

La venta de servicios jurídicos

Qué pueden hacer los despachos de abogados para desarrollar su negocio, atraer clientes rentables y crear relaciones de confianza

Jordi Estalella del Pino

Consulte en la web de Wolters Kluwer (www.digital.wke.es) posibles actualizaciones, gratuitas, de esta obra, posteriores a su publicación.

© **Jordi Estalella del Pino**, 2016

© **Wolters Kluwer España, S.A.**

Wolters Kluwer

C/ Collado Mediano, 9

28231 Las Rozas (Madrid)

Tel: 902 250 500 – Fax: 902 250 502

e-mail: clientes@wke.es

<http://www.wolterskluwer.es>

Edición: abril 2016

Depósito legal: M-9744-2016

I.S.B.N.: 978-84-9020-266-1 (Papel)

I.S.B.N.: 978-84-9020-501-3 (Digital)

© **WOLTERS KLUWER ESPAÑA, S.A.** Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, Wolters Kluwer España, S.A., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **CEDRO** (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

Nota de la Editorial: El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **Wolters Kluwer España, S.A.**, es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

Diseño, Preimpresión e Impresión: Wolters Kluwer España, S.A.

Printed in Spain

LA VENTA DE SERVICIOS JURÍDICOS

**Qué pueden hacer los despachos de
abogados para desarrollar su negocio,
atraer clientes rentables y crear
relaciones de confianza**

Jordi ESTALELLA DEL PINO

Las ventas basadas en la confianza superan las ventas basadas en las necesidades, las consultivas o las que resuelven problemas. No consiste en conseguir la transacción, sino en establecer una relación. Y no consiste en obtener la venta, sino en asegurarse de que el cliente tenga éxito.

Charles H. Green

Ventas basadas en la confianza

El principio que induce a los hombres al intercambio no es otro sino aquel que guía toda su actividad económica en general, esto es, el deseo de satisfacer sus necesidades de la manera más perfecta posible. El placer que experimentan en el intercambio económico de bienes es aquel sentimiento general de alegría derivado de cualquier suceso a través del cual sus necesidades quedan mejor satisfechas que si no se hubiera producido este evento.

Carl Menger

Principios de economía política

ÍNDICE SISTEMÁTICO

AGRADECIMIENTOS	17
INTRODUCCIÓN.....	19

PRIMERA PARTE

ABOGADOS Y VENDEDORES EN EL NUEVO MERCADO

CAPÍTULO 1. DEL ABOGADO AL <i>ADVOCATE VENDOR</i>	25
VENTA REACTIVA Y PROACTIVA.....	28
NECESIDADES, HISTORIAS Y DESEOS	32
COCHES VIEJOS, AMBULANCIAS Y CLIENTES.....	34
CONCLUSIONES	38
CAPÍTULO 2. EXTROVERSIÓN, RESILIENCIA Y ASERTIVIDAD ..	39
EXTROVERSIÓN	40
RESILIENCIA, DESDICHAS Y EL JUEZ CIEGO	42
EL JIU-JITSU DE LA ASERTIVIDAD	47
LOS ABOGADOS COMO VENDEDORES.....	52
Buena capacidad para la venta	53
Entre la extroversión y la introversión	55
Baja resiliencia	56
Muy poca asertividad	56
CONCLUSIONES	58

SEGUNDA PARTE

QUÉ VENDEN LAS FIRMAS Y QUÉ QUIEREN SUS CLIENTES

CAPÍTULO 3. QUÉ VENDEN LOS ABOGADOS.....	63
-------------------------------------------------	-----------

LOS ABOGADOS VENDEN FELICIDAD (CON MINÚSCULA)	65
LA FLOR DEL SERVICIO JURÍDICO.	68
El núcleo del servicio	69
Confianza	71
<i>La prueba de la confianza</i>	74
<i>Interés sincero por el cliente</i>	75
<i>Fidelidad y niveles de confianza</i>	76
Experiencia	77
Conocimiento	80
Soluciones.	81
<i>Los abogados consumen tiempo, pero no lo venden.</i>	83
QUIÉN VENDE (O DEBERÍA VENDER) EN UN DESPACHO	85
Habilidades y «chip comercial»	88
CONCLUSIONES	89
CAPÍTULO 4. EXPECTATIVAS Y SATISFACCIONES	91
EL JARDÍN DE LA FELICIDAD	92
ESTEREOTIPOS	94
EXPERIENCIAS PREVIAS	97
BOCA A BOCA	101
Redes primarias y secundarias.	103
Boca a boca en las redes sociales y directorios virtuales	104
PUBLICIDAD O <i>BETTER CALL SAUL</i>	108
CONCLUSIONES	111
CAPÍTULO 5. MARCA, REPUTACIÓN Y PRECIOS.	113
LA RELATIVA IMPORTANCIA DE LA MARCA EN LOS DESPACHOS	114
VALOR DE MARCA, REPUTACIÓN Y CREDIBILIDAD	117
ETAPAS DEL DESARROLLO DE UNA MARCA	119
Estrategia de marca y propuesta de valor.	119
Comunicación del valor de la marca.	122
Formas de crear asociaciones positivas	124
<i>Servicio que supere las expectativas</i>	124
<i>Publicidad de marca</i>	124
<i>Nombre y logotipo</i>	126
<i>Colores y olores</i>	127
¿BUENO, BONITO Y BARATO?	129
POR QUÉ ALGUNOS CLIENTES PREFIEREN PAGAR MÁS Y LO GRATIS NO FUNCIONA.	131

CONCLUSIONES	137
--------------------	-----

TERCERA PARTE

CÓMO VENDER

CAPÍTULO 6. ESTRATEGIA DE VENTAS Y SELECCIÓN DEL MERCADO	141
-----------------------------------------------------------------------	------------

CRITERIOS PARA ELEGIR LA ESTRATEGIA DE VENTAS	142
Capacidad de ocupación.	142
Rentabilidad de la inversión	145
IDENTIFICAR Y SELECCIONAR EL MERCADO	148
Clientes actuales	149
<i>Cientes activos</i>	150
<i>Cientes Inactivos</i>	150
<i>Rentables</i>	150
<i>Conectores</i>	151
<i>Magos</i>	152
<i>Trolls</i>	153
Clientes potenciales	153
<i>Variables demográficas</i>	154
<i>Variables geográficas</i>	155
<i>Variables socioeconómicas</i>	155
<i>Variables de afinidad</i>	156
Prescriptores	156
CONCLUSIONES	158

CAPÍTULO 7. CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES I	161
---------------------------------------------------------	------------

EL PROCESO DE VENTA EN CUATRO FASES	162
PRIMERA FASE: ATRACCIÓN	164
MEDIOS DE ATRACCIÓN	164
Formación	165
Artículos	168
Visitas comerciales	169
Promoción de la red de contactos	170
Directorios	172
Publicidad	174
Blog y boletines informativos	177
Patrocinios	179
Redes sociales	180
Vídeos	182

CONCLUSIONES	182
CAPÍTULO 8. CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES II.	185
SEGUNDA FASE: CORTEJO	185
Preparación	186
Diagnóstico	187
<i>Complicidad</i>	188
<i>Escucha</i>	188
<i>Preguntas</i>	189
Propuesta	190
<i>Argumentos racionales y emocionales</i>	192
<i>Honorarios</i>	194
<i>Presentación</i>	194
Respuestas a las preguntas y objeciones	195
<i>Ya trabajamos con un despacho</i>	195
<i>¿Cuál es su experiencia en este tipo de asuntos?</i>	196
<i>No necesitamos abogado</i>	196
<i>Es más caro que...</i>	197
<i>Estamos valorando otras opciones</i>	198
Seguimiento y cierre	198
CONCLUSIONES	199
CAPÍTULO 9. VENDER A LOS CLIENTES ACTUALES.	201
TERCERA FASE: SATISFACCIÓN	202
CONOCIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	203
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	206
CUARTA FASE: MANTENIMIENTO	208
DETECCIÓN DE NUEVAS NECESIDADES. ESCUCHAR A LOS CLIENTES	209
Grupos focales	209
Seminarios inversos	210
Asistencia a reuniones o eventos del sector del cliente	210
Investigaciones de mercado	211
Entrevistas personales	211
Encuestas de satisfacción	212
PROMOCIÓN DE LA CONTRATACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS .	212
CONCLUSIONES	214

CUARTA PARTE
HACER POSIBLE LAS VENTAS

CAPÍTULO 10. GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE VENTAS	219
ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE VENTAS	220
Socios	220
Director de marketing interno	220
Comité de marketing	221
Consultores externos	222
PROGRAMAS DE FORMACIÓN EN VENTAS	222
PLANES DE CARRERA QUE INCENTIVEN LA ACTITUD COMERCIAL	223
PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE VENTAS	224
El plan comercial	225
TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD DE VENTAS	227
CONCLUSIONES	228
ACERCA DEL AUTOR	230

INTRODUCCIÓN

Cuando pensamos en un vendedor, la mayoría de nosotros coincide en el estereotipo del casi desaparecido «vendedor de enciclopedias»: una persona impertinente y embaucadora que invade nuestra casa jurando y perjurando las virtudes de algo que no necesitamos, hoy en día sustituido por los temibles *call centers* y su disciplinado ejercito de teleoperadores que insisten de forma reincidente en vendernos el mantenimiento de la caldera, velocidades de conexión a internet vertiginosas o tarifas planísimas de móvil. La versión exótica de ese estereotipo son los vendedores que pueblan mercados como el antiguo bazar *Jan el-Jalili* de la ciudad de El Cairo, en Egipto, o el Gran Bazar turco de Estambul, incansables y diestros en el arte del camelo al incauto turista.

Los intentos de asimilar de algún modo abogados y vendedores, sugerir que el abogado vende servicios y que algunas técnicas de ventas contrastadas en otros sectores profesionales serían de aplicación a los servicios jurídicos, ha provocado en la historia contemporánea no pocas diatribas de los letrados guardianes de la ortodoxia contra los que se atrevían a mancillar la profesión comparándola con una actividad propia de mercaderes. A estos abogados díscolos se les reprobaba su conducta y pendía sobre ellos el riesgo de excomunión⁽¹⁾.

Así eran las cosas hasta hace poco tiempo. En la actualidad, incluso los abogados más recalcitrantes advierten el incesante aumento de despachos que compiten con servicios equiparables, la dificultad de atraer y mantener a los clientes y el descenso paulatino de los ingresos, síntomas indiscutibles

(1) El art. 31 del Estatuto General de la Abogacía de 1982 (RD 2090/1982) prohibía a los abogados «el anuncio o difusión de sus servicios, directamente o a través de medios publicitarios, así como firmar escritos en asuntos confiados a Agencias de Negocios, Gestorías o Consultorios, o emitir dictámenes gratuitos en revistas profesionales, periódicos o medios de difusión, sin autorización de la Junta de Gobierno». No fue hasta el año 2001 que el siguiente Estatuto (RD 658/2001) autorizó con ciertas restricciones la venta de los servicios mediante la publicidad.

de los cambios que se están produciendo en el mercado legal y razón principal de la acogida que han comenzado a dispensar al marketing y las ventas.

El desarrollo de negocio y la actividad comercial antaño denostadas forman ahora parte inseparable de la abogacía. Aunque si se piensa bien, la venta siempre ha sido un elemento inherente a la profesión. Los abogados venden cuando intentan convencer a su cliente de la estrategia del litigio o de las bondades de una fusión y cuando negocian con el abogado contrario o exponen sus argumentos ante el juez. Venden en la primera reunión con un potencial cliente para demostrarle sus capacidades y en el momento de defender sus honorarios. Diariamente están intentando persuadir a los demás para que hagan o piensen algo. Y la mayor parte del tiempo lo hacen de forma natural, sin pensar que están vendiendo. Es un «vender sin vender».

Algunos han querido ver una brecha entre las ventas y los principios y normas deontológicas que alumbran y regulan la profesión de abogado. Tal brecha no es real. Ambas facetas, la comercial y la ética, son imprescindibles y perfectamente conciliables. La misión de un despacho de abogados consiste en conocer las necesidades de los clientes, desarrollar un servicio de calidad que satisfaga sus expectativas y construir relaciones de confianza. En esto consiste, ni más ni menos, la venta de servicios jurídicos, en preocuparse del cliente y hacer lo que mejor le convenga. Así se atraen y fidelizan los mejores clientes. Y de esto, querido lector, va el libro que tiene entre sus manos.

El capítulo 1 cuenta la historia de una pianista que llegó a convertirse en una de las mejores vendedoras del mundo gracias a su actitud proactiva y argumenta la necesidad de que los abogados adopten esta clase de actitud. También explica la diferencia entre las necesidades y deseos de los compradores de servicios jurídicos, el poder que en el mercado actual les confiere la información en su trato con la firma y el tránsito ineludible del abogado hacia una figura más completa que llamo *advocate venditor*.

El capítulo 2 profundiza en los rasgos de la personalidad relacionados con los buenos vendedores y presenta parte de un estudio que realicé al respecto entre los abogados españoles. El lector encontrará reveladores algunos de sus resultados.

El capítulo 3 inicia la segunda parte del libro y a lo largo de sus páginas nos sumergimos en la naturaleza del servicio jurídico y la incidencia que tienen sus diferentes elementos en la decisión de compra del cliente. Además, se explica la interrelación entre los tipos de servicio y las cualidades que deben reunir los profesionales que los venden.

El capítulo 4 lo dedicamos a examinar las principales fuentes generadoras de expectativas y cómo afectan al nivel de satisfacción que experimenta el consumidor con el servicio jurídico y a la valoración que hace del despacho. Asimismo se dan algunas indicaciones para manejar las expectativas erróneas que albergan los clientes.

El capítulo 5 pone fin a la segunda parte del libro y en él nos remontamos al lejano Oeste para comprender el origen de las marcas. El lector descubrirá en qué situaciones el cliente de servicios jurídicos tiene en cuenta la marca, su vinculación con la reputación y la credibilidad, el proceso para desarrollar una marca vigorosa de su despacho y cómo juegan los precios en la percepción de la calidad del servicio.

El capítulo 6 que encabeza la tercera parte se dedica a exponer los criterios para elegir la estrategia de ventas y seleccionar los segmentos de mercado a los que se dirigirán las acciones de captación y fidelización. Tendremos ocasión de ver que existe una variedad de clientes y que no a todos hay que dedicarles la misma atención.

El capítulo 7 describe el proceso de venta en cuatro fases y desarrolla la primera de ellas, la atracción. Se estudian hasta diez medios que las firmas pueden utilizar para atraer nuevos clientes. El capítulo 8 continúa con el cortejo, la segunda fase de la venta donde la piedra angular es la entrevista del abogado con el cliente.

El capítulo 9 cierra la tercera parte y se consagra a las dos últimas fases del proceso de venta, la satisfacción y el mantenimiento, centradas en la venta a los clientes actuales de la firma. Se proponen varias herramientas para medir su satisfacción y un conjunto de acciones para captar nuevos encargos de esos clientes.

El capítulo 10 es el único de la cuarta parte y allí explicamos las formas que tiene una firma para organizar sus ventas, así como los ámbitos en los que debe concentrarse para realizar una gestión eficaz de su actividad comercial.

Mi esperanza con este libro es que sirva a los socios directores de las firmas, los directores de marketing o cualquier profesional que tenga encomendadas las funciones de desarrollo de negocio para mejorar el proceso de venta en sus despachos y atraer y conservar clientes rentables.