misión única e intransferible. La efectividad de la misión viene determinada porque sea única para ti y tu práctica y refleje tu personalidad. La problemática que se produce en la definición de la misión es la misma que se produce con el *marketing*, te focalizas en todo lo que tú o el despacho les puede ofrecer en lugar de centrar la atención en el cliente. No se trata de ti o de tu despacho, se trata de estar al servicio de ellos y de cumplir con sus expectativas.

5. Describe la misión con claridad y concisión. No utilices el lenguaje jurídico para definir la misión. No todos los miembros del despacho son abogados y tampoco los clientes. Por tanto, si deseas que se sientan identificados con la misión del despacho tendrán que poder entenderla. Utiliza un lenguaje que ellos compartan.

6. Describe una misión para el despacho que sea inclusiva para todos los miembros del despacho. Definir una misión que sea únicamente compartida por los socios del despacho o los abogados carece de sentido. Todas las personas que trabajan en el despacho forman parte de él y han de poder sentirse parte del equipo y así trabajar de forma efectiva hacia un objetivo común.

7. Enunciar la misión de forma simple y clara. Busca una palabra clave que la sintetice al máximo.

Elementos para definir una misión



1. Definir el objetivo del despacho
2. Dirigir la misión hacia el negocio
3. Describir los valores del despacho
4. Misión única e intransferible
5. Describir la misión con claridad y concisión
6. Inclusiva para todos los miembros
7. Enunciarla de forma simple y clara

La definición de estos elementos será determinante para la redacción de la misión y para su posterior implementación. De nada servirá tener una misión perfectamente definida si no eres capaz de ponerla en práctica. Para ello, es fundamental tenerla muy presente y verificar que la toma de decisiones está alineada con esta visión.

Adquirir el sentido de la misión supone contar con el poder de evaluar efectivamente todas las decisiones concernientes a la gestión del despacho, asistencia de actos, formas de prestación de servicios, o aceptación de nuevos clientes para determinar si están conformes o no con esta misión. De lo contrario, existe el riesgo de que el despacho pierda su identidad y su esencia, lo cual determinará la falta de control y rumbo del despacho.

Las principales empresas cuentan con misiones definidas y las tienen siempre presentes a lo largo de los años. Éstos son algunos ejemplos:

Google: Organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil.

Facebook: Dar a las personas el poder de compartir y hacer del mundo un lugar abierto y conectado.

Asimismo, algunos líderes de la humanidad han contado también con misiones claras y que han marcado sus actos:

Martin Luther King “Libertad: Terminar con la discriminación racial y las injusticias sociales”.

Charles Darwin “Evolución: Observar el cambio y la adaptación al entorno”.

La definición de la misión profesional forma parte de un proceso de reflexión, que permitirá clarificar y ayudarte a tomar perspectiva de lo que verdaderamente deseas ser y hacer en tu vida profesional y cómo deseas desarrollar tu práctica jurídica en el despacho, para que sea congruente y equilibrada con tus intereses personales.

La definición de la misión profesional forma parte de un proceso de reflexión

1.2 Cinco errores de gestión que tiene que evitar un despacho

Por **Unai Camargo**



Decidir es complicado. El miedo a tomar decisiones equivocadas puede agobiar incluso al más veterano y curtido director de un despacho. Sobre todo cuando hablamos de decisiones con peso, con transcendencia, en la realidad del bufete. Por eso voy a escribir sobre cinco de los errores más graves que puede cometer un abogado a la hora de gestionar su despacho.

Imagen cortesía de Stuart Milles en FreeDigitalPhotos.net

• Actuar por impulso

Es decir, actuar sin tener una estrategia. En este caso, las decisiones que afecten a distintas áreas o necesidades del despacho van a ser inconexas, inconsistentes. Incluso, pueden llegar a ser contradictorias. **La planificación estratégica tiene que ser la base de cualquier buen gestor.** ¿Hacia dónde va el despacho? ¿Por qué? ¿Qué quiere conseguir? ¿Estamos listos para ello? Si no hay objetivos claros, si se decide por impulso, es muy probable que se den pasos equivocados o, como poco, en el momento incorrecto. **Para llegar a destino, lo mejor primero es trazar el rumbo, previendo las paradas que se van a realizar por el camino.**

Un ejemplo: “La competencia está haciendo publicidad. Vamos a lanzar una campaña propia. Buen objetivo. ¿Con qué presupuesto? ¿De dónde va a salir el dinero? ¿Qué voy a vender y a quién? ¿Qué pretendo conseguir con esa campaña y cómo sé si ha sido un éxito?”

La planificación estratégica tiene que ser la base de cualquier buen gestor

• Actuar sin datos

Es una variante de actuar por impulso, pero puede darse también cuando se tienen una estrategia y objetivos claros. Actuar sin datos es hacerlo en base a intuiciones, en base a la “experiencia”. Es tomar una decisión basándose sobre todo en la intuición. “Vamos a reforzar el área de Penal porque he leído que está creciendo en toda España”. “Toda España” no es tu despacho. ¿Ha crecido el número de asuntos en Penal en tu despacho? ¿O al menos las consultas? ¿Cuánto? ¿Qué impacto tiene eso sobre el volumen de negocio? El problema, muchas veces, es que los despachos siguen sin tener una fuente de información que aporte datos sobre el negocio en tiempo real.

Una variante de este error es tomar una decisión porque en el pasado ya hiciste lo mismo y funcionó. En la actualidad puede que también, pero **éxitos pasados no garantizan aciertos futuros**. Menos aún en la actualidad.

• No actuar a la espera de más datos

Este es el caso opuesto al anterior. Querer tener toda la información encima de la mesa antes de tomar cualquier decisión. Es lo que se llama “**parálisis por análisis**” y es, a menudo, un síntoma claro del miedo a decidir. Siempre va a ser posible tener más información, pero hace falta tener capacidad para conseguirla y para poder interpretarla de manera adecuada. Un ejemplo: no mudarse a un nuevo despacho porque se quiere tener una certeza absoluta sobre el comportamiento del mercado inmobiliario.

De alguna manera, creo que este error está muy extendido, sobre todo en relación a la toma de decisiones de cambios estratégicos. **Hoy más que nunca, el abogado tiene acceso a mucha información y de calidad en materia de gestión, marketing, tecnología... Pero, a pesar de todo ello, no decide dar el salto y acometer una transformación de su despacho.** O quizá precisamente por esa sobreabundancia de información. En ese caso, estamos hablando de “infoxicación”, pero también de otras cosas como miedo al cambio, o resistencia a la innovación.

• Actuar sin escuchar al cliente

El despacho ha decidido cambiar, innovar, hacer las cosas de manera diferente para conseguir mejores resultados. Y empieza a armarse de nuevas herramientas (tecnológicas, de marketing, de gestión...) siguiendo la estela de otros bufetes que ya han recorrido ese camino y a los que parece que les ha ido bien. Pero lo hace sin pararse a analizar lo que le están pidiendo sus propios clientes. Entonces, aunque esté dando los pasos correctos, es probable que esté priorizando mal lo que necesita.

Por ejemplo: “Vamos a lanzar una web con una app que permita gestionar a través del móvil las citas con clientes”. Pero tus clientes de lo que se quejan es de que tardas mucho en responder a sus llamadas o de que no respondes a sus correos. Tendrás una preciosa herramienta más en tu arsenal que te permitirá incrementar tu mala comunicación con ellos.

Escuchar a los clientes siempre es buena idea, porque son los que mejor pueden decirte qué cambios y mejoras deberías implementar de manera inmediata.

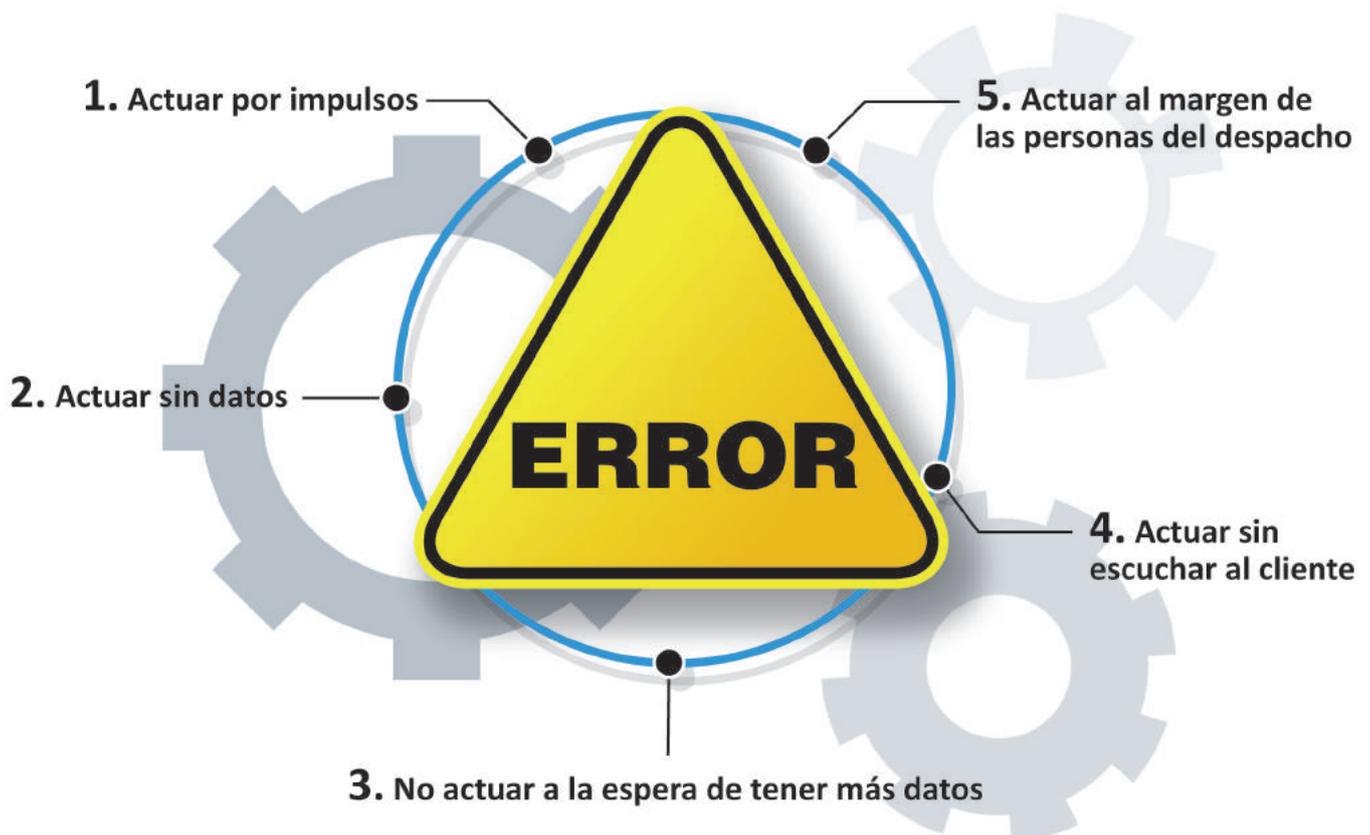
• Actuar al margen de las personas del despacho

Último error, pero no por ello el menos importante: asegúrate de que los cambios que quieres realizar están alineados con todo el equipo o sufrirás retrasos, si no un fracaso absoluto. Los cambios los llevan a cabo las personas, y si lo hacen por obligación, sin creer en ello, o sin la formación y medios adecuados... A tener en cuenta: **cada uno tenemos una capacidad de adaptación diferente y abrazamos el cambio con más o menos facilidad.**

Un ejemplo claro de esto es pasar a un modelo de gestión por proyectos, pero sin estar seguro de que todo el mundo tiene los procesos claros, lo que se espera de ellos, lo que tienen que dejar de hacer, lo que supone de mejora para ellos... Es seguro que algún miembro del equipo se sentirá perjudicado o menospreciado y será un freno a todo el proceso de cambio.

Lamentablemente, este es un error muy común, no sólo en el sector legal. Lo que supone un desperdicio enorme en tiempo, dinero y trabajo. Para **terminar a menudo en una situación peor que la de inicio, con un equipo desgastado, frustrado y descontento.**

Errores de gestión a evitar



1.3 La hoja de encargo: confianza y credibilidad ante el cliente

Por **Rosa Manrubia**

A todos nos ha pasado. Nos hemos preguntado ¿cómo le hago llegar a mi cliente la necesidad de la firma de la hoja de encargo sin que éste desconfíe? ¿Es realmente necesario?

El artículo 13.1 del Código Deontológico establece que **“la relación del abogado con el cliente debe fundarse en la recíproca confianza. Dicha relación puede verse facilitada mediante la suscripción de la Hoja de Encargo”**.

Dicho esto, debemos tener claro como abogados jóvenes que la hoja de encargo profesional es fundamental en la prestación de servicios y en la relación que vamos a establecer con el cliente. No tenemos que tener vergüenza de tratar el tema con el cliente con naturalidad dentro de la prestación de servicios.

“La relación del abogado con el cliente debe fundarse en la recíproca confianza. Dicha relación puede verse facilitada mediante la suscripción de la Hoja de Encargo”

¿Cuál es el contenido básico que debe contener una hoja de encargo profesional?

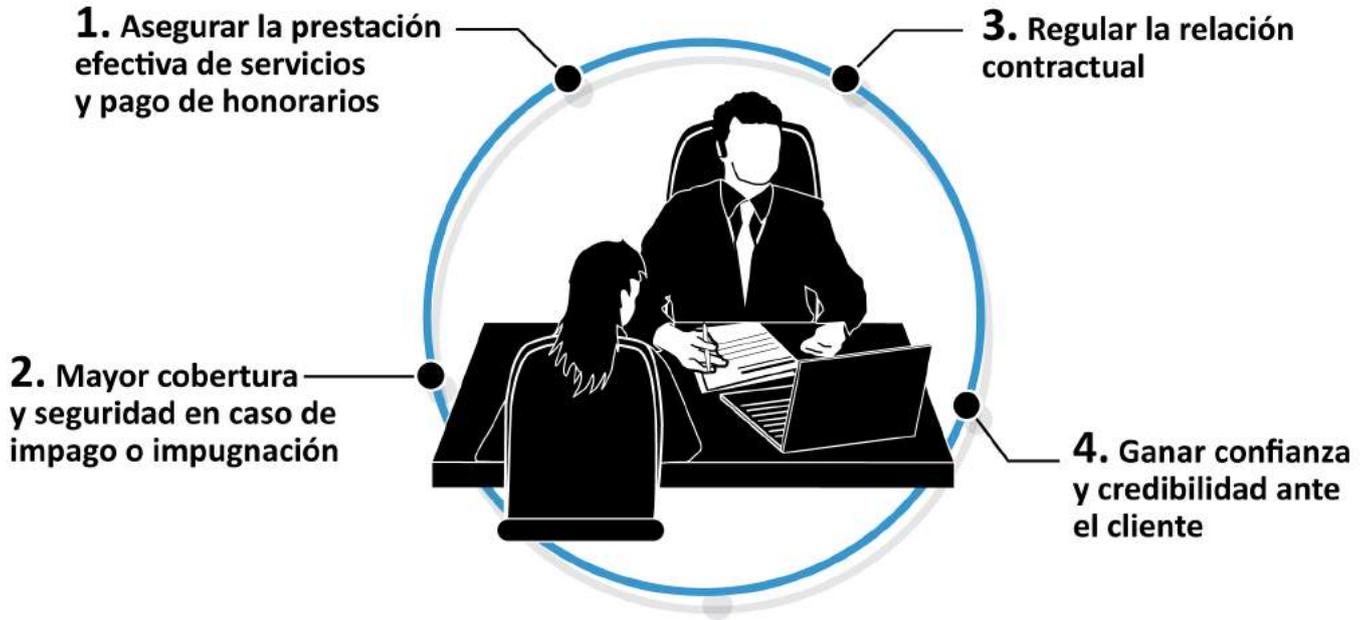
- **Datos del abogado que prestará los servicios profesionales.** Nombre completo, apellidos, domicilio profesional, NIF y número de colegiación. En caso de ser una sociedad profesional, se hará constar los datos de la misma.
- **Datos del cliente.** Hará constar sus datos personales y la declaración de la titularidad de los intereses que encomienda.
- **Objeto de la prestación de servicios.** Se detallará el encargo profesional de forma pormenorizada, dejando claramente establecidos los términos del mismo.
- **Los honorarios deberán ser fijados de forma fehaciente en régimen de arrendamiento de servicios,** con sujeción por ambas partes a las normas deontológicas y a las normas orientativas de honorarios del colegio de abogados del letrado en caso de controversia. Si son varios los contratantes, fijar la solidaridad del abono de los honorarios de todos ellos.

- **Asimismo se fijarán**, fuera de los honorarios del abogado, **todos aquellos servicios necesarios** tales como procuradores, notarías, peritos, impuestos, suplididos, etc.
- **Forma de pago**. Se fijará la cuantía en materia de provisión de fondos, así como las entregas a cuenta en función de las fases del procedimiento. Si el cliente abona los honorarios en un solo pago se hará constar. También se fijará la forma de pago (transferencia, efectivo en el despacho, etc.)
- **Advertencias**: posible condena en costas. Que el ejercicio de la acción pueda ser infructuoso. Que el letrado se encuentre sujeto a las normas de blanqueo de capitales. Autorización expresa de entrega de copias a profesionales terceros que sean intervinieres en el procedimiento.
- **Condiciones del Derecho de desistimiento y finalización** anticipada del encargo.
- **Información y datos de la póliza** profesional.
- **Información el tratamiento** y uso de los datos de carácter personal.

Con la hoja de encargo ganamos una serie de ventajas:

- **Aseguramos la prestación de servicios efectiva** con el cliente y el pago de los honorarios.
- **En caso de impago de los mismos o de impugnación por excesivos** el artículo 35 de la Ley de Enjuiciamiento Civil establece que “– Los abogados podrán reclamar frente a la parte a la que defiendan el pago de los honorarios que hubieren devengado en el asunto, presentando minuta detallada y manifestando formalmente que esos honorarios les son debidos y no han sido satisfechos. 2.- (...) Si se impugnaran los honorarios por excesivos, se procederá previamente a su regulación conforme a lo previsto en los artículos 241 y siguientes, salvo que el abogado acredite la existencia de presupuesto previo en escrito aceptado por el impugnante, y se dictará decreto fijando la cantidad debida, bajo apercibimiento de apremio si no se pagase dentro de los cinco días siguientes a la notificación”.
- **Regulamos todos los aspectos de la relación contractual** y salvamos la responsabilidad profesional que se pueda generar de nuestra intervención letrada.
- **Ganamos en confianza y credibilidad ante el cliente**. La hoja de encargo supone un compromiso interpartes, que al cliente/consumidor le va a generar una sensación de fiabilidad que nos llevará a buen puerto en la relación abogado/cliente. Conocer al detalle los honorarios, así como el alcance y delimitación del encargo profesional es fundamental para el cliente/consumidor.

Ventajas de la hoja de encargo



Por último, **mi consejo es que confeccionéis vuestra propia hoja de encargo**. Como alternativa, os propongo este interesante enlace del Consell de l'Advocacia Catalana, con una serie de hojas de encargo por temáticas muy interesantes

Mi consejo es que confeccionéis vuestra propia hoja de encargo

1.4 Maximiza tu tiempo y tus ingresos: rentabiliza tus reuniones de trabajo

Por **María Antonia Carmona**



Las reuniones ocupan una importante parte de nuestro tiempo de trabajo pero: ¿son necesarias todas las reuniones que se convocan? ¿Es necesario todo el tiempo que se invierte en ellas? En definitiva: ¿Son rentables nuestras reuniones de trabajo?

Para poder rentabilizar tus reuniones es necesario que aproveches y maximices el tiempo dedicado a las mismas. Te proponemos algunas claves que te ayudaran a ello:

1. Cuantifica tu tiempo en euros.

Cada vez que termines una reunión, multiplica el tiempo invertido en ella por tu precio/hora y así podrás comprobar si te ha sido rentable o estás perdiendo dinero o regalando tu tiempo a tu cliente.

2. Ten en cuenta tus biorritmos.

Siempre que puedas, convoca las reuniones a una hora en que tu biorritmo te sea más favorable. Es decir, si estas más despejado/a por la tarde, trata de poner, por lo menos, las reuniones más importantes a esa hora. Esto te ayudara a estar al 100% y a hacer que tu reunión sea más efectiva.

3. Evita hacer reuniones de más 90 minutos.

Después de este tiempo, el cansancio y la atención decaen vertiginosamente y el tiempo posterior es poco productivo. Si ha de ser más larga de este tiempo, haz descansos cada 45 minutos.

4. Sé claro al convocar la reunión.

Además de especificar lo que damos por descontado –lugar, fecha, hora, duración, etc- especifica: los objetivos de la reunión, los temas a tratar, si ha de aportarse algún tipo de documentación, información extra, trabajo previo, etc.

5. Prepara la reunión.

Fija los objetivos y estrategia, tanto si son internas como si son externas: ¿Qué quieres conseguir? ¿Qué imagen quieres dar frente a tu cliente y/o colegas?

Haz un listado con los temas que preveas que se van a tratar para tener preparadas posibles preguntas, respuestas y argumentos.

6. Asigna un tiempo a cada tema.

Esto es más sencillo si la reunión es con tus compañeros de despacho. Si es con un cliente trata de conjugar el tiempo que le has de dedicar para que se sienta bien atendido con el tiempo dedicado a atenderle. Muchas veces dedicamos parte del tiempo de la reunión a temas “intranscendentes” que no aportan nada a la relación cliente-abogado y nos roban tiempo o, peor, que hacen que la reunión se dilate y tu siguiente cliente se sienta mal porque le haces esperar.

7. Gestiona la secuencia de los temas a tratar.

Empieza por los temas más sencillos de tratar o resolver y deja los complicados para al final. Esto te permitirá tener sensación de avance, pues vas cerrando temas y evitas que la reunión se bloquee desde principio, además de templar ánimos si la reunión es compleja. Al inicio de la reunión, todos tenemos más energía y es más fácil enredarse en la discusión de temas o en el planteamiento de propuestas, desviarse del tema central o alagarse en determinados asuntos.

8. Controla las interrupciones.

Está claro que en el control de las interrupciones hemos de tener en cuenta quién la hace y el tema de que se trata. Pero todos sabemos que hay interrupciones y divagaciones que se pueden cortar o “sortear con habilidad” y no lo hacemos porque ya nos va bien hablar de otros temas o nos falta seguridad para hacerlo, aunque estemos entre colegas. Hay que ser asertivos y cortar y encauzar los cambios de tema. Hay gente especialista en sacar temas “que nada tienen que ver con lo que se está hablando”. Esto fomenta la dispersión y dilata el tiempo de la reunión.

9. Trocea los asuntos largos.

Esta es una técnica de gestión de tiempo, denominada “la vaca en filetes”, y te permitirá sentir que el tema es más abordable y avanzar más deprisa, ya que vas tratando y consiguiendo pequeñas metas. Consiste en dividir en pequeños puntos un tema.

10. Céntrate en las soluciones más que en los problemas.

Utiliza preguntas como estas: ¿Qué podríamos hacer para resolver este asunto? ¿Qué necesitamos para llegar a una solución? ¿Cómo podemos hacer para resolver esto? ¿Qué me propones?

11. Termina con un Plan de Acción.

Especifica claramente acciones a realizar, responsable, fechas. Lo mejor es realizar un acta y mandarla a todos los asistentes. El acta, además, te ayudara a que luego no haya interpretaciones u olvidos sobre lo que se dijo o acordó. También puede servirte para hacer seguimiento de los temas o proyectos.

12. Asegura la asistencia.

Cuando tengas fijada una reunión con el cliente, llámale uno o dos días antes para confirmar la reunión. Enfócalo como “recordatorio- confirmación de reunión”.

13. Analiza la necesidad de la reunión.

Antes de convocarla, plantéate si realmente es necesaria. Y siempre que sea posible utiliza nuevas tecnologías. Por ejemplo, las reuniones por Skype ahorran una buena cantidad de tiempo en desplazamientos.

14. Graba las reuniones.

Si las reuniones son internas (entre los distintos miembros del despacho) grábalas en video. Es un buen método de auto-análisis, para ver cómo gestionáis una reunión y dónde podéis mejorar. Además, te permitirá hacer un autoanálisis de tu capacidad de exposición y argumentación, elementos claves de tu profesión. Observa tu comunicación verbal (lo que dices) y tu comunicación no verbal (como lo dices: gestos, tono de voz, postura). ¿Qué imagen proyectas a los demás?

Seguir estas pautas, te permitirá crear buenos hábitos y te ayudara a rentabilizar tu tiempo y maximizar tus ingresos.

Claves para rentabilizar una reunión



1.5 Calidad y mejora continua del despacho: gestión por procesos

Por **Unai Carmargo**



La aspiración de todo despacho es dar un servicio de calidad a sus clientes, porque es la clave para garantizar la supervivencia de la firma. Al hablar de calidad, estamos abriendo la caja de los truenos... porque es un concepto que tiene mil posibles perspectivas desde las que acercarse. Aquí toca hablar desde la perspectiva de la gestión, y es lo que voy a hacer en este artículo, introduciendo un concepto, el de la Gestión por Procesos, que ya tiene un largo recorrido en otros sectores veteranos en

dotarse de potentes sistemas de aseguramiento de la calidad. Quiero, por tanto, hacer una primera aproximación a un campo de trabajo que puede aportar mucho valor a los despachos, ya que su objetivo es concentrar la atención en el resultado final del servicio que se presta a los clientes, estudiando, organizando y optimizando los pasos que se dan para aportarle valor.

Hay abundante información en internet acerca de la Gestión por Procesos. Está estrechamente ligada a los distintos sistemas y normas de aseguramiento de la calidad (ISO, EFQM...), que, por cierto, podrían ser susceptibles de uso en el sector legal... Pero ese es otro tema.

PROCESOS VS DEPARTAMENTOS

La forma habitual, tradicional, de organización de una empresa –y un despacho es una empresa que presta servicios jurídicos- se cimenta en los departamentos, con organigramas y funciones muy determinadas. Esto, en la práctica, genera muy a menudo una serie de muros invisibles que perjudican que el servicio dado al cliente sea todo lo bueno que podría. Y no necesariamente en términos de satisfacción del cliente, si no en otros como cantidad de recursos/tiempo/esfuerzo dedicados, fluidez del trabajo de cada miembro del despacho, satisfacción interna...

Quizás una forma de resumir todos ellos sería a través de la siguiente idea: **los departamentos tienen objetivos específicos, que pueden –a menudo, lo hacen- chocar con el objetivo último del despacho, que es hacer las cosas de la mejor, más rápida y rentable manera.** ¿Por qué? Porque cada departamento tiene su forma de hacer las cosas, sus procedimientos internos, que están orientados a que esa parte de la cadena de valor vaya bien, pero sin tener en cuenta que el resto de departamentos pueden ser clientes internos, y que necesitan ver sus expectativas satisfechas.



Lo que hace la visión desde los procesos es analizar la interrelación entre todas las actividades de todas las áreas del despacho, para buscar la mejor forma de aprovechar todos los recursos y dar lo mejor de lo mejor al cliente del despacho.

LOS PROCESOS SE INTERRELACIONAN

Un proceso es la definición de una actividad, desde su inicio hasta su fin, junto con los recursos que necesita para hacerse, y controlando que se haga de la manera que se espera. Y si no se hace de la mejor manera, identificar las posibilidades de mejora.



Todas las actividades del despacho pueden considerarse procesos

Todas las actividades del despacho pueden considerarse procesos, desde la atención al cliente, a la propia prestación del servicio que necesita. En cada proceso habrá más o menos actividades involucradas, que afecten a más o menos áreas del despacho. Pero lo que es seguro es que ninguna actividad es totalmente independiente de las demás, ya que todas se enfocan a lo mismo: conseguir los objetivos estratégicos del despacho.

Si vemos la imagen de un poco más arriba, enseguida veremos que la recepción del encargo es un proceso por si mismo. O toda la tramitación de documentación con el Juzgado. O acudir a juicio... Subprocesos dentro de un proceso mayor. Pero también hay otros procesos “paralelos”, que tocan a la prestación del servicio, y que contribuyen a que exista esa prestación, como puede ser el proceso comercial, que iría antes de la recepción del encargo. Esto nos lleva al siguiente punto:

LA CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

No todas las actividades de la firma son prestación de servicios, hay muchas otras como la propia gestión, o el control de documentación. Eso hace posible que clasifiquemos los procesos en tres grandes categorías:

PROCESOS ESTRATÉGICOS

Definen las estrategias y objetivos de la firma. (Marketing estratégico, planificación, satisfacción de clientes...)

PROCESOS CLAVE

Lo que aporta valor al cliente de manera directa, y los que consumen muchos recursos (prestación del servicio jurídico)

PROCESOS DE APOYO

Todo lo demás. (Por ejemplo lo relacionado con la mejora y control de la gestión)

CONCLUSIÓN

Este ha sido un artículo que de jurídico tiene poco... más bien nada. Trata de una forma de pensar y hacer las cosas que es la profesionalización de la gestión del despacho, que exige a los abogados más conocimientos y habilidades para lograr ser una moderna, eficaz y rentable empresa de servicios jurídicos.

Este cambio en la manera de hacer las cosas es una necesidad cada vez mayor para los despachos. El mercado es cada vez más competitivo, los márgenes se estrechan, los clientes exigen cada vez más a todos los niveles... Iba a decir que convertirse en empresas es una obligación, pero de facto un despacho es una empresa. Aprender a actuar, y actuar como una empresa es el salto que las firmas necesitan para fortalecerse, sobrevivir y crecer.

La gestión por procesos es sólo una de las maneras en las que puede darse ese salto. Es, además, una apuesta por la calidad, la mejora continua y la innovación. Sin duda, algo que merece la pena considerar.

2



Captación y fidelización de clientes



Pienza en el cliente, piensa como el cliente



La clave está en poner en el centro de nuestro negocio al cliente

- **La corresponsabilidad comercial en un despacho de abogados es fundamental**
- **Para que tu cliente confíe en ti, necesita conocer que entiendes su preocupación**
- **La captación, pero sobre todo la fidelización, de clientes debe ser la prioridad de tu actividad**

2.1 La necesaria prospección comercial en los despachos de abogados

Por **David Muro**

Empiezo este artículo comentando una obviedad: si una empresa no es capaz de atraer nuevos clientes y fidelizarlos, está abocada a la desaparición. Esto es así en cualquier sector y es aplicable a cualquier tipo de empresa.

Cuando hablo con algún abogado de la necesidad que tienen los integrantes de un despacho de llevar a cabo una adecuada prospección comercial, muchas veces me encuentro con las mismas afirmaciones: “no tengo tiempo para realizar labor comercial”, “no me gusta realizar labor comercial”, o “no sé realizar labor comercial, no valgo para eso”.

La corresponsabilidad comercial en un despacho de abogados es fundamental para la buena marcha del mismo. Todos y cada uno de los integrantes de un bufete deberían ser conscientes de la vital importancia que a día de hoy ha adquirido la acción comercial en los despachos.

La corresponsabilidad comercial en un despacho de abogados es fundamental para la buena marcha del mismo

¿“Abogado” y “comercial” son palabras que se repelen? ¡Pero si son términos que han de ir unidos a la fuerza! Sin clientes no hay posibilidad alguna de ejercer como abogado, así que va a tocar remangarse y ponerse manos a la obra.

Para organizar un despacho a nivel comercial se antoja imprescindible dotar a las personas que van a llevar a cabo las acciones comerciales de ciertas herramientas. Al igual que se necesita formación jurídica para poder progresar como abogado, creo que la formación en el ámbito comercial debería ser una práctica habitual en cualquier despacho.

La venta ha de ser organizada, la totalidad de la plantilla ha de saber a qué tipo de público debe dirigirse, cómo dirigirse, qué discurso de venta adoptar y qué valores de la marca del bufete tiene que resaltar.

No podemos pretender que un abogado venda si no le hemos proporcionado dicha información. Para ello, es buena opción organizar un **Comité de Desarrollo de Negocio** a través del cual se coordinen las distintas acciones comerciales llevadas a cabo en el despacho. Vendría a ser como un motor comercial que ayude al resto de la plantilla a desarrollar un plan comercial, dotarles de herramientas, consensuar oportunidades, planificar campañas, asignar tareas y, sobre todo, medir resultados.

Entre otras funciones, dependiendo de la dimensión del despacho y los recursos disponibles, las tareas de ese Comité, podrían ser:

1. Identificación y selección de **nuevas oportunidades de negocio** para un área concreta.
2. Efectuar el necesario **seguimiento del posible cliente**, desde el contacto hasta la captación.
3. Mantener permanentemente **actualizados los contactos** en una base de datos y cultivar de manera activa el *networking* para la generación de nuevos leads.
4. Identificar las **necesidades de los clientes**, proporcionándoles las propuestas de valor añadido que satisfaga sus necesidades.
5. **Propuestas de mejoras** alternativas que puedan optimizar y mejorar la prestación de los servicios del despacho.
6. Coordinar la **formación comercial** para la plantilla.
7. Facilitar las **herramientas de marketing y comunicación** adecuadas de cara a facilitar la venta.
8. Y, como no, **la medición de resultados** de cara a rediseñar los planes comerciales, en caso necesario, o potenciar aquellas vías de captación que mejor estén funcionando.

¿Qué acciones comerciales podemos desarrollar?

Teniendo en cuenta lo anterior, y dependiendo siempre del tipo del despacho que seamos, hay ciertas acciones comerciales básicas por las que podemos empezar a trabajar la parcela comercial:

1. Clientes fijos. Segmentaremos los clientes en función del área que tengan contratada con nosotros. Deberíamos elaborar una base de datos de clientes, de cara a establecer qué tienen contratado con nosotros y qué posibles servicios ofrecerles.

Es importante identificar los clientes que más ventas han generado, directivos de empresas, personas influyentes, etc. Hacer una ficha de cliente y ofrecerles ventajas y deferencias comerciales para posteriores ocasiones.

Se trata de que cuenten con nuestro despacho cada vez que tengan un problema legal, de que nos recomienden y de que hagan las veces de prescriptores.

2. Clientes potenciales. Empezando por los socios, cada persona tendrá que facilitar una serie de clientes potenciales. Una “espiral de contactos” en la que cada componente del despacho establezca sus contactos, susceptibles de venta jurídica.

Luego se habrá de determinar cómo se realiza la labor de prescripción, (llamada, mailings, reuniones), quién acompaña al interlocutor que ha facilitado el contacto en esta fase (siempre es recomendable que este tipo de acciones las acometan dos personas).

Se realizará un análisis y estudio de la red de contactos del resto de los socios, donde poder aportar sinergias colaborativas.

En paralelo se puede crear también, en función de nuestra especialidad, una base de datos a partir de contactos no convertidos que se hayan interesado por nuestros servicios, contactos de jornadas y eventos, contactos establecidos a través de redes sociales y cualquier otro contacto que pueda resultarnos interesante a nivel comercial.

3. Colaboradores. Es importante crear una lista de posibles prescriptores y cada componente del despacho, cada uno a su nivel, puede aportar contactos útiles de otros despachos, agentes del mercado, empresas, asociaciones, etc., susceptibles de colaborar con nosotros.

En paralelo podemos ir generando nuevos contactos, haciendo una prospección con aquellos colectivos, asociaciones, federaciones, empresas de servicios... que puedan ayudarnos a potenciar nuestra red de ventas.

4. Campañas comerciales. Podemos hablar de dos tipos de campañas:

- **Atemporales.** Que se pueden establecer de forma previa con aquellos temas en los que podamos generar un valor añadido en función de nuestra especialidad.
- **Temporales.** Que dependen de una novedad legislativa. Se dan en un momento determinado y, si tienen que ver con nuestra especialidad, tenemos que ser rápidos y de los primeros en actuar. Este tipo de campañas suelen saturar a los clientes potenciales. Así que hemos de ser veloces y creativos a la hora de comunicarlas.

Nombraremos un responsable, quien se encargará del contenido y el seguimiento comercial, el equipo de apoyo, fecha inicio y fecha fin de campaña, informe de resultados y dedicación de las personas involucradas, de cara a determinar la rentabilidad.

5. Fidelización. Los clientes se han tenido que dividir y segmentar por especialidades, pero también es recomendable segmentarlos y distribuirlos en función de quién es el responsable de cada cuenta.

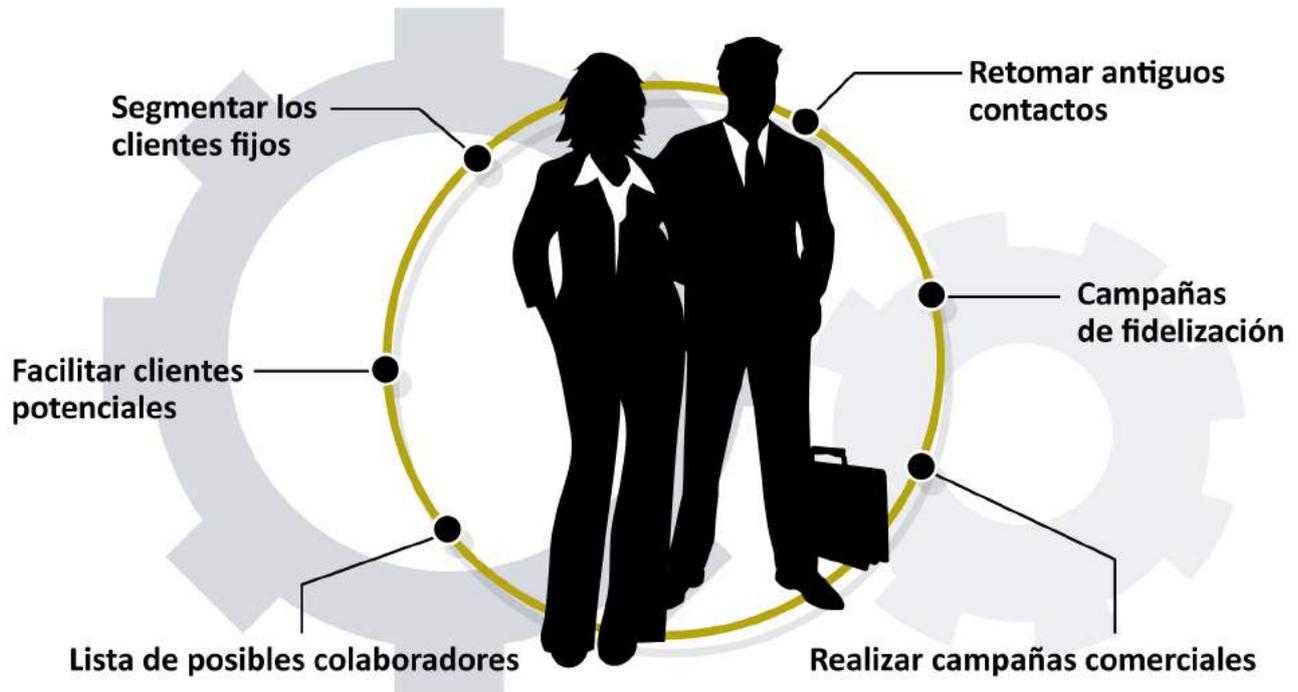
Se trata de contar con responsables que conozcan bien al cliente, y realicen un seguimiento periódico de sus asuntos. En función de cada cliente estableceremos una serie de acciones de fidelización.

6. Retomar contactos. Se puede realizar una campaña específica retomando el contacto con aquellos clientes que en su día tantearon el despacho existiendo un interés comercial real pero que, por distintas circunstancias, no salieron.

También se puede realizar otra con aquellos clientes que rescindieron el servicio.

Se puede comunicar las mejoras incluidas, las altas de profesionales, condiciones preferentes en el servicio, etc.

Posibles acciones comerciales



De cara a un adecuado seguimiento de las distintas acciones comerciales comentadas, **es conveniente diseñar una serie de planes individuales para cada abogado que tenga competencias comerciales.**

Lo que está claro es que ya no vale con la placa de abogado como reclamo para captar clientes, eso se acabó. Hay que salir a buscarlos, atraerles y saber fidelizarles.

Es conveniente diseñar una serie de planes individuales para cada abogado que tenga competencias comerciales

2.2 ¿Cómo vender servicios jurídicos? ¿A qué precios debemos vender?

Por **Eugenia Navarro**

a. ¿Cómo vendo servicios jurídicos?

Ésta es la pregunta más recurrente en los últimos años: ¿qué hacer para generar más negocio? Y es que éste es el gran cambio de paradigma de la profesión de abogado, combinar ser un gran jurista con la capacidad comercial. Creo que ya está asumido por todos que la profesión ha evolucionado, pero lo que necesitan los abogados son técnicas y pautas que les ayuden a poder desarrollar esta nueva faceta en la que no han sido formados.

Lo está claro es que haciendo lo mismo se obtienen los mismos resultados y que los servicios jurídicos no se pueden vender como hasta ahora, describiendo las áreas de práctica jurídica. No, ya eso no sirve y, lo que es más importante, no aporta valor al cliente.

Para ser un buen vendedor la clave está en poner en el centro de nuestro negocio, lo digo intencionadamente, al cliente y entender qué necesita. Es erróneo pensar que a los clientes hay que educarlos y menos en el momento actual en el que han sofisticado sus hábitos de compra y comparan entre nuestros competidores. Para vender no sirve hablar de nosotros mismos y lo bien que lo hacemos, hemos de exponer evidencias (datos contrastados) e innovar. La innovación es una actitud muy necesaria en el sector legal, se trata de pensar en nuevas ópticas para abordar temas que siempre se han hecho de una determinada manera y con un determinado formato, cuestionarse y revisar lo que se hace por costumbre y si es posible sorprender con cambios efectivos.

• ¿Cuáles son los elementos necesarios para ser un buen vendedor?

- **Mirar con los ojos del cliente.** Empatizar con las nuevas necesidades legales. En el estudio que realizamos en ESADE, el cliente ya no ve diferenciación en los aspectos técnicos de la profesión, por tanto la diferenciación tiene que ir relacionada con los aspectos del servicio que valora. La gran mayoría de despachos centran su material promocional en la descripción de las áreas, perdiendo oportunidades de oro para contar qué les diferencia. Por supuesto hay que hablar de precio y el modelo de facturación. No sé si es el final del ratio horario como modelo de facturación, pero sí es el momento de saber facturar a precio fijo, pero no por un capricho, si no porque es una necesidad presupuestaria conocer cuánto costarán los servicios jurídicos. No se pueden vender bien servicios jurídicos con discursos endogámicos sobre nosotros mismos.
- **Utilizar técnicas que nos ayuden a empatizar con el cliente.** Cada vez la diferenciación es más difícil, pero si por algo somos diferentes es por las personas que componen una firma.

Intentar generar vínculos emocionales puede ayudar muchísimo. Revisar los perfiles en redes sociales de las personas con las que contactamos nos puede dar mucha información. Podemos encontrar, además, mucha información con su lenguaje no verbal si sabemos interpretarlo o incluso podemos utilizar técnicas de Programación Neurolingüística para conocer mejor a nuestro interlocutor e interactuar mejor y de manera más efectiva.

- **Saber cuál es nuestra ventaja competitiva.** Esta reflexión no se puede improvisar. Muchos abogados repiten como loros el mismo discurso que sería válido para ellos y para todos sus competidores. La esencia de la ventaja competitiva reside en la filosofía de trabajo y en la cultura. Para ello es importante saber destilar esos valores y parar a pensar dónde se encuentra la diferencia. El cliente valora la especialización, la accesibilidad, la flexibilidad y entender claramente cuál va ser el modo de facturación. Conociendo esto, hay que adecuar nuestro discurso a estos aspectos, no a describir que se hace en el área de mercantil de un despacho. El primer criterio de compra es la experiencia contrastada. Expliquemos entonces en qué asuntos y temas hemos participado. Tengamos bien redactada nuestra experiencia, ordenada y de fácil acceso para búsquedas.

- **Planificar.** Los clientes ya no entran por la puerta sin más, hay que salir a buscarlos, pero no se puede hacer con acciones puntuales no coordinadas, porque eso no sirve de nada, debe responder a un plan en el medio y largo plazo. Las visitas promocionales son el primer paso para un largo recorrido hasta que consigamos un cliente, pero no podemos desfallecer y hemos de mantener contactos de valor con nuestro potencial cliente. Para ello existen diferentes herramientas como pueden ser los seminarios, los newsletters y, por supuesto, las redes sociales. Regalemos valor, contactemos cuando pueda haber alguna actualización, algo de su interés... y seamos pacientes. Un cliente potencial que siente que recibe valor acaba por probar a ese abogado, y ahí estará nuestra oportunidad de demostrar.

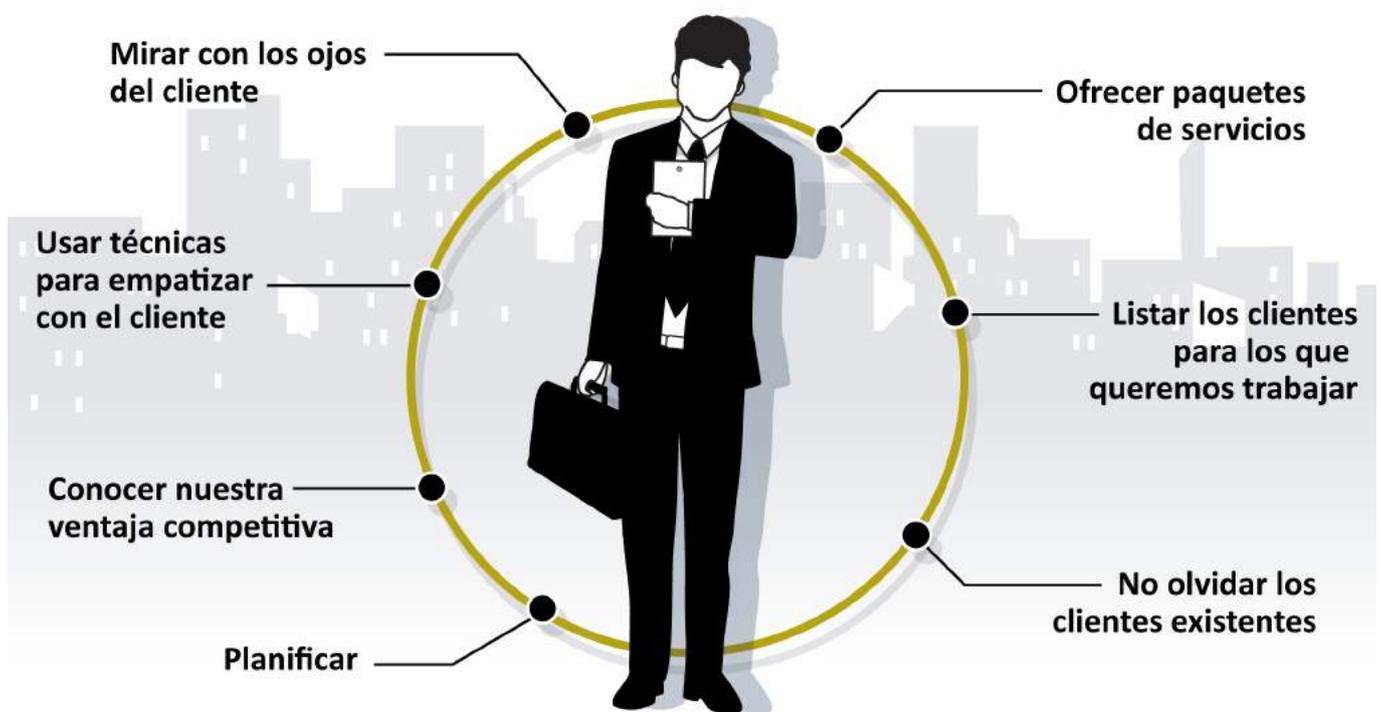
- **No olvidar los clientes existentes.** En un momento en que el crecimiento del sector en facturación es casi plano, trabajar más con los clientes existentes es la mejor manera de crecer en facturación y muchas veces se desdeña o no se trabaja a fondo. La venta cruzada debería ser la primera prioridad en las estrategias comerciales de las firmas. Una recomendación de un cliente a otro es la mejor herramienta de marketing.

- **Listar los clientes para los que queremos trabajar.** No hacen falta muchos, tal vez diez, pero saber que a esos clientes tenemos algo que les podemos ofrecer: especialidad, precio, equipo, experiencia... Saber a qué foros van y cómo se relacionan y, por supuesto, hacernos visibles en ellos. ¿Llamar a puerta fría? Si no tenemos ningún contacto pero algo que contar, ¿por qué no? En mi experiencia, en muchos casos ha funcionado, eso sí, cuando se tiene algo interesante que contar.

- **Ofrecer paquetes de servicios.** El cliente necesita visualizar exactamente qué podemos ofrecer, la paquetización de servicios sirve justamente para eso, incluso para acotar un periodo de prueba.

Estas son algunas de las recomendaciones, pero no quiero dejar de decir que nuestros potenciales compradores son personas y que hemos de adaptar nuestro lenguaje, no podemos atiborrarlos de latinajos o frases incomprensibles, hemos de mostrarnos accesibles, claros y capaces de entender sus problemas. La venta de servicios requiere esfuerzo diario pero sobre todo continuado, no debe estar fuera del día a día, forma parte de la profesión del abogado, de esta profesión evolucionada.

Elementos para ser un buen vendedor



b. ¿A qué precio debemos vender?

He tenido la suerte de estar en Nueva York visitando diferentes despachos para una investigación que estoy desarrollando sobre innovación en el sector legal. Me ha sorprendido ver cómo el precio y, en especial, el modelo de facturación se ha convertido en estratégico para los clientes y por tanto también para los despachos que visité. Rara era la firma que no tuviese un equipo dedicado exclusivamente a fijación de precios y a lo que en el mundo anglosajón se denomina *AFA's (Alternative Fee Arrangements)* es decir, modelos alternativos a la facturación por horas, que dicho sea de paso, parece que está en uno de sus peores momentos.

El precio es un elemento del marketing mix, es decir, forma parte de los elementos que deben determinarse cuando se hace un plan de marketing. Pero en el momento actual, el precio forma parte esencial del posicionamiento estratégico de la firma y por tanto, tener una política de precios adecuada al mercado puede ser la clave para que tu negocio crezca. ¿Por qué? Porque el hábito de compra ha cambiado y los clientes suelen comparar con otros posibles

proveedores y el precio es un elemento objetivo fácilmente comparable. La tendencia a la baja en los honorarios sigue siendo una lacra para el sector, pero eso fuerza a que los despachos deban reinventar su cartera de productos y sobre todo a desgranar muy bien lo que significa tener una política de precios. No cabe la improvisación.

El sector legal, a diferencia de otros, no ha fijado precios tradicionalmente sabiendo el coste y añadiendo el margen, sino que tradicionalmente ha fijado en función de precios de mercado, obviando muchas veces la rentabilidad. Pues bien, si los clientes fuerzan a la baja la negociación, es importante que los abogados conozcan el límite y ese punto límite es cuando empiezas a trabajar contra coste y no contra margen. Pero, ¿cuántos despachos conocen realmente ese punto, el *break even*, cuando negocian honorarios? La facturación por horas puede admitir ciertas desviaciones de eficiencia en la asignación de recursos, pero cuando el cliente cierra el precio, las ineficacias las asume el abogado en contra de su rentabilidad y eso es muy peligroso si no se hace bien.

La fijación de precios requiere todo un cambio de mentalidad en la manera tradicional en la que trabajan los despachos y requiere de especialistas capaces de generar una política de precios acorde al posicionamiento de la marca. No se pueden bajar honorarios cuando desposicionan la marca en el mercado pero, para ello, previamente se debe conocer en qué tipo de negocio se opera. Si vendemos *commodity*, es decir, si vendemos productos que se pueden estandarizar, el cliente los comprará a precio, no valen argumentos cualitativos y si además percibe que son muchos los que pueden hacer bien un mismo trabajo y tiene poco valor añadido, su criterio de compra será el precio más bajo. En estos modelos el enfoque es la optimización del proceso, volumen y rentabilidad. Eso no quiere decir que no sean de calidad, si no de baja complejidad. La calidad puede ser excelente.

Pero ¿dónde está el margen para la diferenciación? Cada vez es más difícil, pero de mis entrevistas con diferentes abogados de compañías he podido deducir que los clientes no son tan sensibles al precio cuando entienden el valor del servicio prestado. ¿Qué significa valor?:

- **Especialidad.** Tanto en el sector como en el área de práctica. Si eres un especialista reconocido en el mercado, el cliente está dispuesto a pagar para aquellos trabajos que requieran sofisticación. El precio dejará de ser el criterio de compra en estos casos.
- **Gestión de proyecto.** Más allá de la capacidad técnica, el cliente entiende su asunto como un proyecto en el que se pueden dibujar diferentes escenarios, acotados en precio, en recursos y con indicadores de entrega de valor. La manera de presentar las propuestas a los clientes deja de ser reactiva y se convierte en predictiva. El *Legal Project Management* es una herramienta muy útil y de nuevo aparecen nuevas profesiones que ayudan a convertir temas legales en proyectos y que encajan mejor con la manera de operar de las empresas.
- **Flexibilidad en la fuerza de trabajo.** Los modelos de *secondment* (es decir, enviar a un abogado a trabajar en el cliente) son muy valorados por las empresas. Independientemente de la fijación del precio, ayudan a la vinculación de la empresa con la firma y generan un vínculo de conocimiento de la cultura que es sin duda de

valor. Modelos flexibles de fuerza de trabajo ayudan a la empresa a organizar mejor sus puntas de trabajo o para determinados proyectos. Ser capaz de proporcionar esta flexibilidad es diferencial.

- **Capacidad de generar lobby.** En España está mal visto, porque no está regulado y porque se interpreta como tráfico de influencias, pero la capacidad de una firma de poder actuar y generar opinión sobre determinados temas regulados o en temas específicos de legislación es uno de los puntos valorados por las empresas.

- **Fijar un precio demostrando eficacia en el coste.** Fijar un precio y demostrar que se es eficaz y que se trabaja con control de costes puede hacer que una firma sea elegida en un concurso. La tecnología, los procesos de trabajo y la generación de cultura colaborativa con el cliente para optimizar la entrega son la única vía para trabajar de esta manera. Representa una cultura diferente de trabajo a la tradicional, pero es capaz de marcar la diferencia más allá de la capacidad técnica.

Los valores del servicio prestado



Los modelos de fijación de precios en el sector legal no son muy complejos, pero requieren conocer muy bien la rentabilidad de cada asunto y de cada cliente. Es cierto que es difícil conocer la rentabilidad a priori, pero para ello hay que tener un buen modelo de gestión del conocimiento y un histórico de horas por proyectos o asuntos parecidos. No olvidemos que la gestión por horas es el mejor modelo de gestión para una firma, aunque ya no sea útil como modelo de facturación al cliente.

El cliente busca precio fijo y en todos mis estudios se reafirma esta conclusión. Los abogados deberán aprender a gestionar para poder ser rentables mejorando los procesos y la eficiencia en la asignación de recursos. Tanto si es una iguala como si es presupuesto cerrado, la ventaja competitiva vendrá por parte de aquéllos que sean capaces de demostrar que saben cómo hacerlo y cómo ser más predictivos en el precio y en el marco legal donde operan los clientes.

El precio en sí no es la clave, debe ir vinculado al valor tal y como lo entiende el cliente.

2.3 The legal vertical. Subcontratación, procesos y eficiencia en los despachos de abogados

Por **Eva Bruch**

Si observamos otras industrias, nos resulta fácil comprender que **la estandarización de procesos conlleva grandes ahorros de dinero y tiempo**, mejora la eficiencia y nos permite tanto mejorar la calidad como ser más competitivos en el mercado. Existen negocios, sin embargo, que haciendo baluarte de prácticas ancestrales o estilos de vida en contraste con el ritmo acelerado actual abogan por todo lo contrario. Adeptos al movimiento *slow* con el que comparto muchos valores están aprovechando nichos de mercado muy específicos: tiendas de ropa confeccionadas artesanalmente y con tejidos naturales, o alimentación orgánica y biológica, en contraste con las producciones industrializadas de los gigantes de sus respectivos sectores.

Podemos pensar que el sector legal es tradicionalista, que el ejercicio de la profesión no puede estandarizarse, que “perdería su esencia”, que la descomposición del servicio en partes más pequeñas que luego puedan “ensamblarse” para configurar un servicio completo es algo que solo es aplicable a los servicios de bajo coste o *low cost* como se les conoce en inglés. Quizás pensamos que todo lo demás tiene que ser “hecho a medida”, lo que puede abrir la puerta a la ineficiencia, los sobre-costes, la falta de información sobre si ganamos dinero o perdemos hasta la camisa con algún asunto, a trasladar costes innecesarios a los clientes o estar asumiéndolos nosotros sin saberlo, en definitiva: no poder tomar decisiones basadas en información medible y cuantificable. Pero si analizamos un poco más a fondo el porqué de los procesos de *outsourcing*, podemos entender que tampoco es tan sencillo.

En entornos industriales, la fabricación de partes del producto en distintos emplazamientos es relativamente sencilla, en el sentido de que el producto final a obtener es normalmente homogéneo, concreto y estable, no cambia, al igual que las partes que lo integran (por ejemplo un automóvil). Aun así, el ensamblaje de las piezas para formar el producto final requiere de un sistema de control adecuado. Si este sistema de control no está bien diseñado, o no es lo suficientemente estricto, pero a la vez flexible, puede conllevar costes adicionales a la empresa, incluso a veces superiores a los que hubiera tenido de haber asumido ella misma internamente toda la producción.

La
estandarización
de procesos
conlleva grandes
ahorros de
dinero y tiempo

Si extrapolamos esto al sector servicios, donde cada parte del proceso tiene un elevadísimo grado de interdependencia de las demás (pues en función del resultado de una parte del proceso, variarán los trabajos a realizar en la otra parte), **la descomposición del servicio resulta más compleja**. Su ensamblaje final puede muy fácilmente llevar a errores y, en todo caso, requerirá también de un control estricto por parte de un experto que conserve una visión global del proyecto y pueda tomar decisiones sobre su modificación y adaptación. Estas consideraciones, totalmente comprensibles, son las que, entre otras, han llevado a los despachos a adoptar posiciones conservadoras para no asumir los riesgos propios de esta forma de trabajar, pero apartándose a su vez de los beneficios que les podría conllevar.

En el sector servicios la descomposición del servicio resulta más compleja que en otros ámbitos

Pero los clientes corporativos, integrados en empresas en las que la subcontratación es algo normal en su día a día, no les resulta tan extraño aplicar esta forma de trabajar, incluso al departamento jurídico, que además, recibe las mismas presiones que el resto de unidades de la empresa para reducir costes. Algunos departamentos jurídicos de empresa han empezado a contratar partes del servicio a varios proveedores, por ejemplo combinando servicios de *Legal Process Outsourcing* (LPO), con servicios más sofisticados de *Legal Service Providers* (LSP) y servicios clásicos de despachos de abogados. Ello permite al cliente centrarse en el control, monitorización y “ensamblaje” de cada una de las partes del proceso para asegurar un producto final con la calidad esperada.

Para empresas pequeñas o de tamaño mediano, este esfuerzo puede ser muy grande y los costes asociados a la gestión del proyecto superar el mayor coste que habría supuesto contratar el servicio completo a un despacho de abogados tradicional con una visión global del proyecto, el cual habría entregado un servicio final terminado y de calidad. Sin embargo los clientes más grandes sí están armando este tipo de soluciones (IBM, Dupond, Microsoft, Cisco).

Ello no significa que el *outsourcing* de servicios legales no sea operativo o poco rentable para los despachos; éstos deberían identificar aquellos proyectos y trabajos en que ésta sea una opción viable que genere ahorros reales de tiempo y dinero tanto para el cliente como para el despacho, sin comprometer con ello la calidad.

Si un despacho quiere ser más eficiente o competitivo puede subcontratar la ejecución de partes de sus servicios a terceros proveedores, aunque deberán analizar tanto la rentabilidad como la calidad final del servicio, así como los aspectos no estratégicos que sí pueden delegarse. En servicios jurídicos, la distinción entre *core business* y servicios de soporte o auxiliares a menudo no es fácil de realizar, y las partes que integran el *core business* del despacho deben permanecer en él, pues son su fuente de ventaja competitiva.

Por estos motivos, la elección de las partes concretas a subcontratar deberá realizarse de forma estratégica y minuciosa, asegurando el suficiente margen de maniobra para ajustar parte del

proceso al desarrollo global del servicio y sus habituales variaciones. Variaciones que pueden venir por ejemplo, por nueva información suministrada por el cliente, testimonios desconocidos hasta la fecha en casos de litigación, documentos nuevos, cambios normativos, etc...

Es posible que para un despacho de abogados sea más sencillo realizar internamente los trabajos para retener así la visión global del proyecto y asegurar un correcto ajuste del proceso en base a las variaciones de cada caso, aunque esto no le permite liberarse de forma sustancial de estructura por más ajustados que tenga sus procesos. Según indica Richard Susskind, también serían los despachos los más indicados para realizar la labor de coordinación de los trabajos subcontratados a varias entidades, asegurando al cliente final una correcta gestión del proyecto y certificando la calidad final del servicio prestado. El despacho ocuparía una posición de garante de la calidad, a la vez que ofrecería una opción muy competitiva a sus clientes.

Por todo lo indicado, parece poco probable que la gran mayoría de despachos tiendan hacia la creación de estructuras de *outsourcing* para la mejora del servicio y en beneficio del cliente. Y seguramente no se hará de forma seria hasta que éstos vean como poco a poco, cada vez más clientes organizan sus propias redes de colaboradores. Sin embargo, los despachos más grandes, innovadores y que escuchan al mercado y a sus clientes, sí están adoptando este tipo de soluciones (Lovells y la implantación del sistema ‘Mexican Wave’; Allen & Overy y su plataforma Peerpoint; Baker & McKenzie abrió su propio LPO en Manila años atrás; Clifford Chance hizo lo propio en la India; Herbert Smith Freehills lo hizo en Europa, en Belfast, CMS Cameron McKenna también, en Bristol; Addleshaw Goddard en Manchester; Berwin Leighton Paisner’s Lawyers creó Lawyers on Demand; Eversheds creó Agile; Latham & Watkins en Manchester; Littler Mendelson en Kansas City; y un largo etcétera...)

Al final tendremos que elegir si queremos que nuestro despacho sea un “Despacho Slow”, para el que siempre existirá un nicho de mercado muy concreto, cada vez más pequeño, pero que siempre será una opción, o todo lo contrario.

Ejemplos de outsourcing

• Lovells	➤ Sistema Mexican Wave
• Allen & Overy	➤ Plataforma Peerpoint
• Baker & McKenzie	➤ LPO en Manila
• Clifford Chance	➤ LPO en la India
• Herbert Smith Freehills	➤ LPO en Belfast
• CMS Cameron McKenna	➤ LPO en Bristol
• Addleshay Goddard	➤ LPO en Manchester
• Brewin Leighton Paisner’s Lawyers	➤ Crea Lawyers on Demand
• Eversheds	➤ Crea Agile
• Latham & Watkins	➤ LPO en Manchester
• Littler Mendelson	➤ LPO en Kansas City

2.4 ¿Cuidas a tu cliente?

Por **María Antonia Carmona**

Todos los que nos dedicamos a los servicios, sabemos que el cliente está en el centro de nuestro negocio, pero ¿tienes clara la importancia de proporcionar una buena atención cliente? ¿Sabes cómo crear relaciones duraderas en el tiempo? ¿O solo te focalizas en “ganar este o aquel cliente” y no te preocupas por fidelizarlo? La captación, pero sobre todo la fidelización de clientes, debe ser la prioridad de tu actividad.

Pero, ¿qué puedes hacer para conseguir crear “clientes apóstoles”, que no solo estén contigo por un periodo largo de tiempo, sino que se conviertan en embajadores de tu despacho y te proporcionen más clientes?

Te proponemos unas sencillas acciones, que te pueden ayudar a convertir a tus clientes en “tus más fervientes *followers*”.

1. Ten muy claro que “eres tú el que depende del cliente y no éste de ti”.

Así todas tus actividades deben estar orientadas a satisfacer sus necesidades y responder/superar sus expectativas, actuales y futuras.

2. Dale un trato personalizado en función de su personalidad.

Siempre partiendo de un trato cordial, que le haga sentirse cómodo, deberás adaptar tu relación con él a su estilo de personalidad. Es decir, si un cliente “va directo al grano” y es de los que si puede resumir la visita en 30 minutos para qué va a emplear más, es importante que te adaptes a este estilo directo y no confundas cordialidad con dedicarle más tiempo del que “demanda”. Aquí además ten muy en cuenta tu propio estilo de personalidad, pues puedes caer en el error de querer aplicar el tuyo, en vez de adaptarte al suyo.

3. Conviértete en su asesor de confianza.

Ante el caso que trae al despacho, plantéale un catálogo de soluciones posibles, para que tenga la confianza de que entiendes y has estudiado a fondo su problemática. Aunque luego le asesores y aconsejes, la solución más adecuada a su situación, posibilidades e intereses.

4. Trabaja a presente y a futuro.

No solo has de solucionar su caso de la manera más satisfactoria en relación a sus intereses, sino también has de trabajar a presente y a futuro, averiguando otras necesidades que pueda tener y adelantarte a ellas. Es importante proporcionarle un servicio integral. Por ejemplo: el cliente

puede venir a resolver un tema de “cláusula suelo”, pero has de averiguar otras necesidades tuyas o de sus familiares, círculo de confianza, amigos etc. Para ello es fundamental que en la primera visita hagas una presentación de tu despacho, enumerando todos los servicios que le puedes ofrecer. Muchas veces se cae en el error de focalizarse en el tema concreto que te trae el cliente y no ver otras posibilidades de colaboración, sobre todo si el despacho es multidisciplinar. Y **si tu despacho no es multidisciplinar, es importante crear sinergias con otros despachos de tu confianza.**

Si tu despacho no es multidisciplinar, es importante crear sinergias con otros despachos de tu confianza

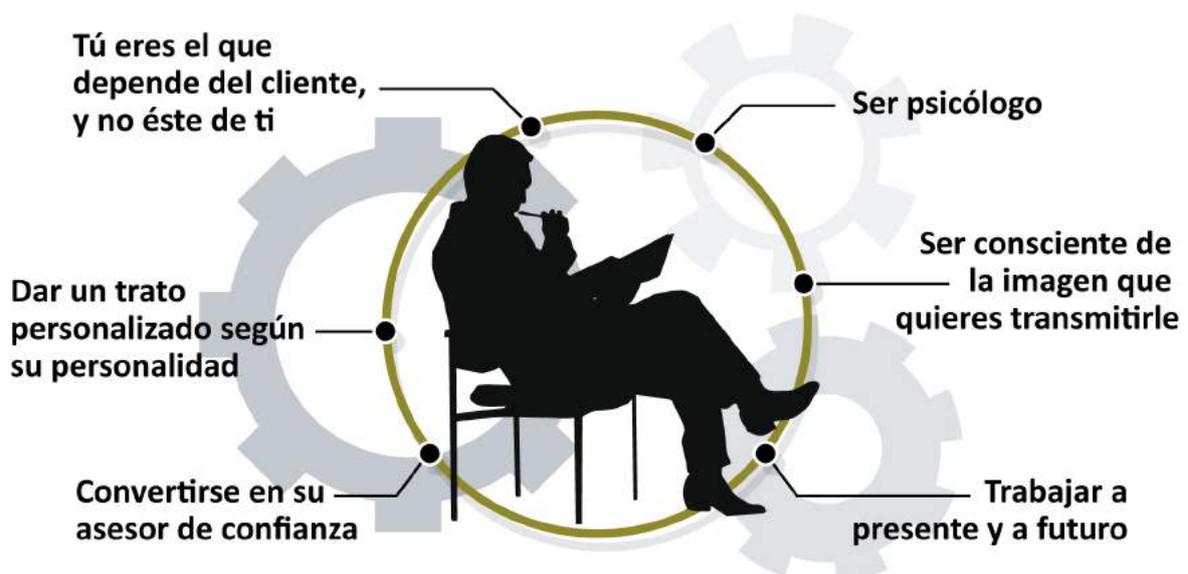
5. Sé consciente de la imagen que quieres transmitir a tu cliente y prepárala.

Desde el minuto 1 que el cliente establece contacto contigo se está formando una imagen de ti. Y has de saber que las percepciones iniciales que nos formamos de la personas son muy difíciles de cambiar. Así que prepara a conciencia la primera visita de tu cliente: transmite profesionalidad, dominio de la situación y de la materia, adáptate a su ritmo. Trata de que el cliente sienta que ha hecho la mejor elección de abogado/a.

6. Sé psicólogo.

Ten en cuenta que el cliente es un ser humano, con preocupaciones y sentimientos, por eso habrás de aprender a escucharlo, entenderlo, empatizar con él, a veces dedicándole más tiempo del que te gustaría porque tienes otra visita programada. Puede ser importante formarte en este aspecto para conocer los aspectos psicológicos de las relaciones humanas, aprender técnicas para analizar, comunicar, persuadir, convencer y negociar, que además te serán muy útiles para los juicios o para gestionar tus relaciones con otros abogados.

Acciones para cuidar a tus clientes



Y finalmente, una reflexión sobre cómo tratas a tu cliente interno, es decir a tus otros compañeros de despacho: muchas veces solo atribuimos la “categoría de cliente” al externo sin darnos cuenta de que nuestros compañeros son también clientes a los que has de dispensar una “atención excelente” ya que estáis todos en el mismo barco para:

- Construir una marca profesional de prestigio.
- Convertir el despacho en una “empresa rentable”.
- Atraer y fidelizar clientes.
- Crearos una buena reputación.

Es importante trabajar la equivalencia entre “el dar y recibir”: estando siempre dispuesto a **ayudarle**, a resolver problemáticas suyas, a facilitarle su trabajo, a asesorarle en los temas en que lo necesite, a darle soporte cuando lo necesite, a motivarle cuando haga falta y, sobre todo, a crear conjuntamente un entorno de trabajo caracterizado por la “calidad profesional y la calidad humana”.

**Es importante trabajar la
equivalencia entre
“el dar y recibir”: estando
siempre dispuesto a ayudarle**

2.5 ¿Qué le puedo vender a mi cliente y qué no debo prometerle nunca?

Por **Rosana Pérez Gurrea**



Captar, saber retener y fidelizar a los clientes es una de las claves fundamentales para el crecimiento de todo tipo de empresa, pero en el caso de los despachos de abogados, en los que el negocio se basa en relaciones entre personas, adquiere una importancia decisiva. El cliente es el activo principal de nuestros despachos, por lo tanto hay que cuidarlo, satisfacer sus necesidades y anticiparnos a ellas generando confianza.

Los despachos de abogados han evolucionado hacia auténticas empresas de servicios jurídicos, los clientes cada vez llaman a nuestra puerta con menos frecuencia sin ningún esfuerzo previo de la firma. Es necesaria una gestión comercial eficaz y para ello es fundamental que esté basada en un conocimiento preciso del público al que se dirige, sólo así se podrán desarrollar acciones personalizadas y adecuadas a sus necesidades reales y concretas.

Hacer marketing implica plantearnos a quién queremos dirigirnos, cómo podemos buscar la diferenciación y cuál es el valor añadido que queremos ofrecer. Ello conlleva establecer objetivos, crear una imagen de marca, definir servicios, saber comunicar así como captar, retener y fidelizar al cliente.

Hacer marketing implica plantearnos a quién queremos dirigirnos, cómo podemos buscar la diferenciación y cuál es el valor añadido que queremos ofrecer

El incremento de la competencia y la exigencia creciente de la clientela han obligado a los profesionales del derecho a acercarse al mercado, a estructurar equipos y a optimizar el uso de recursos para evitar que las horas vayan pasando sin ser facturadas.

Tras definir los servicios que nuestra firma va a ofrecer, resulta básico desarrollar un plan de comunicación eficaz. De nada nos sirve contar con un elenco de servicios perfectamente definido y ajustado a las necesidades de nuestros clientes si no somos capaces de llegar a ellos con una comunicación efectiva. No podemos olvidar que la capacidad para comunicarse es una de las claves del éxito de cualquier organización orientada al cliente.

Es importante dar a conocer los servicios de nuestros despachos y estimular su contratación

Es importante dar a conocer los servicios de nuestros despachos y estimular su contratación. Para ello es fundamental conocer nuestros mercados, orientar nuestra firma al cliente, crear una red de contactos y detectar sinergias. Cuanto mejor conozcamos a nuestros clientes actuales o potenciales más eficaces serán nuestras acciones comerciales.

En definitiva, conceptos como rentabilidad, eficacia, eficiencia, generación de negocio, calidad de los servicios prestados y cumplimiento de objetivos se convierten en auténticos índices de referencia a la hora de evaluar el trabajo de los abogados en el sector legal.

¿Qué obligaciones conlleva?

Los despachos funcionan como empresas y como tales vendemos servicios a nuestros clientes. Como recuerda la sentencia del TS de mayo de 2006, “la calificación jurídica de la relación contractual entre abogado y cliente es, en la inmensa mayoría de los casos (salvo muy concretas excepciones), de contrato de prestación de servicios, concepto que define el art. 1544 Código Civil. La prestación de servicios, como relación personal “intuitu personae” incluye el deber de cumplirlos y un deber de fidelidad que deriva del artículo 1158 del Código Civil y que imponen al profesional el deber de ejecución óptima del servicio contratado, lo que presupone la adecuada preparación profesional y supone el cumplimiento correcto”.

Ello implica una obligación de medios, no de resultados, en el sentido de que no comporta como regla general la obligación de lograr una estimación o una resolución favorable a las pretensiones formuladas, es decir, que no estamos obligados a ganar el pleito pero sí a realizar nuestro trabajo con diligencia y honestidad. El abogado no responderá del resultado de la gestión, pero incurrirá en responsabilidad de no ejecutarla con sujeción a las exigencias técnicas propias de la actividad de defensa.

En la venta de los servicios inherentes al ejercicio profesional, el artículo 42 del Estatuto General de la Abogacía dice: **“Son obligaciones del abogado el cumplimiento de la misión de defensa que le sea encomendada con el máximo celo y diligencia y guardando el secreto profesional”**.

“Son obligaciones del abogado el cumplimiento de la misión de defensa que le sea encomendada con el máximo celo y diligencia y guardando el secreto profesional”

Por tanto, tenemos las siguientes obligaciones, entre otras:

1. Deber de información y asesoramiento para la mejor defensa de sus intereses.

Los abogados debemos informar fielmente a los clientes sobre si sus pretensiones son fundadas o no, de las posibilidades de éxito de las mismas, de la conveniencia de alcanzar un acuerdo amistoso, de los medios de prueba disponibles. En definitiva, se trata de dar forma legal a las peticiones formuladas por los clientes.

Mientras dure el proceso, debemos mantener puntualmente informado al cliente del devenir del mismo. Así el artículo 13.9 c) del Código Deontológico dice: “El abogado tiene la obligación de poner en conocimiento del cliente, incluso por escrito, cuando éste lo solicite del mismo modo: La evolución del asunto encomendado, resoluciones trascendentes, recursos contra las mismas, posibilidades de transacción, conveniencia de acuerdos extrajudiciales o soluciones alternativas al litigio”.

2. Los abogados debemos **tener siempre a disposición del cliente toda la documentación** que hayamos recibido de éste por si le fuera solicitada.

3. Lealtad y honestidad en el desempeño del trabajo que nos ha sido encomendado cumpliendo las normas deontológicas inherentes al ejercicio de la abogacía.

4. Los abogados debemos **desarrollar las actuaciones judiciales que se deriven de los encargos de manera coherente**, evitando aumentar la duración de las mismas y encontrándonos sometidos en todo momento al secreto profesional.

5. Seriedad, buena organización y trato personalizado al cliente. Es importante que se sienta valorado y atendido.

Actitud con los clientes

Obligaciones

Deber de información y asesoramiento

Tener a su disposición la documentación

Lealtad y honestidad en el trabajo

Desarrollar la actuación de modo coherente

Seriedad, organización y trato personalizado



No se debe prometer

Aceptar asuntos para los que no estamos capacitados

Generar falsas expectativas

Aventurar fechas determinadas

Prometer plazos que no se pueden cumplir

Aceptar asuntos con conflictos de intereses

¿Qué no debo prometerle?

- 1. El deber de diligencia en el ejercicio profesional** conlleva la no aceptación de un asunto para cuya resolución no estemos capacitados en función de nuestros conocimientos o que no podamos atender debidamente, teniendo en cuenta el tiempo del que disponemos. Como señala la STS de 3 de octubre de 1998: “A lo que está obligado el abogado es a prestar sus servicios profesionales con la competencia y rectitud exigidas por las circunstancias de cada caso (artículo 1258 del CC). En esta competencia se incluye el conocimiento de la legislación y jurisprudencia aplicables a cada caso y su aplicación con criterios de razonabilidad en el caso de interpretaciones divergentes”.
- 2. No podemos generar falsas expectativas**, hay que ser realista con el cliente en lo que a la viabilidad de sus pretensiones se refiere. Nunca podemos prometerle que se va a ganar el juicio y es necesario tenerlo informado de todas las circunstancias inherentes al pleito como la posible imposición de costas y sus consecuencias
- 3. Tampoco podemos aventurarnos a decirle al cliente que vamos a tener la sentencia en una fecha determinada**, ya que no depende de nosotros y es imprevisible dar una fecha concreta. Depende, y mucho, de cada órgano judicial.
- 4. Prometerle que la demanda va a estar presentada en dos o tres días**, cuando sabemos positivamente que no va a ser así, en función del volumen de trabajo que tenemos en los despachos y que tenemos otros asuntos con plazos, que hay que cumplir con carácter prioritario.
- 5. No podemos comprometernos a llevar un asunto en los casos en que, por las razones que sean, exista conflicto de intereses** que nos impide asumirlo conforme a las normas del Código Deontológico.

En definitiva, la capacidad técnica se presupone en todo abogado pero no es suficiente, es necesario que nuestros servicios vengan acompañados de una serie de factores para ganarnos la confianza del cliente respondiendo a sus expectativas. En definitiva, los clientes quieren resultados. La confianza es la base sustancial de la relación entre cliente y abogado y aspiramos a conseguirla con el trabajo bien hecho, buscando siempre la excelencia en el ejercicio profesional.



2.6 Pensar en el cliente, el mejor reclamo para más clientes

Por **José Ramón Chaves**

Leí en una entrevista al decano del Colegio de Abogados de Ciudad Real que el mejor consejo recibido para la profesión de abogado era **“piensa en el cliente, piensa como el cliente”**.

Tan pocas palabras encierran la habilidad llamada empatía y que es tan valiosa en la profesión legal, donde la comunicación, saber escuchar y saber persuadir son virtudes imprescindibles para el éxito de la negociación o la victoria en el litigio.

Al fin y al cabo el abogado es una especie de embajador del cliente ante el juez para velar por sus intereses. Como todo embajador debe conocer bien a quién representa y bien a quién tiene enfrente, o sea, tanto al cliente como al juez.

Esa virtud de la empatía profesional no se enseña en el colegio ni en la Facultad de Derecho y será la experiencia, con sus frutos y fracasos, la que irá proporcionando esas actitudes de implicación personal y leal, por lo que podría parafrasearse el refrán clásico y afirmar que **“más empatiza el abogado por viejo que por abogado”**.

**Piensa en
el cliente, piensa
como el
cliente**

**“Más empatiza el
abogado por viejo
que por abogado”**

Así el abogado, tras escuchar al cliente exponer su caso, debe ser capaz de transmitirle confianza, seriedad y sobre todo, demostrarle que entiende su postura, que entiende lo que está en juego y que identifica el problema jurídico al que se enfrentan.

Por muy docto que resulte un abogado en ciencia jurídica, si actúa cual médico frío e impersonal ante el paciente aterrado por la enfermedad, ofrecerá la imagen de un patán trajeado del que buena parte de los clientes huirán aterrados del despacho tras la consulta inicial y si le confían el caso, tanto se gane como se pierda, posiblemente el cliente eludirá recomendarle. Los clientes son personas y les gusta el trato personalizado y cercano.

En igual desatino incurre el abogado que confunde en el foro “lo valiente con lo descortés”, quien no saluda ni cambia impresiones con el abogado contrario, o quien examina retador al testigo o perito, o quien contempla al juez como toro a lidiar. En estos casos, si el abogado opta por la queja, desconsideración, o el tono desabrido e insultante, estará vertiendo una mancha de tinta de calamar sobre sus argumentos que los oscurecerán y hará un flaco favor al cliente.

Aunque es evidente que la inmensa mayoría de abogados y jueces son corteses y educados, los hay que al ponerse la toga pierden humanidad, se creen voceros del derecho y gladiadores, cuando lo cierto es que tras finalizar el juicio, sin toga, todos los presentes rezuman normalidad y vidas cotidianas, sin lugar para jerarquías ni prepotencias.

Por eso me gustó la enseñanza del decano como doble mandamiento para el abogado.

Por un lado, “piensa como el cliente”. Piensa que el cliente viene a la consulta irritado por lo que siente como injusticia. Piensa que como parte interesada ve las cosas bajo su particular punto de vista. Piensa que acude al abogado como santo remedio. Piensa que quiere resultados positivos y rápidos y habrá que aclararle cómo funciona la ruleta jurídica. Piensa que suele creer que por tener razón jurídica poco le costará demostrarla y habrá que aclararle que no son gratis los documentos, peritos e indemnizaciones ni la provisión de fondos. Piensa que el abogado es un mercenario y habrá que recordarle que hay unos límites éticos. Piensa que la razón se la dará el juez pero habrá que aclararle que abrir los ojos a un juez requiere esfuerzo profesional, estudio y estrategia.

Tratamiento con el cliente



Por otro lado, **el abogado debe “pensar en el cliente”.** Pensar en su interés. En que quizás una buena negociación ahorre un lento e incierto litigio. En que acaso las escasas probabilidades de victoria desaconsejen el pleito. En que puede ganarse pero que costará más el fuero que el huevo que está en juego. En que apelar y recurrir las derrotas puede dar aliento para seguir la batalla pero puede ser la puntilla al cliente que le haga perder la fe en la justicia y costes enormes de ilusiones y dinero.

Y entonces el abogado que piensa como el cliente y que piensa en interés del cliente, tras recibir una sentencia desestimatoria y poco elaborada, pese a su esfuerzo jurídico serio, se preguntará... ¿Y quién piensa en mí?

2.7 10 consejos útiles para abogados en una reunión con clientes

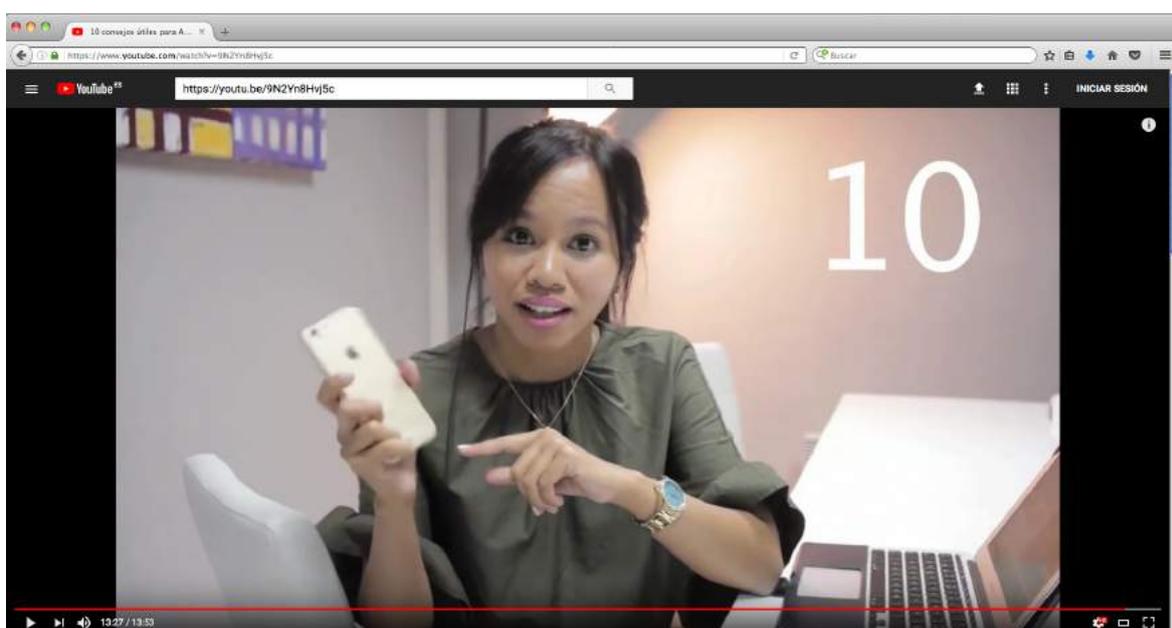
Por **Donna Alcalá**

Conseguir cerrar una primera reunión con un potencial cliente no es tarea fácil. Precisamente por este motivo, cuando el profesional logra convencer al cliente de mantener una reunión, es importante que la primera impresión que causemos sea impecable, dado que la primera impresión, como en cualquier cita romántica, puede ser decisiva y puede condicionar el desarrollo y desenlace de la relación.

Es importante que el tiempo invertido en esa reunión con ese potencial cliente sea el principio de una relación duradera.

Michael LeBoeuf, uno de los consultores empresariales más relevantes de EEUU, confirma que “si la experiencia del cliente es grata, lo más posible es que se entablen relaciones comerciales y recomiende su producto a otras personas; si ha sido neutra, la probabilidad desciende a un 50%. Pero si la experiencia es negativa, no comprará nada y se lo comentará a más de veinte personas”.

En el siguiente vídeo encontrarás 10 consejos básicos y útiles a tener en cuenta en una primera reunión con clientes potenciales



2.8 La confianza del cliente, el Santo Grial en la profesión de abogado

Por **Cristina Ruiz**

La lectura de dos artículos interesantísimos me llama la atención. Uno de ellos de Unai Camargo, sobre la experiencia de cliente desde una perspectiva comercial, y otro el de Sara Molina, sobre la integración de procesos para que el cliente llame a tu puerta. Ambos me llevan a la reflexión sobre las siguientes cuestiones que plantean:

- **¿Generamos el entorno adecuado para cumplir el objetivo de fidelizar a los clientes a partir de la generación de experiencias positivas?**
- **¿Cómo ayudamos al cliente a evaluar la propuesta de valor de nuestro despacho?**

Y apunto una cuestión más para reflexión y trabajo:

- **¿Cómo hacer que los clientes confíen en nosotros?**

Para buscar algún tipo de respuesta comienzo proponiéndooos un pequeño juego y luego comentamos:

Un cliente llega a nuestro despacho. Le podemos decir lo siguiente:

- 1.** Somos un despacho profesional que, como ve, goza de unas instalaciones extraordinarias (se las mostramos). Queremos que en esta sala, en la que le estamos recibiendo, se sienta relajado y confíe en que vamos a dar luz a la solución más adecuada a sus necesidades.
- 2.** Pase y siéntese por favor (tenemos música ambiente). Somos un despacho profesional capaz de escuchar sus necesidades. Le vamos a ofrecer la mejor solución técnica en relación a un presupuesto que le va a sonar a música celestial.
- 3.** Buenos días, pase a esta sala, queremos que se sienta a gusto (realizamos un contacto físico de algún tipo -una simple palmada en la espalda, por ejemplo-). Estamos encantados de tenerle con nosotros, nos ponemos en su lugar y le aseguramos que no estaremos satisfechos y tranquilos hasta que usted también lo esté.

¿Qué opción te parece más correcta? ¿Cuál será la más adecuada para nuestro cliente?

La respuesta a la primera pregunta tal vez sea fácil, pero la respuesta a la segunda no lo es tanto. También estoy segura de que si el juego lo hacemos entre varios compañeros del despacho, a cada uno le gustará o le parecerá más adecuada una opción diferente.

Las tres opciones se refieren al mismo servicio, pero en cada una de ellas estamos incidiendo en una cuestión diferente.

Sí, explico. **Cada uno de nosotros emitimos y asimilamos la información que recibimos a través de un canal perceptivo predominante.** Son tres los canales: **visual, auditivo y kinestésico.**

<ul style="list-style-type: none"> • Canal visual <p>percibimos especialmente a través del sentido de la vista. Los colores, las formas, las distancias...</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Canal auditivo <p>percibimos especialmente a través de lo que escuchamos externamente e internamente, es decir, lo que nos decimos a nosotros mismos ante una situación o una experiencia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Canal kinestésico <p>percibimos especialmente a través de las sensaciones corporales externas: rugoso, cálido... y cómo nos sentimos.</p>

Todos percibimos las experiencias a través de tres canales pero también todos tenemos un canal predominante.

Todos percibimos las experiencias a través de los tres canales -y del resto de los sentidos-, pero también todos tenemos un canal predominante.

La importancia de esta cuestión en relación a la experiencia de cliente radica tanto en localizar cuál es nuestro canal perceptivo dominante, como cuál es el canal perceptivo dominante de nuestro cliente, ya que con ello estaremos facilitando la percepción adecuada de nuestra propuesta de valor y finalmente la fidelización del cliente.

Sí, voy a la explicación de la pregunta más inquietante.

¿Cómo podemos conocer bajo qué canal percibe nuestro cliente?

No es sencillo, pero con un poco de atención y observando a nuestro cliente podremos detectarlo. Cada uno de los canales viene a responder a un patrón común respecto de la postura corporal, los movimientos faciales, las palabras que se dicen...

Nuestro cliente será visual si utiliza frases relacionadas con dicho canal, tales como: “Le echaré un vistazo” o “Sí, sí ya veo lo que me está diciendo”. Auditivo si utiliza: “Le estoy escuchando, siga” o “Me suena lo que está diciendo”. O kinestésico: “Me encanta su propuesta” o “Me está quitando un peso de encima”....

En las opciones del juego hemos utilizado un lenguaje dirigido, emitiendo desde cada uno de los canales:

- **Opción 1** • “...como ve...”, “...vamos a dar luz a la solución...” Visual
- **Opción 2** • “...escuchamos sus necesidades...”, “...un presupuesto que le va a sonar a música celestial” Auditivo
- **Opción 3** • “...queremos que se sienta a gusto...”, “...nos ponemos en su lugar...” Kinestésico

La gestualidad también dice mucho de cada uno de nosotros y de los demás. Los kinestésicos gesticulan muchísimo con las manos, mientras que los movimientos de los visuales y los auditivos son mucho más sutiles.

¿Para qué nos sirve conocer el canal perceptivo de nuestros clientes?

Conocer el canal perceptivo del cliente dimensiona la conexión en la experiencia de cliente

Conocer el canal perceptivo del cliente dimensiona la conexión en la experiencia de cliente, facilitando de esta manera la consecución de nuestros objetivos: que capte nuestra propuesta de valor en los términos que nos interesan y que finalmente contrate nuestros servicios...

Si el cliente es más auditivo le enumeraremos los grandes logros que obtendremos para él, de manera clara y destacada, con una oratoria correcta y utilizando gestos sencillos, sin aspavientos.

Si el cliente es más visual le contaremos la historia de esos logros, mirándole de frente, a los ojos, y utilizando un tono de voz contundente acompañado de gestualidad.

Y si es más kinestésico le hablaremos desde la emoción de los logros, buscaremos algún contacto físico y charlaremos a una distancia más corta de la habitual y en un tono de voz suave. A las personas kinestésicas les molesta el ruido. También podemos esforzarnos en hablar con las manos, es una buena manera de entendimiento entre kinestésicos.

Hay que matizar, sin embargo, **que no se trata de 'etiquetar' a los clientes, puesto que todos somos 'híbridos'**. Richar Bandler y John Grinder, los desarrolladores de los sistemas representacionales, los abordaron para mostrar cómo en algunas estrategias mentales y de decisión, y en determinados contextos y situaciones las personas tienen ciertas preferencias de lenguaje. **Se trata de buscar la mejor conexión para ofrecer una memorable experiencia de cliente.**

Se trata de buscar la mejor conexión para ofrecer una memorable experiencia de cliente

Y tú, ¿bajo qué canal predominante percibes?

Seguimos. Ahora vamos a profundizar un poquito más en la conexión con el cliente. La gran pregunta es:

¿Cómo hacer que los clientes confíen en nosotros?

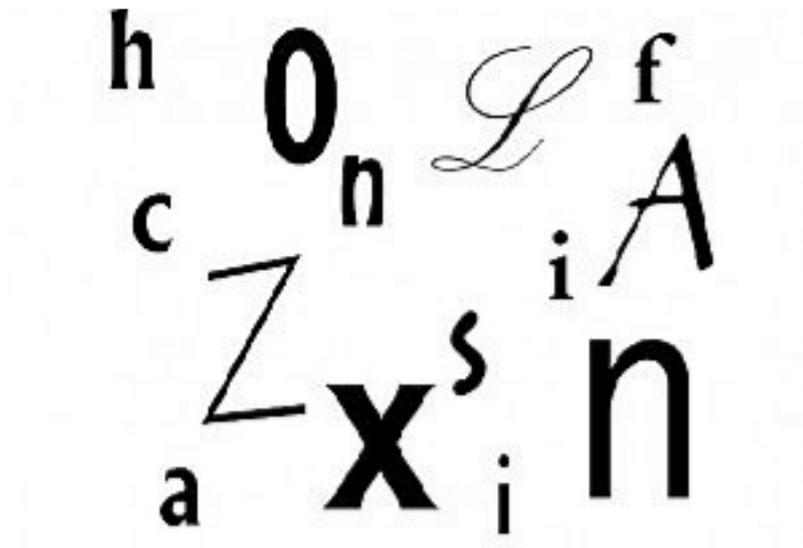
Utilizamos gran variedad de técnicas y herramientas para configurar nuestro cliente ideal, para conocer mejor al cliente, para entenderlo... Es fundamental conocer a nuestro cliente, lo que piensa, lo que ve, lo que siente...

Pero, ¿te has preguntado cómo de importante es que nuestro cliente nos conozca a nosotros?

Otra pregunta más, de la que supongo conoces bien la respuesta:

¿Cuál es el sustento de la relación cliente-abogado?

Te doy una pista. Échale un vistazo a este juego de letras:



Seguro que ya lo has descubierto (no es ni 'oficina', ni oca, ni cosa, ni fina, ni lisa...)



La confianza es una emoción positiva consciente en otra persona o en algo.

La confianza puede clasificarse en términos individuales –la confianza en uno mismo- y en términos sociológicos –la confianza que tenemos en los demás y la confianza que los demás tienen en nosotros-.

Para que tu cliente confíe en ti, necesita conocer que entiendes su preocupación.

El Rapport

Más cosas que supongo que sabrás: cuando tenemos afinidad con otras personas es mucho más fácil la comunicación. Sí, a las personas nos gustan especialmente aquellas otras personas que se parecen a nosotros en gustos y manera de entender la vida.

Con facilidad generas simpatía con alguien que ha vivido donde tú, con facilidad generas empatía con alguien que ha vivido experiencias positivas o negativas similares a las tuyas... con naturalidad generaremos conexión con esas personas.

El motivo es que nos hace sentir bien lo que conocemos.

Pero, ¿cómo podemos establecer conexión con las personas cuando ésta no surge de manera natural? ¿Cómo podemos establecer conexión con nuestros clientes a los que realmente no conocemos y ellos tampoco nos conocen a nosotros? ¿Cómo hacer para que sepan que entendemos su preocupación, para que confíen en nosotros? Pues bien, en programación neurolingüística (PNL) disponemos de una técnica denominada '*Rapport*' que nos puede ayudar en este sentido.

***Rapport* significa relación de comunicación o compenetración, en donde se crea un clima de confianza y entendimiento.**

***Rapport* significa relación de comunicación o compenetración, en donde se crea un clima de confianza y entendimiento.**

Establecer *Rapport* es desarrollar la habilidad de empatizar, de ver el punto de vista de la otra persona, de adaptar tu percepción a la de esa otra persona y sintonizarse de forma sutil pero profunda, haciéndole sentir que la comprendes, para lograr así una comunicación confiable y efectiva.

La sintonización y la empatía son los elementos clave.

Sintonizar significa captar el estado y sentimientos de los demás y mostrar que entendemos su situación. La sintonización está relacionada con la empatía que es el modo en el que somos capaces de entender las emociones de otra persona.

Cuando utilizamos el *Rapport* como técnica para mejorar la comunicación con nuestros clientes, se suma un elemento más: la influencia. La influencia es el poder que podemos ejercer sobre una persona para determinar su forma de pensar o actuar. No olvidemos que lo que buscamos es ocupar un lugar preferente en la mente del cliente, entendiendo nuestra propuesta de valor en términos de confiabilidad y durabilidad.

Vamos a crear *Rapport* con nuestros clientes

La técnica del *Rapport* facilita el adentrarse en ‘el mundo’ de la otra persona y así poder observarlo, captarlo y experimentarlo. Algunas personas desarrollan extraordinariamente esta habilidad, consiguiendo, de forma inconsciente, establecer *Rapport* en reuniones sociales o profesionales, pareciendo que charlan, ríen, se mueven... con el mismo estilo y ritmo o comparten creencias y valores en relación a los contenidos de debate.

El proceso sería:

1. Coordinación

Consiste en adaptarse al ritmo de la otra persona:

- captando y replicando gestualmente su lenguaje verbal
- adaptando oralmente el ritmo al hablar y el tono de voz al de la otra persona, y de forma no verbal, el ritmo respiratorio, el parpadeo, la postura corporal...
- y reflejando en uno mismo, emocionalmente, el estado emocional de la otra persona.

2. Reciprocidad

Supone encontrar formas de corresponder a las acciones o manifestaciones de la otra persona, reaccionando a lo que dice y mostrando señales de escucha.

3. Lugares comunes

No hace referencia a un lugar físico, sino a la importancia de centrar el foco en el tema o mensajes de interés entre las personas implicadas en la conexión.

La combinación de estos tres factores, coordinación, reciprocidad y lugares comunes, produce la generación de una comunicación empática y confiable.

El proceso de creación de *Rapport*



A • Ejercicio

Vamos a ejercitarnos en el uso del *Rapport* para después establecer con nuestros clientes una conexión natural.

Una curiosidad. Por la calle, en algún programa de entrevista o debate en la televisión, o cuando estés en una reunión, observa al entrevistador y entrevistado, a los contertulios, a los miembros en la reunión... y escucha acerca de sus opiniones y forma de pensar. Presta una especial atención a sus posturas y gestos y comprueba cómo aquellos que vierten opiniones similares realizarán gestos y expresiones similares -se imitan-.

Nuestra imitación gestual es un reflejo de nuestros valores.

TÉCNICA DEL ESPEJO

Se necesita practicar, por lo que vamos a comenzar desde ahora mismo con algún amigo o persona cercana.

- **Ejercicio en pareja. (A-B)**

A comienza a realizar una serie de movimientos con el cuerpo. B, frente a A, va realizando los mismos movimientos como si se tratase de un espejo reflejando la imagen de A.

A continuación, además de los movimientos del cuerpo, las expresiones de la cara. Ahora, además, emitiendo sonidos y variando el tono y el volumen.

Ahora, será B quien imite a A.

Finalmente A y B verbalizan cómo se han sentido durante el ejercicio.

- **Ejercicio en trío. (A-B-C)**

Contra-Espejo. Entre B y C, uno será el espejo de A y el otro será el contra-espejo de A.

A, sin conocer los roles de B y C, comenzará a conversar con ellos. La imitación y contra-imitación se va produciendo. Finalmente A, B y C comentan como se han sentido durante el ejercicio.

La técnica del espejo es uno de los métodos más potentes para generar confianza.

Por último, practica la técnica del espejo por teléfono. Trata de hablar a la misma velocidad que tu receptor, su entonación... Verás qué sensación tan extraña tienes al principio, pero es divertido, y finalmente te resultará muy útil.

B · Práctica

Ya estamos algo más preparados, ahora vamos a aplicar *Rapport* directamente con nuestros clientes.

La primera impresión: empezamos a influenciar a nuestros clientes desde el primer segundo en que nos ven. En esta ocasión presta especial atención a tu 'look', con él empezamos a contar quiénes somos.

Sin embargo no es suficiente una buena presencia o el aspecto que hayamos decidido mostrar.

El primer contacto: el contacto visual. Mantén la mirada directa a los ojos de tu cliente durante unos segundos. Cuidado, no te excedas en el tiempo, puedes dar una impresión intimidatoria. Permite también que tú cliente te mire a ti. Pero cuidado, si bajas o desvías la mirada estarás mostrando inseguridad en ti mismo.

El contacto visual acompañado de una sonrisa sincera y entusiasta propiciará un primer contacto inolvidable.

Detecta el canal preceptivo: comenzamos con la observación. Sabemos que cada canal perceptivo -visual, auditivo y kinestésico- viene a responder a patrones comunes de comportamiento en lenguaje verbal y no verbal. Para conseguir *Rapport* debemos utilizar el "mismo lenguaje" que nuestro cliente: mismo tono de voz, ritmo..., incluso podemos utilizar su jerga en determinados momentos de la conversación. Es fundamental que el cliente nos entienda.

Presta atención: continuamos observando atentamente las características fisiológicas de nuestro cliente. Y una vez identificadas sus expresiones, sus posturas... comenzamos a imitarlas, pero ojo, cuidadosamente, no hagas que el cliente se sienta ridiculizado o molesto. Llega un momento en el que notas que se va estableciendo conexión. Ahora eres el tú el que llevas la iniciativa, comprobarás que si cambias de posturas, tu cliente inconscientemente terminará adoptando estas.

Escucha: la escucha es una habilidad fundamental para establecer el *Rapport*. Interésate con sinceridad por los valores e intereses de tu cliente, respétalos y sintoniza con ellos, de esta manera podrás establecer una mayor conexión emocional.

Conduce: ha llegado el momento, se ha establecido un vínculo, nuestro cliente ya confía en nosotros y estará dispuesto a ser influenciado de forma eficaz con nuestra propuesta de valor.

Rapport es esa extraordinaria sensación de que confías profundamente en una persona.

No dejes de practicar, ¡¡¡te aseguro que ocuparás en la mente de tu cliente ese lugar preferente y confiable!!!

Ya me lo cuentas

3



La diferenciación de abogados



La tecnología es la clave para mejorar el servicio



Si una persona necesita un abogado es porque tiene algún problema legal o quiere evitarlo

- El cliente ha de marcar el rumbo de la estrategia de cualquier despacho
- La simpatía siempre ayudará, pero no es la clave para ser el elegido

3.1 La difícil decisión de elegir abogado. ¿En base a qué pueden escoger los clientes un despacho u otro?

Por **David Muro**

¿De qué forma pueden acudir los clientes a un despacho de abogados?, y ¿qué hace que elija un abogado o bufete u otro?

Si una persona o empresa necesita un abogado es porque tiene algún problema legal o quiere evitarlo en un futuro mediante la prevención, eso está claro, pero ¿cómo llegará esa persona o empresa a un despacho u otro?

- **Por recomendación.** Alguien de su entorno, con un problema legal parecido, ha salido satisfecho de la relación con sus abogados y le aconseja y recomienda que les contacte.
- **Conoce la marca del despacho o abogado**, aunque nunca ha tenido relación previa con él, y contacta porque le da confianza, la percepción de la marca es positiva (existen sellos de calidad, menciones en directorios, etc.).
- No tiene recomendaciones ni conoce abogados ni despachos, así que busca en internet y filtra en función de lo que más le gusta y las **recomendaciones que observa en redes sociales, foros especializados, etc.**
- Recuerda que en un pasado un bufete o abogado le atendió muy bien, aunque no llegó a salir el tema. **Les vuelve a contactar. Tiene un recuerdo muy positivo.**
- **Ha puesto directamente en el buscador de internet** la palabra clave que tiene que ver con su problema y busca abogados relacionados con esa materia. **Busca verdaderos especialistas.**
- **Recuerda que alguien de su entorno le habló del despacho** en el que trabajaba un familiar, un amigo o conocido y lo bien que hablaba de ese despacho. Le contacta. Hablamos del sentimiento de orgullo de los abogados, de verdaderos embajadores de la marca. ¡Qué importante es que los trabajadores hablen bien de su empresa!

- **Tiene la tarjeta de un abogado.** No recuerda exactamente la relación con él, pero tiene su tarjeta. ¿Por qué no contactarle?
- **Acude a una plataforma, asociación, colectivo,** en la que hay más personas afectadas por su mismo problema y desde ahí le derivan a un abogado o bufete.

¿Por qué contacta el cliente con el abogado?



En todos estos casos el despacho, o abogado, ha tenido que llevar a cabo, de una forma u otra, alguna acción de marketing, comunicación o comercial que hace que un potencial cliente se haya fijado en él y en su despacho. De lo que se trata es de potenciar ese tipo de acciones, en función del público objetivo que nos hayamos marcado y de los recursos disponibles, sabiendo potenciar nuestros valores diferenciales frente a la competencia.

La mayoría de las veces ese potencial cliente comparará más de una opción. Los hábitos de compra en el sector legal han cambiado. **Ese consumidor sabe que existe mucha oferta y que tiene donde elegir, y se quedará con la opción que le haya dado más confianza,** valorando una serie de variables que afectarán directamente en la toma de decisión de compra.

Ese consumidor sabe que existe mucha oferta y que tiene donde elegir, y se quedará con la opción que le haya dado más confianza

¿Qué aspectos fundamentales he de tener en cuenta si quiero que ese cliente se quede conmigo en un primer momento y me tenga en cuenta para futuras ocasiones?



Si he sabido llevar a cabo una adecuada estrategia de marketing y comunicación, consiguiendo atraer a un nuevo cliente a través de algunas de las acciones anteriormente descritas, ahora he de conseguir llamar la atención de ese posible cliente con el objetivo de “captarle”.

- 1. Ante todo, vamos a partir de una base clara.** Presupongo, por supuesto, un asesoramiento legal de calidad, un perfecto control de la materia de especialización que tiene que ver con el inconveniente legal de ese potencial cliente. **Esa solvencia técnica aporta seguridad, y eso se traslada al cliente.**
- 2. Atención física.** La primera impresión es la que cuenta, y dicen los psicólogos que tardamos milésimas de segundo en tener una primera impresión de alguien. ¡No hay segunda oportunidad para causar una primera impresión! La educación, no hacer esperar al cliente, detalles como invitar a un café o agua, la escucha activa, etc., son importantes.
- 3. Atención telefónica y online.** La primera toma de contacto del cliente será de forma telefónica o bien mediante correo electrónico, la gran mayoría de las veces. Es fundamental que esa atención sea la adecuada, respondiendo a la mayor brevedad, dando sensación de seguridad y tratando al cliente con el respeto e importancia que merece.
- 4. La empatía.** Saber escuchar al cliente, ante todo. No despliegues todo tu “arte comercial” ni comiences a venderte sin saber bien cuál es el verdadero problema que tiene el cliente y qué expectativas contempla con el asunto en cuestión. Ponte en su piel.
- 5. Generar confianza.** Hablo de saber llevar la conversación, saber mantener una “charla superficial” antes de entrar a hablar de contenido técnico. En este apartado es muy importante saber desarrollar tus habilidades comerciales.
- 6. El envío de la propuesta.** Hazlo rápido, probablemente el cliente tenga más propuestas que analizar, no sólo la tuya. El que golpea primero lo hace dos veces. Explícala, hazla flexible y sobre todo, entendible y con buena imagen. Ya no hablamos de presupuestos, hablamos de verdaderas propuestas de valor.
- 7.** Si al final ese posible cliente no se ha decantado por tus servicios por la circunstancia que sea, **no te olvides de ese contacto.** Tenlo en cuenta y queda a su disposición para futuras ocasiones. Genera un impacto positivo en ese cliente y probablemente vuelva a ti otra vez cuando le surja un inconveniente legal.
- 8.** Si el asunto ha salido, **recuerda informar puntualmente al cliente del estado de las actuaciones.** Aunque no haya novedades, simplemente un “aún no sabemos nada, estate tranquilo que te informamos puntualmente”.

9. Haz partícipe a ese cliente de la marcha de tu despacho. Involucrándolo en el día a día de tu despacho, convirtiéndole en tu fan. Planifica la fase de fidelización y llévala a cabo.

Acciones para captar clientes



El cliente ha de marcar el rumbo de la estrategia de cualquier despacho. Conocer a los clientes es fundamental para poder responder a sus expectativas, cubrir sus necesidades y aportarles auténtico valor. Muchas veces, abstraídos por el día a día, no somos capaces de levantar la cabeza y mirar ahí fuera a ver qué está pasando en el sector, y cómo están evolucionando los hábitos de compra de los consumidores de servicios jurídicos.

3.2 ¿Cómo te definirías como abogado?

Por **Alberto Mata**

La profesión legal está sumergida desde hace varios años en un proceso de cambio continuo en el que tecnología y sociedad empiezan a dar forma al concepto del abogado del futuro.

El cambio es tan radical que hasta la definición de “abogado” de la Real Academia Española de la Lengua que indica que un abogado es un “licenciado en Derecho que ofrece profesionalmente asesoramiento jurídico y que ejerce la defensa de las partes en los procesos judiciales o en los procedimientos administrativos” parece que se ha quedado un poco obsoleta. Y es que, tras la entrada en vigor de la Ley de Acceso a la Abogacía, un recién licenciado en Derecho –que actualmente obtiene un grado en Derecho en lugar de una licenciatura– no tiene, por el mero hecho de obtener dicho grado, el título profesional de abogado.

Como no podía ser de otra manera, en esta etapa de cambio socio económico, definir al abogado del siglo XXI se está convirtiendo en un gran reto para todos los actores del sistema legal, ya que de una manera u otra, todos tienen un gran interés en saber cómo será la abogacía española dentro de cuarenta o cincuenta años.

Por un lado, las grandes firmas de abogados trabajan para retener el talento de sus abogados millennials dentro de sus organizaciones y para dar un servicio totalmente adaptado a las necesidades de sus clientes –cada vez más jóvenes, tecnológicos y orientados a un servicio por resultado–. Por otro, el papel de los abogados in-house es cada vez más relevante dentro de las empresas, donde tienen una responsabilidad que va más allá de cuestiones puramente legales. Y por último, las facultades de Derecho se enfrentan a un cambio del sistema educativo, el cual tiende a abandonar las lecciones magistrales teóricas por clases prácticas y cercanas a la actividad y los retos a los que los abogados se enfrentan en su día a día.

Las grandes firmas de abogados trabajan para retener el talento de sus abogados millennials dentro de sus organizaciones

Un buen punto de partida para acercarnos a la definición de “abogado” sería analizar al papel que siempre han desarrollado los abogados en el mundo de los negocios como grandes técnicos y conocedores de la ley y excelentes asesores. Sin embargo, ¿qué tipo de actitudes y aptitudes necesitan los abogados del futuro?

El informe del Centro de la Profesión Legal de la facultad de Derecho de la Universidad de Harvard –titulado “*Lawyer as Professionals and as Citizens: Key Roles and Responsibilities in the 21st Century*”– aborda este tema.

En dicho informe sus autores establecen, entre otros puntos, que se necesitan abogados que tengan una forma de pensar creativa y constructiva; abogados que sean capaces de encontrar equilibrios y soluciones justas; abogados que valoren aspectos éticos y no se centren solamente en lo que es estrictamente legal o ventajoso en el corto plazo; abogados que sepan entender las distintas dimensiones de un particular riesgo, sin que tengan miedo a enfrentarse a ese riesgo; abogados que sean facilitadores y que sean capaces de liderar negociaciones y operaciones hasta su éxito; abogados que sean capaces de trabajar en equipos multidisciplinares; abogados sepan comunicar en distintos tipos de formatos y ante distintos tipos de audiencias.

¿Reconoces esas actitudes y aptitudes? ¿Tienes alguna de ellas? ¿Qué importancia le das como parte de tu crecimiento y desarrollo profesional?

Recuerda que si no eres capaz de definirte como abogado, será casi imposible que puedas poner en valor los servicios que prestas ni puedas diferenciarte del resto de abogados. No somos solamente grandes conocedores del Derecho, sino agentes fundamentales dentro del panorama socio-económico que mueve nuestra sociedad.

**Si no eres capaz de
definirte como abogado,
será casi imposible que
puedas diferenciarte del
resto de abogados**

3.3 ¿Cómo se diferencian los abogados?

Por **Eugenia Navarro**

Estoy realizando la segunda edición del estudio del sector legal de los negocios y una parte clave de análisis son las entrevistas a abogados internos de compañías. La verdad es que cuando pregunto a los abogados internos qué es lo que diferencia a las firmas, la respuesta más repetida es que la diferencia la marcan las personas.

Y es que los avances tecnológicos y de gestión son meras herramientas al uso y disposición de las personas que deberán utilizarlos para mejorar el servicio al cliente. **Nada puede sustituir a la relación personal, pero la tecnología es sin duda la clave para mejorar el servicio.** La fidelidad del cliente está ligada a la persona más que a las marcas de los despachos y eso es una realidad que se refleja cuando un abogado se va de una firma a otra, los clientes trabajan con quien quieren trabajar, no hay contrato que pueda blindar eso.

Pero, ¿cuáles son los elementos claves que diferencian a un abogado de otro?, ¿qué es lo que buscan los clientes? Analizando los abogados de éxito encuentro rasgos comunes que pueden marcar la diferencia:

- 1. No son reactivos, son predictivos.** No responden ante una demanda, van más allá, dibujan posibles escenarios de riesgo, los evalúan y los acotan en precio y recursos. Vigilan y cuidan de los intereses de sus clientes antes de recibir peticiones concretas.
- 2. No abandonan al cliente cuando se acaba el trabajo.** Siguen manteniendo el contacto, velando por sus intereses. La venta de servicios jurídicos es una venta de confianza y se basa en establecer vínculos en el largo plazo, crecer conjuntamente y establecer una cultura colaborativa. Son percibidos como parte del equipo.
- 3. Su venta se basa en la entrega de valor.** Mantienen el contacto con el cliente pero con comunicaciones cargadas de valor o interés: información sectorial, nuevas leyes, seminarios... En definitiva, regalan valor, sus comunicaciones con el cliente no son para vender si no para poder establecer una relación de confianza que aporte a sus clientes, la venta caerá por su propio peso.
- 4. Conocen el negocio de sus clientes.** Son capaces de detectar tendencias de mercado, no solo en el ámbito legal, movimientos interesantes que puedan servir a sus clientes. Son empáticos y entienden las necesidades de sus clientes, cómo es su organización, qué posición tiene su interlocutor y cuál es la cultura de su empresa.
- 5. Son accesibles y siempre están dispuestos a ayudar.** Por muy ocupados que estén, siempre contestan con cierta inmediatez, cumplen los plazos y lo que prometen, lo hacen.

6. Son sensibles a los costes de sus clientes, son razonables en precio (eso no quiere decir que malvendan sus servicios) pero facturan en función del valor que representan para el cliente. Saben ser solidarios y razonables, en previsión de relaciones en el largo plazo. Por eso son capaces de trabajar de manera eficaz y demostrarlo. Eso implica gestionar equipos en que la carga de trabajo esté bien asignada en relación a la experiencia requerida.

7. Son generosos con sus compañeros. En beneficio del cliente, buscan el mejor abogado de la firma que pueda ayudarle, no acaparan todo el trabajo para ellos. No obstante, mantienen la interlocución y actúan como auténticos gestores de clientes. Por eso no siempre son necesariamente los mejores técnicos, pero sí los que mejor entienden los problemas y saben qué hacer para solucionarlos.

8. Van al grano, no buscan parecer grandilocuentes o hacer introducciones o informes interminables. Son capaces de resumir y de hacer notas útiles para sus clientes. Entienden que muchas veces el papel del abogado interno es traducir para sus directivos y le ayudan en esa función.

9. Configuran una especialidad en el mercado, suelen ser reconocidos por algo en concreto, trabajan muy bien su marca personal y las referencias que puedan emitir sobre ellos. Algunas veces trabajan su forma de manera profesional y otras de manera intuitiva, pero saben qué huella quieren dejar en los demás, es decir, por qué quieren ser recordados.

10. Se involucran y comprometen en las soluciones. Son capaces de hacer auténticas recomendaciones. Es decir, son capaces de responder a esa frase tan típica: ¿qué harías si tú estuvieses en mi situación?

Rasgos comunes de éxito

1. Ser predictivos

2. No abandonar al cliente al acabar el trabajo

3. Basarse en la entrega de valor

4. Conocer el negocio de su cliente

5. Accesible y dispuesto a ayudar

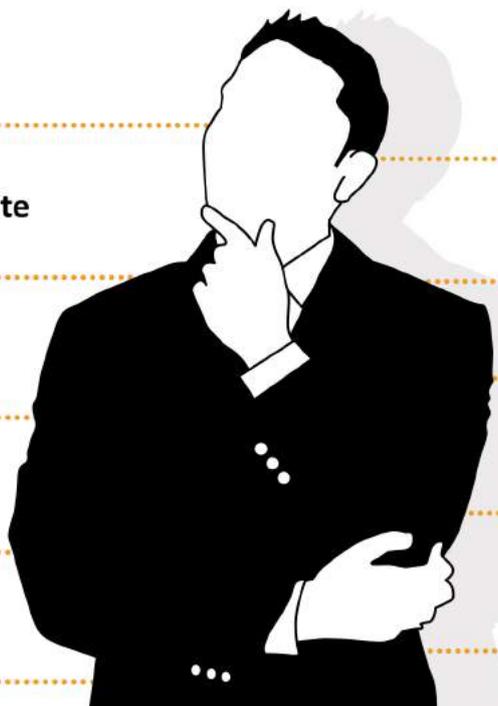
6. Sensible al coste de su cliente

7. Generoso con sus compañeros

8. Ir al grano

9. Configurar una especialidad

10. Involucrarse y comprometerse



Puede que a algunos estas características les parezcan obviedades, pero **no es tan fácil encontrar un abogado que destine parte del tiempo de su trabajo a cultivar la relación profesional**. Los abogados comerciales son aquellos que mejor fidelizan, porque tienen miras en el largo plazo y cultivan los momentos de valor con sus clientes. La imagen del comercial pesado nada tiene que ver con la del abogado que es capaz de aportar valor sostenido en el tiempo. El objetivo es estar presente en la mente de los potenciales clientes cuando necesiten servicios legales. No se trata de una habilidad innata, se puede trabajar y planificar, pero para ello se ha de estar dispuesto a estar atento al entorno, a conocer el mercado y entender muy bien el negocio de nuestros clientes.

Es difícil gestionar relaciones de este tipo si el día a día o las urgencias impiden que seas capaz de tener planificado el seguimiento de tus clientes. Estos abogados trabajan duro en los aspectos relevantes a las relaciones y en especial a las referentes a los foros y asociaciones en las que participen sus clientes. Planifican su tiempo y son eficaces en la organización del trabajo.

La simpatía siempre ayudará, pero no es la clave para ser el elegido, ni mucho menos, se requiere pensar más allá del mero encargo y aportar valor a la relación. Los clientes, lo son de verdad, se construye el futuro en equipo.

**La simpatía siempre ayudará, pero
no es la clave para ser el elegido,
ni mucho menos**

4



Fusión y concentración de despachos

La brecha entre los grandes y los pequeños despachos cada vez es mayor



- **El problema es centrarse en exceso en los aspectos económicos y poco en las personas**
- **Entender que todas las renunciaciones en favor del grupo son ganancias encubiertas**

4.1 La unión hace la fuerza: Fusión de despachos

Por **Sara Molina**

“La cultura corporativa, y no los motivos económicos, suele ser el mayor problema en cualquier integración, pero más en un sector como el legal, en el que los estilos de liderazgo son tan personalistas”. Sergio Saiz

Las firmas se enfrentan a un serio desafío en un mercado en el que se tiende a la globalización y a la especialización, y en el que los clientes necesitan resolver problemas cada vez más complejos que abarcan desde el cumplimiento normativo hasta la ciberseguridad entre otros.

Es por ello por lo que ser competitivos implica una buena gestión del cambio y contar con equipos multidisciplinares para poder satisfacer a un público cada vez más exigente.

Dar un paso más allá en la colaboración entre compañeros se ha convertido en una tendencia en el mercado, potenciado en parte por la crisis para poder compartir gastos, conseguir más ingresos y competir en el mercado de forma eficiente, ya que la unión de fuerzas permite alcanzar objetivos que, por sí solos, los abogados no podrían conseguir. **La fusión de despachos se trata, por tanto, de un fenómeno que busca la posibilidad de prestar un trabajo más transversal y un asesoramiento integral de una forma eficiente y competitiva. Por ello para las pequeñas y medianas firmas la fusión es una oportunidad para entrar a competir.**

Igualmente, la concentración de firmas en el sector es el origen de los grandes despachos que nacieron de las fusiones o uniones de diferentes abogados, consolidando así su posición. Así, por ejemplo, Garrigues se funda en 1941 y es fruto de la unión de los despachos que, separadamente, dirigían los hermanos Joaquín y Antonio Garrigues Díaz-Cañabate. Otro ejemplo sería la fusión entre Cuatrecasas con Gonçalves Pereira, entre otros muchos.

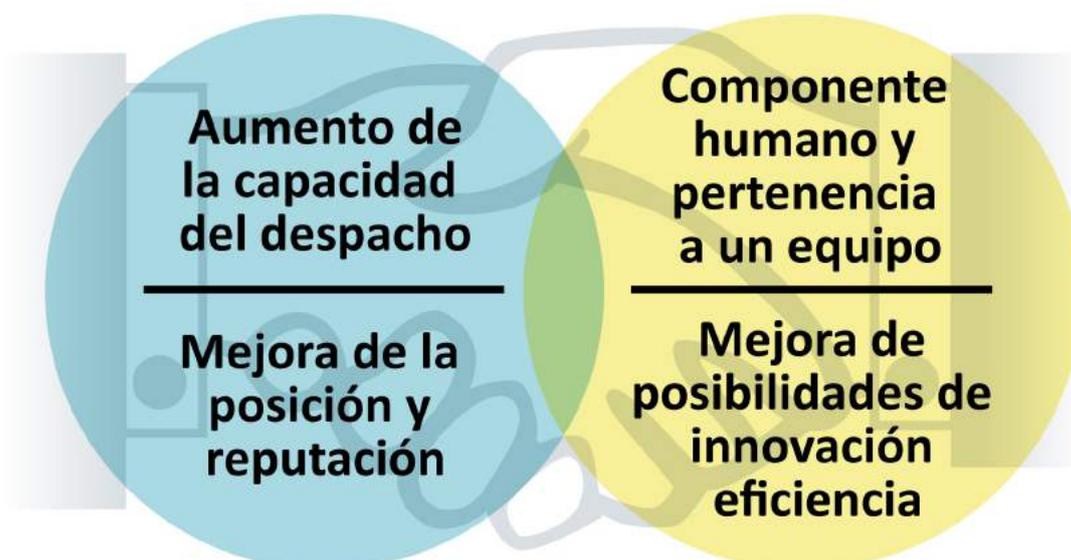
Pero antes de realizar una fusión es importante plantearse temas como qué esperamos lograr con ello, la compatibilidad con nuestro plan estratégico – si no lo tienes, ¿cómo vas a convencer a tus posibles futuros socios?, si tenemos candidatos en mente, con qué recursos humanos y financieros se cuenta, por qué quiere hacerse... ya que el motivo no debe ser el agarrarse a ello como si de una tabla de salvación se tratara o para evitar problemas internos de la firma. Mi consejo es que te preguntes primero cuáles son las expectativas y objetivos que tienes y qué es lo que quieres de un futuro socio. Un ejemplo podría ser contar con alguien con habilidades de gestión y liderazgo que aporten una visión empresarial a la firma.

¿Por qué fusionarse?

Existen diversas razones y ventajas, entre ellas:

- **Búsqueda del aumento de la capacidad del despacho** respecto al volumen de clientes (cuota de mercado), segmentos de mercado alcanzados, especialidades (obteniendo conocimientos adicionales) y servicios, etc. Así se crean nuevas oportunidades de venta cruzada, desarrollo de nuevo negocio y economías de escala.
- **Mejorar la posición y reputación en el mercado** y tratando de ser más competitivos creando una firma más fuerte: con una mayor presencia geográfica y/o experiencia transnacional para generar nuevos contactos, atraer nuevos clientes o satisfacer sus crecientes necesidades globales.
- **Mejorar las posibilidades de innovación y eficiencia** en la prestación del servicio al cliente a través de una mayor capacidad económica y humana.
- Todo esto sin descartar el **componente puramente humano** ante la soledad en el trabajo del día a día y el sentimiento de pertenencia a un equipo.

Cómo se forja la inspiración jurídica



Fases para una fusión con éxito



Los pasos para llevar a cabo una fusión a grandes rasgos serían los siguientes:

1. Análisis

Lo primero, y el punto clave para proceder con éxito en una fusión, es la búsqueda y una **buena elección de nuestros socios** a partir de premisas empresariales que permitan una valoración objetiva del propio capital humano y la compatibilidad de los valores y cultura de los despachos.

Para ello se realizará una **investigación previa y evaluación** por medio de un análisis interno y de mercado que implica el estudio del área de actividad de la futura firma; las posibilidades y perspectivas de la misma y su estado económico – financiero.

Debemos contemplar la posibilidad de que, como dice el dicho, a veces es preferible una retirada a tiempo que una derrota, en el caso de que no convenga.

2. Propuesta de fusión

Una vez que todo esto se haya hecho, la propuesta de fusión detallada se votará por los socios y deberá a su vez abarcar desde la razón social hasta el **manual de gobernanza** de la firma, pasando por aspectos fundamentales como **la estructura de gestión, el sistema de compensación de socios, la planificación de la sucesión y la salida de la firma de los mismos**. Cuando se lleva a cabo este proceso tiende a hablarse de las reglas de juego en cuanto a retribuciones y cargos de socios, pero en ocasiones nos olvidamos de lo principal: definir las reglas del juego de forma estratégica y en base a un proyecto común, en el que la clave es ceder los personalismos en un acto de generosidad en favor de una firma global.

Si hay acuerdo en todo lo planteado se llevará a cabo **la preparación y planificación estratégica** necesaria que deberá comunicarse a nivel interno y externo en los tiempos convenidos para empezar a trabajar en la gestión del cambio y evitar posibles conflictos.

3. Implementación

Es en este momento en el que deberemos trabajar sobre una alineación cultural común, una visión estratégica compartida y a futuro, para lo que es necesario un cambio de mentalidad con una gran dosis de generosidad, energía y determinación. Jorge García Bustamante, de Innova Abogados, decía al respecto del proceso de fusión de su despacho que en su experiencia, y como en todas las fusiones, era consciente de que “el camino no iba a ser rápido, ni sencillo, pero si muy enriquecedor... que iba a suponer un esfuerzo por **entender que todas las renunciaciones en favor del grupo son ganancias encubiertas**” [1].

Esta transformación cultural conlleva la integración empresarial y alineamiento del trabajo de toda la firma en favor de un servicio de calidad y **evitando las estructuras de silos** que se expresan de forma muy gráfica en expresiones como “mi cliente, tu cliente” en vez de “nuestro cliente o el cliente de la firma”. Los clientes ya no son del socio sino de la firma y la visión estratégica global conlleva en ocasiones apostar por un área a nivel estratégico y para ello los socios deberán estar adecuadamente incentivados para compartir contactos y oportunidades de negocios que fomenten a su vez la venta cruzada [2].

Por ello, el ajuste cultural es fundamental para el éxito de una fusión.

Pueden existir diferentes razones para que una fusión fracase, desde las financieras, la pérdida de clientes clave, **problemas de gestión y liderazgo...** pero sin duda la mayoría de los fracasos han sido el resultado de un mal ajuste cultural: las fusiones dependen de las personas, no de los nombres de las marcas. La falta de una filosofía común, personalidades conflictivas e incluso estilos de vida deben ser compatibles. Es como hablar de un matrimonio.

Por otro lado en esta fase deberán establecerse los protocolos de trabajo comunes implicando esto a su vez el trabajo sobre los procesos, infraestructuras, gestión del conocimiento y cliente, sistemas tecnológicos...

4. Evaluación, revisión y reflexión.

Las revisiones periódicas de las opciones de fusión deben incorporarse en todos los planes estratégicos de largo alcance. Para finalizar es importante resaltar que **el principal problema de cualquier fusión por regla general es centrarse en exceso en los aspectos económicos y poco en las personas** que la conforman, y en la alineación de las mismas en torno a una cultura corporativa común. Por ello la gestión del cambio debe ser un pilar para el buen funcionamiento y el futuro de la nueva firma.

El principal problema de cualquier fusión por regla general es centrarse en exceso en los aspectos económicos y poco en las personas

[1] Artículo publicado por Jorge García Bustamante en Thomson Reuters. La Revista nº 5 en Noviembre de 2016

[2] A este respecto es muy interesante el libro recientemente publicado por Harvard Business Review “*Smart Collaboration: How Professionals and Their Firms Succeed by Breaking Down Silos*” de Heidi K. Gardner

4.2 Los abogados frente a la ley del más fuerte

Por **Marc Gericó**

La brecha entre los grandes y los pequeños despachos es cada vez mayor. Nadie duda ya de que corren nuevos tiempos y en este nuevo escenario, si hay una tendencia dominante (y alcista) esa es la de la concentración de despachos, fenómeno que no hace sino contribuir a ampliar esa creciente distancia.

Despachos cada vez más profesionalizados y competitivos buscan fórmulas de crecimiento en mercados cada vez más saturados para poder presentar números verdes año tras año y, en un mundo hiperconectado gracias a los avances tecnológicos, cada vez es más fácil encontrar candidatos a absorber o ser absorbidos. Es más, ya no es patrimonio exclusivo de las grandes firmas el contar con perfiles (*Socios* u *Of Counsels*) que se encarguen de funciones como el desarrollo de negocio a nivel internacional. Ahora, también los despachos medianos están poniendo a alguno de sus principales socios como punta de lanza de esta conquista transfronteriza.

En España, tras absorber a AC&G Asesores Legales, Olleros se ha dejado a su vez seducir por Andersen Global, pasando a formar parte de una red/firma de más de 1.800 profesionales (y creciendo) en lo que se ha convertido en el ejemplo paradigmático más reciente del fenómeno con el que abría esta reflexión.

También el grupo alemán ETL sigue su silenciosa expansión internacional, haciéndose con parte del accionariado de decenas de firmas españolas, de las que quizá la más conocida sea Ejaso. Mientras, otros como CMS siguen haciendo su guerra, batalla tras batalla, y cosechando victorias como la reciente incorporación a sus filas de los reputados Estudio Grau en Perú y Rodríguez Azuero Contexto Legal en Colombia. Eso sin olvidar que, por la parte alta de la tabla, desde el 1 de mayo de 2017, ya opera como una sola firma la nueva CMS, Nabarro & Olswang, resultado de la macrofusión de CMS con Olswang y Nabarro, que ha aupado a la firma nada menos que al sexto puesto a nivel mundial por número de abogados, contando con un músculo de más 4.500 profesionales.

Nos consta que muchos abogados se preguntan cómo se viven estas integraciones por dentro y si estas firmas internacionales vienen realmente con la chequera por delante o si más bien realizan otro tipo de aportaciones. Pues bien, por supuesto, y como no podía ser de otra manera, cada operación tiene sus singularidades, aunque, sin embargo, sí que hay ciertos patrones compartidos. Aunque generalizar suele inducir al error, sí podemos afirmar que **en la mayoría de los casos, las firmas locales mantienen su poder de decisión en aspectos como las políticas de promoción de socios o las contrataciones, y que suelen conservar durante algunos años parte del *naming*** -o incluso la totalidad del mismo, como en el caso de Estudio Echecopar y Baker McKenzie en Perú-.

Por otro lado, en muchos casos se da también una integración total de los equipos de cada área de práctica y de los equipos con especialización sectorial a nivel global –aspecto muy tentador de cara a la gestión del conocimiento de la propia firma, permitiendo que la firma local absorba un *know-how* (o ‘saber hacer’) internacional absolutamente contrastado. Y como lo cortés no quita lo valiente, no se debe olvidar que la integración se da también a nivel tecnológico, de procesos y de estándar de servicio. Por último, salvo en casos excepcionales, la firma madre suele asignar un presupuesto anual para aspectos relacionados con el desarrollo de negocio de la firma local, costeando también los encuentros formativos en otras sedes.

Sea como fuere, el gran reto en sí no es que la fusión o integración se materialice, sino que pueda considerarse exitosa por cumplirse los objetivos fijados en la planificación previa, siendo uno de los principales escollos a superar el salvar las diferencias culturales de las distintas firmas (eso sin entrar a mencionar obviedades como que debe haber una misión, visión y valores compartidos, que eso, a estas alturas, menos mal, ya lo sabe cualquiera).

En este sentido, si tuviera que destacar algún aspecto a los pequeños y medianos despachos que buscan absorber –o ser absorbidos-, mencionaría como fundamentales los 3 siguientes:

- 1. Liderazgo.** Se debe contar con un liderazgo fuerte, creíble y que cuente con la confianza de todos. Cuando lleguen las dudas, todos los socios deben saber que se ha depositado la confianza en alguien que ha demostrado tener esa difícil combinación de certeza e intuición que hace que todo llegue a buen puerto.
- 2. Generosidad.** Anteponer siempre el interés grupal al personal. Qué fácil es decirlo y qué difícil es que se cumpla con ciertas personalidades...
- 3. Visión empresarial.** Quizás el punto más relevante: si en el seno del despacho no se concibe la firma como una empresa de servicios jurídicos –independientemente de la facturación, que se puede haber obtenido como una suma de individualidades-, difícilmente prosperará cualquier intento de fusión/integración. Los miedos, los feudos, las prebendas y las inercias son los grandes enemigos a batir. Y es que para prosperar en este nuevo tablero, parte del secreto del éxito es lograr algo que parece muy sencillo, pero que encierra muchas complejidades: tener una visión moderna y empresarial de la abogacía.

Factores a destacar en absorciones



E-BOOK 

GESTIÓN DE DESPACHOS, CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES