



# **ESTUDIO SOBRE ESTRATEGIA COMERCIAL DE LOS DESPACHOS**

**LA EXPERIENCIA-CLIENTE EN LOS DESPACHOS DE ABOGADOS**



## CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>ACERCA DEL ESTUDIO EXPERIENCIA CLIENTE EN DESPACHOS DE ABOGADOS</b>	<b>3</b>
1.1.	¿Qué es la experiencia cliente?	3
1.2.	El estudio	4
<b>2.</b>	<b>OBJETIVOS DEL ESTUDIO</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA DE TRABAJO</b>	<b>5</b>
3.1.	Preparación de herramientas, definiciones y equipos	5
3.2.	Recogida de datos	6
3.3.	Procesado de datos	6
3.4.	Realización del informe consolidado	6
<b>4.</b>	<b>EL ITINERARIO DE EXPERIENCIA CLIENTE DE UN DESPACHO DE ABOGADOS</b>	<b>7</b>
<b>5.</b>	<b>ANÁLISIS SOBRE LAS PÁGINAS WEB DE LOS DESPACHOS DEL ESTUDIO</b>	<b>8</b>
<b>6.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA FASE DE CONTACTO CON EL DESPACHO</b>	<b>9</b>
6.1.	Primer contacto personal	9
6.2.	Derivación de la llamada	9
6.3.	Atención a la consulta	10
<b>7.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA VISITA AL DESPACHO</b>	<b>11</b>
7.1.	Análisis del entorno del despacho	11
7.2.	Análisis del despacho.	11
7.3.	Presencia de marca	12
7.4.	Recibimiento	12
7.5.	Comunicación no verbal de la recepcionista	12
7.6.	Reunión	12
<b>8.</b>	<b>ANÁLISIS DE LAS GESTIONES POSTERIORES AL CONTACTO COMERCIAL</b>	<b>14</b>
8.1.	Envío de presupuesto	14
8.2.	Seguimiento del cliente	14
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>15</b>
9.1.	Conclusiones generales	15
9.2.	Fase de selección	15
9.3.	Fase de contacto con el despacho	15
9.4.	Visita al despacho	16
9.5.	Gestión de la cuenta	16
<b>10.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS</b>	<b>16</b>
<b>11.</b>	<b>ACERCA DE TUCHO</b>	<b>17</b>

# 1 ACERCA DEL ESTUDIO EXPERIENCIA CLIENTE EN DESPACHOS DE ABOGADOS

**“Recordamos lo que hemos sentido al relacionarnos con una empresa, no el elemento objetivo que vivimos... así que mejor que sea una experiencia memorablemente buena, ¿no?”**

- Javier Megías (Startup Explore, blogger influyente)

**“Nosotros no vendemos motocicletas. Nosotros vendemos la posibilidad de que un contable de 43 años se vista de cuero negro, conduzca por pequeños pueblos y consiga que la gente tenga miedo.”**

- Richard Teerlink (Presidente de Harley Davidson)

**“Siempre que se encuentre en el lado de la mayoría, es tiempo de hacer una pausa y reflexionar.”**

- Mark Twain

## 1.1. ¿QUÉ ES LA EXPERIENCIA CLIENTE?

**“Se fideliza al cliente a partir de experiencias positivas”**

Hoy se sabe que las decisiones se toman en función de un mix de elementos objetivos (criterios racionales) y subjetivos (criterios emocionales). La proporción entre unos y otros es distinta en función de muchos aspectos (el sector, producto o servicio ofertado, por mencionar algún ejemplo). Hoy ya no es suficiente con satisfacer las necesidades de los clientes en términos, digamos, racionales sino también en términos emocionales.

Las personas que acuden a un despacho de abogados tienen un problema que les perturba y, por tanto, lo que buscan acudiendo a un despacho es disparar la emoción inversa, aquella que le genere la tranquilidad que ha perdido.

La experiencia cliente es una nueva forma de enfocar la estrategia empresarial. Aquella que, más

allá del uso de palabras o ideas manidas y vacías en la práctica, pone al cliente en el centro de todo. Y lo hace sabiendo que, en la actualidad, el cliente es más consciente que nunca de su poder de decisión a la hora de comprar productos o contratar servicios. Y en el sector legal, masificado e hipercompetitivo, el cliente es consciente del alcance de su poder a la hora de calificar a una firma como recomendable o no.

La experiencia cliente es el resultado de todas las interacciones de un despacho de abogados con sus clientes. Todos, absolutamente todos, los puntos de contacto son importantes (aunque no igual de importantes). El nivel de satisfacción con todas estas interacciones determinará que el cliente contrate con la firma, repita la experiencia e, incluso, la recomiende a otros usuarios. La experiencia vivida influye en nuestras decisiones. Se fideliza a partir de experiencias positivas, de lo que se trata es de conseguir una experiencia memorable, gratificante.

## 1.2. EL ESTUDIO:

**“La excelencia no es un acto, es un hábito”**

- Aristóteles.

Este estudio se ha centrado en recopilar intensivamente mediante la observación discreta (auditores que se han hecho pasar por clientes) toda la información posible sobre aspectos claves del servicio prestado por los despachos de abogados (incluido las grandes firmas).

No se ha planteado como un estudio de experiencia cliente, puesto que no se trataba de un cliente real, pero sí es un profundo estudio sobre los distintos puntos de contacto entre cliente y despacho, que nos ha permitido conocer el escenario en el que se prestan estos servicios y, consecuentemente, el escenario en el que lo vivencia el cliente.

### Qué elementos se han analizado?

- La web corporativa.
- La atención telefónica.
- La entrevista presencial en los distintos despachos.
- La oferta realizada
- El seguimiento del cliente

Las próximas páginas recogen algunos de los resultados obtenidos del procesamiento de datos del estudio. Los datos se han organizado y separado en las diferentes fases del itinerario del cliente en un despacho, de manera que queda dibujada lo más nítidamente posible la relación cliente-abogados en sus primeros estadios. En cada una de las fases se muestra distintos aspectos críticos de la vivencia del cliente en un despacho, así como la práctica comercial de los mismos.

# 2 ■ OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El objetivo planteado por este estudio es conocer de primera mano si los despachos de abogados generan el entorno adecuado para propiciar que la experiencia de sus clientes sea gratificante y memorable.

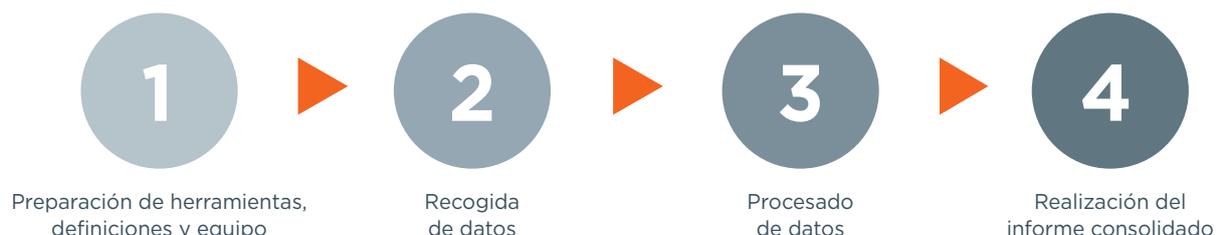
El objetivo perseguido por Tucho con la realización de este estudio es mostrar la brecha existente entre la experiencia de los clientes y la percepción que los despachos tienen de sí mismos. Este estudio aspira a servir de punto de partida para los despachos que pretendan fortalecer las marcas de los despachos de abogados a través de la experiencia de sus clientes. En un contexto en el que el servicio jurídico *per se* tiende a considerarse una commodity, la consecución de nuevos clientes, su fidelización y su reclutamiento como evangelizadores de la marca del despacho, solo será posible construyendo una identidad de marca diferenciada y percibida como mejor. La

marca, la comunicación y el desarrollo de competencias personales y profesionales de los miembros del despacho deberán colocarse de manera indisoluble en el centro de la estrategia empresarial de la firma.

Partiendo de este objetivo principal, se definieron una serie de objetivos particulares para la ejecución del proyecto:

- Detectar las competencias y habilidades necesarias para desarrollar de manera óptima esta nueva forma de concebir la estrategia de un despacho.
- Realizar un mapa (el más común) de la experiencia del cliente que contrata de servicios jurídicos (en sus primeros estadios).
- Disponer de información sectorial objetiva, para realizar una primera aproximación a un diagnóstico de situación del marketing experiencias de las firmas legales desde la perspectiva del cliente.

# 3 ■ METODOLOGIA DE TRABAJO



## 3.1. PREPARACIÓN DE HERRAMIENTAS, DEFINICIONES Y EQUIPOS:

### 3.1.1. Sobre el perfil de despacho

El estudio, dadas sus características, busca un perfil muy determinado de despacho a analizar. Firmas representativas de un segmento del servicio jurídico orientado a clientes de alto nivel de exigencia. Además, deben ser susceptibles de realizar un itinerario completo de experiencia cliente. De esta manera, los resultados obtenidos tienen la capacidad de ser extrapolables hacia otros segmentos.

Perfil de estos despachos corresponde con las siguientes características:

- Un mínimo de 4 abogados practicantes. En la práctica, la media de abogados por despachos ha sido casi 3 veces mayor.
- Con página web.
- Ubicación: Bilbao. Muchos de los despachos analizados cuentan con presencia en varias ciudades.
- Áreas de práctica: Mercantilistas, negocios.
- Dentro de este segmento, los despachos se han escogido a partir de otro criterio más; la mayor visibilidad en internet (dentro de la escasa visibilidad de los despachos en el entorno digital).

### 3.1.2. Muestra

Se ha realizado una muestra de 40 auditorías a 40 despachos, por lo que para una ciudad como Bilbao se considera altamente representativa del segmento estudiado.

Llama la atención en este punto la escasa información que se tiene del sector. Tucho solicitó al ICASV (Ilustre Colegio de Abogados del Señorío de Bizkaia) datos sectoriales para una mejor caracterización del universo estadístico y definir la representatividad del estudio. El ICASV nos manifestó que no existe información que nos permita caracterizar el sector, con una clasificación concreta de los despachos, por poner un ejemplo.

### 3.1.3. Parámetros de estudio

Se han recogido 135 parámetros distintos de medición. Para poder realizar una comparativa homogénea, la parametrización se ha trasladado a una serie de cuestionarios standard (testado y revisado previamente) que han servido de herramienta de trabajo a los auditores del estudio. La serie de cuestionarios consisten en:

- Cuestionario de accesibilidad: Dirigido a la experiencia cliente en el entorno web del despacho.
- Cuestionario de contacto telefónico: Enfocado a la llamada inicial.

- Cuestionario de contacto presencial: Para el análisis del primer contacto en el despacho.
- Tabla de seguimiento: Orientada al estudio de las ofertas enviadas por los despachos y su posterior seguimiento.

## 3.2. RECOGIDA DE DATOS

Tres auditores profesionales han visitado de forma discreta los despachos de la muestra para valorar el servicio prestado al cliente globalmente considerado, y más particularmente algunas de las interacciones más críticas. Este método posee la cualidad de permitir observar muy de cerca las condiciones en las que se presta el servicio.

Como un cliente cualquiera los auditores interactuaron con los despachos en 3 niveles: web corporativas; llamada de teléfono; y visita al despacho y entrevista con el abogado. En cada fase de interacción, los auditores cumplimentaron los correspondientes cuestionarios, para su posterior procesamiento. Junto con los cuestionarios, tenían la potestad de incluir informes libres adicionales para ganar en profundidad desde un punto de vista cualitativo.

### 3.2.1. Alineamiento del equipo auditor

Alinear correctamente al equipo auditor es un elemento de altísima importancia, ya que se trata de

unificar criterios de evaluación sin menoscabar la independencia del auditor. La unificación de criterios se vuelca principalmente en asegurar que todos los auditores comprenden de la misma manera el significado de cada variable. Por otro lado, la independencia del auditor es vital por cuanto que el objeto del estudio se basa precisamente en las apreciaciones subjetivas como núcleo de la experiencia cliente.

## 3.3. PROCESADO DE DATOS

Las variables registradas dan origen a una serie de tablas estadísticas, que sirven para la interpretación de la situación sectorial. Esta interpretación ha sido contrastada con el equipo auditor para garantizar que las conclusiones alcanzadas se corresponden con sus percepciones generales.

## 3.4. REALIZACIÓN DEL INFORME CONSOLIDADO

El estudio se ha realizado durante los meses de Abril, Mayo y principios de Junio de 2014. Ha pasado 1 mes desde la realización de la última entrevista en el despacho de abogados, para permitir la posibilidad de realizar el seguimiento del cliente por parte de los despachos involucrados. En la realización del informe se han tomado en cuenta tanto datos cuantitativos como cualitativos, extrayendo para ser mostrados aquellos que resultan más ilustrativos.



# 4 ■ EL ITINERARIO DE EXPERIENCIA CLIENTE DE UN DESPACHO DE ABOGADOS



**WEB DEL  
DESPACHO**



**LLAMADA  
AL DESPACHO**



**ENTREVISTA EN  
EL DESPACHO**



**SEGUIMIENTO  
AL CLIENTE**

# 5 ■ ANALISIS SOBRE LAS PÁGINAS WEB DE LOS DESPACHOS DEL ESTUDIO

El objetivo del estudio de las webs de los despachos era el de someterlas a un análisis de experiencia cliente similar al realizado para el resto de fases. Aspectos como facilidad de navegación, usabilidad, condición de responsive, posicionamiento, orientación al cliente, han sido analizados. Se pretendía disponer de datos cuantitativos y extrapolables, al igual que en el resto de elementos.

Sin embargo, se ha detectado un problema grande, grave e inesperado; pocas webs, mal hechas, enorme dificultad para encontrar las webs y ausencia de las más mínima estrategia digital. Así por ejemplo, la inmensa mayoría de búsquedas en Google los despachos dentro del perfil definido para el estudio no se hallaban ni en las dos primeras páginas de resultados. Recordemos que un usuario medio raramente realizará prospecciones más allá de esas dos primeras páginas.

Por tanto, la metodología de análisis para este apartado ha diferido de la del resto del estudio, pasando a basarse en un análisis cualitativo.

A continuación, las principales conclusiones de este análisis:

- Mal posicionamiento de las webs de los despachos en internet. Debe recordarse que el perfil de despacho elegido para el estudio es de tamaño medio-grande (la mayor parte), lo que hace que esta conclusión alcance una especial significatividad.
- Diseños: en muchos casos, antiguos, poco atractivos y sin personalidad.
- Deficiente presencia de la marca del despacho en su página web. El contenido de las páginas web no está pensado para realizar una buena venta corporativa. Identidad de marca es pobre.
- Poca orientación al cliente. La redacción y el contenido de la información que contiene la web no están ejecutados siguiendo criterios de estrategia y marketing.
- En determinados casos, se han detectado errores en el funcionamiento de la web, en áreas tan sensibles como el formulario de contacto.

# 6 ANÁLISIS DE LA FASE DE CONTACTO CON EL DESPACHO

En este momento, el cliente ha decidido contactar con el despacho, que tendrá la primera oportunidad de convertirlo en un cliente.

Llegar a esta fase supone haber pasado un importante reto inicial: La pre-selección por parte del cliente. Por tanto, se ha superado una gran barrera de entrada.

El contacto inicial estudiado ha sido el telefónico, porque presenta una interacción con el personal del despacho mucho más directa, y fruto de esta interacción, se ponen de manifiesto de manera inmediata multitud de aspectos que afectan de manera estrecha al proceso de decisión del cliente, y que ponen el acento en determinadas competencias de empleados y abogados del despacho.

## 6.1. PRIMER CONTACTO PERSONAL

Si dejamos al margen el contacto con la página web, esta fase comienza desde el mismo momento en que empieza a sonar el teléfono hasta la finalización de la interlocución con la persona encargada de atender la llamada. En cierto modo, es el momento en el que se hace buena la frase “la primera impresión es la que cuenta.”

Es un momento en el que el componente subjetivo tiene un peso muy importante, debido a que supone la exposición del despacho a la primera interacción en persona del cliente. Algunos elementos clave a destacar en este instante:

### 6.1.1. Bienvenida del despacho

El cliente ha de tener claro a dónde ha llamado y quién le está atendiendo. Los mensajes han de ser concretos y claros, y el tono amable y empático. La primera sensación del despacho ha de ser de profesionalidad.

- **24% de casos:** La persona que atiende la llamada no dice el nombre del despacho
- De entre los que sí, al **27%** no se les entiende el nombre.
- **El 97%** de las veces el primer interlocutor no se identifica.
- **En el 92%** de las ocasiones el interlocutor no da sensación de sonreír.

## 6.2. DERIVACIÓN DE LA LLAMADA

La derivación de la llamada es la acción de transferirla al destinatario correcto (a un abogado normalmente) dentro del despacho, una vez identificada la necesidad del cliente. Sigue existiendo un alto componente emocional y subjetivo, pero el aspecto técnico cobra importancia, sobre todo para el posterior y correcto tratamiento de la información comercial relevante que ha sido recabada (datos del cliente, motivo de la llamada, posibilidades de venta, etc.)

### 6.2.1. Identificación del cliente

Recogida de datos para tratamiento posterior y para retomar la comunicación en el caso de que se vea interrumpida por problemas de conexión.

- **En el 32%** de las ocasiones, el primer interlocutor del despacho no recoge datos de contacto

### 6.2. 2. Indagatoria

Preguntas dirigidas a identificar la necesidad del cliente y para dirigirle a la persona adecuada dentro del despacho.

- **28%** es el porcentaje de casos en los que no se hace una indagatoria.

### 6.2.3. Deriva

Traspaso de la llamada al interlocutor correcto o, en caso de imposibilidad para ello (por ausencia o estar ocupado), anotación del recado para devolución del contacto a la mayor brevedad.

- **En el 44%** de las ocasiones, toman nota para devolver la llamada. Conclusión: baja disponibilidad de un interlocutor válido.
- **5%** no devuelven la llamada, 5% al de 3 días o más, lo que supone una pérdida de oportunidad comercial.

## 6.3. ATENCIÓN A LA CONSULTA

Una vez que el abogado y el cliente están en comunicación comienza la siguiente fase. El cliente espera encontrar un profesional competente que le inspire confianza. Este elemento subjetivo pasará a formar parte de la decisión de contratar. La importancia de la capacidad de transmisión y generación de empatía es clave en este proceso.

Por otro lado, en esta fase la pro-actividad comercial juega un papel muy importante. De nuevo a través de la generación de confianza, en este caso en el despacho con la venta institucional y generación de marca corporativa.

### 1. Venta institucional

Consiste básicamente en presentar al despacho, decirle quién es y qué hace, y en diferenciarlo de otros.

- **En el 81%** de las ocasiones, el abogado NO realiza una venta institucional

### 2. Estrategia comercial

Es interesante que el abogado cierre la cita presencial con el cliente así como indagar sus motivaciones.

- **El 39%** de las ocasiones el abogado no intenta cerrar una cita personal con el cliente.
- **El 46%** de las ocasiones el abogado no recoge datos de contacto adicionales (como el mail). Por ejemplo, para la difusión de un newsletter corporativo.
- **100%** de las veces, el abogado no pregunta si el cliente está consultando a otros despachos.

En este momento, el itinerario de experiencia cliente se divide.

- A) El abogado y el cliente no conciertan una cita posterior.
- B) El abogado y el cliente conciertan una cita posterior.

### 6.3.1. Resolución de la consulta durante la llamada

El abogado y el cliente no conciertan una cita posterior, y por tanto significa el final del itinerario del cliente dentro de su experiencia con el despacho. La conversación mantenida es el final de la relación hasta que este decida si proceder a contratar o no con el despacho.

Atención a la consulta. Se explica en qué consiste el servicio que se ofrece al cliente.

- **78%** de las ocasiones el abogado no da ninguna explicación técnica acerca de la solución a implementar. El cliente no obtiene información ni acerca de los pasos a seguir, ni acerca de la forma de trabajo del despacho.
- En cuanto al **22%** restante, solo en el **33%** de las ocasiones el nivel de satisfacción con la explicación técnica es bajo.
- En el **70%** de las ocasiones, el cliente no recomendaría a nadie llamar a este despacho.

### 6.3.2. Cierre de la cita

Se acerca la posibilidad de cerrar un acuerdo con el cliente. Dado que este accede a la reunión, está claro que existe una predisposición por su parte para firmar el acuerdo. En este momento, el aspecto subjetivo y emocional vuelve a ser importante de cara a la gestión de las expectativas del cliente.

- **12%** de las ocasiones el abogado no ofrece concertar una cita, y tiene que ser empujado por el cliente para fijarla.
- Generación de confianza: en **el 38%** de las ocasiones, el abogado no se identifica, ni al final de la conversación,
- **El 61%** no da sensación de sonreír al teléfono, a parte de resultar más agradable genera más confianza.

# 7 ANÁLISIS DE LA VISITA AL DESPACHO

La visita al despacho para una reunión con el abogado es la primera interacción cara a cara entre la firma y el cliente. Hasta este momento, el cliente ha estado tomando decisiones acerca de si seguir adelante con el proceso de contratación a través de elementos en los que el contacto físico no ha tenido ningún peso. La reunión es un hito clave en el que la percepción solvencia profesional, de seguridad, de experiencia, y jugará un papel determinante a la hora de que el cliente se decante por contratar los servicios del bufete. El estudio pone el acento en aquellas circunstancias que participan en la generación de esta percepción (que en realidad es una suma de toda una serie de percepciones).

## 7.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL DESPACHO

Teniendo en cuenta el perfil de despacho seleccionado para este estudio, la previsión era que la localización y el entorno físico fuese adecuado, punto que se ha corroborado en la totalidad de los casos. La elección de la ubicación del despacho es muy importante, ya que lleva parejas una serie de connotaciones subjetivas de mucha fuerza.

## 7.2. ANÁLISIS DEL DESPACHO

El despacho, como lugar físico, juega un papel importante en la percepción final del cliente acerca de la calidad del servicio. Independientemente del conocimiento y habilidades del equipo jurídico, tiene importancia en la creación de las expectativas y la generación de confianza sobre el cliente.

Al mismo tiempo, es un lugar susceptible de ser aprovechado como una herramienta al servicio de la generación de marca. De hecho, es una extensión natural de la marca del despacho.

Entrada, área de espera y sala de reuniones:

- En el **65%** de los despachos existe sala de espera (mal llamada).
- El **47%** de las zonas de espera existentes se considera inadecuada. La privacidad durante la entrevista es un valor importante para el usuario, además de otros criterios como la comodidad del lugar.
- Mayoritariamente se utilizan salas de reuniones para la entrevista. Y un **17%** de las reuniones se mantuvieron en el despacho del abogado. Prácticamente en el total de los casos se considera que el lugar elegido es discreto y suficientemente amplio.

Orden y pulcritud. Valores relacionados tanto con la eficiencia como con la confidencialidad de los asuntos tratados. Especialmente este segundo punto es de especial relevancia, ya que el hecho de poder ver documentos relacionados con otros asuntos tiene connotaciones negativas acerca de la capacidad de mantener la confidencialidad debida.

- **En el 17%** de los despachos se ven dosieres abiertos.
- **En el 13%** de las ocasiones, se pueden ver documentos varios o efectos personales.
- **En el 22%** de las ocasiones se observan cajones o armarios abiertos.

Aspectos sensoriales. Iluminación general, presencia de olores incómodos (comida, olor del exterior...) o niveles molestos de ruido afectan directamente a la comodidad de la experiencia del cliente.

- No hay incidencias negativas en este aspecto.
- Sin embargo, tampoco se advierten iniciativa alguna para mejorar la experiencia del cliente en estos aspectos (aromas corporativos, por poner un ejemplo).

### 7.3. PRESENCIA DE MARCA

La imagen de marca ayuda a generar un posicionamiento favorable en la mente del cliente, es decir, a ser preferido a los demás, siempre que esté bien construida, diseñada y llevada a cabo. Asociada a los valores, principios y profesionalidad del despacho, una buena imagen de marca aporta un plus en la percepción positiva de la firma.

Por presencia de marca se hace referencia a la existencia de elementos reconocibles por el cliente y claramente distinguibles como exclusivos del despacho. Este concepto incluye desde la presencia de logos, documentos promocionales (newsletter, dípticos...) hasta el uso de colores corporativos o cualquier otro elemento. Desde el punto de vista del estudio, se trató de identificar si los despachos hacen un uso adecuado de estos elementos. En otras palabras, una respuesta en negativo no significa que la presencia de marca sea inexistente, si no que por la forma en que está ejecutada, el cliente no percibe su existencia.

- **En el 91%** de los despachos: no hay publicidad corporativa o, si la hay, no es percibida por el cliente.
- **El 83%** de los despachos no usa colores corporativos

### 7.4. RECIBIMIENTO

Este momento conlleva la primera interacción persona a persona del cliente con el despacho. Todavía no hay exposición a la gestión profesional del asunto que preocupa al cliente, pero ya existe una importante gestión de expectativas, acerca del trato que puede esperar como individuo. La protagonista en este aspecto es la comunicación no verbal en la interacción recepcionista-cliente.

### 7.5. COMUNICACIÓN NO VERBAL DE LA RECEPCIONISTA

- **El 17%** de las veces: la recepcionista no es cálida en el recibimiento.
- **En el 26%** de las ocasiones, no deja la tarea que está realizando.

### 7.6. REUNIÓN

La reunión es el evento en el que quedará de manifiesto la capacidad técnica del despacho para ejecutar el proyecto del cliente. Pero no solo eso, es un acto en el que todavía no se ha cerrado el acuerdo, y por tanto la acción comercial es vital. En consecuencia, los aspectos puramente técnicos (conocimiento jurídico y de los procesos a efectuar) son solamente una parte del contenido de la misma. De hecho, la parte jurídica, siendo importante, no será la que defina la decisión final del cliente acerca de contratar o no, puesto que la solvencia profesional se da por descontada.

Esta reunión es la primera interacción persona a persona con uno de los profesionales cualificados del despacho. Las competencias y habilidades para cubrir todos los objetivos previstos son el punto focal del estudio, con una especial atención sobre la forma de comunicar.

#### 7.6.1. Aspectos jurídicos.

El cliente da por descontado que el abogado conoce su oficio, y será la forma en la que se le transmita su conocimiento la que hará que se confirme la expectativa o no.

- **El 96%** de las veces, los aspectos legales y procedimentales quedan claros.
- **En el 100%** de las ocasiones el abogado transmite seguridad acerca de su conocimiento y dominio del procedimiento a seguir. Sin embargo, esta seguridad no se traslada automáticamente a la generación de confianza.

#### 7.6.2. Comunicación no verbal del abogado:

**“Solo hay una oportunidad para causar una primera buena impresión”**

La comunicación no verbal abarca un amplio espectro de conceptos. Muchos, relacionados con el propio abogado: Háptica, expresividad, la gestualidad, la posición del cuerpo, la mirada, la apariencia, entre otros muchos. En todos los casos, a la hora de causar una buena primera impresión la comunicación no verbal transmite de una manera mucho más potente que la verbal aspectos de relevancia para el

cliente. De nuevo entran en juego las percepciones, lo subjetivo y emocional.

Comunicación no verbal del abogado. Algunos de los datos extraídos:

- **El 65%** estrecha la mano con firmeza.
- Signos de cortesía y consideración: El 87% no ofrece café, agua...
- **13%** de las veces: El abogado no sonríe en ningún momento de la reunión.
- **26%** tiempo dedicado a la entrevista no es suficiente.
- **En el 17%** de las reuniones, el abogado no acompaña al cliente a la salida.

Posiciones relativas durante la reunión. En términos de comunicación no verbal, tiene muchas connotaciones, desde la proyección de una relación de poder, hasta la mayor o menor cordialidad de la relación.

- **El 17%** no espera a que se siente el cliente.
- **65%** no se coloca próximo al cliente.
- **79%** se coloca en posición opuesta (enfrente del cliente).
- **74%** no acompaña con gestos su discurso.
- **13%** de las reuniones se mantuvieron en una mesa desordenada o con documentación ajena a la reunión.

### 7.6.3. Gestión comercial: Venta institucional, ventas cruzadas y cierre de compromisos.

Dado que el objetivo de la reunión es conseguir que el cliente contrate con el despacho, la estrategia dirigida al cierre del acuerdo es primordial. Y asociada a ella, las competencias y habilidades necesarias para que ésta funcione. El resto de elementos analizados en el estudio tienen una labor de acompañamiento y fortalecimiento de esta estrategia. Bien dirigidos

estos esfuerzos ayudarán a que el compromiso sea más asequible, y mal gestionados puede frustrarlos.

Marketing. Proyectar la marca del despacho, diferenciarlo respecto de la competencia, señalar sus fortalezas para hacerlo más atractivo a los ojos de un cliente que puede estar consultando otros presupuestos.

- **El 65%** de los abogados no menciona aspectos positivos del despacho. Y en la mayoría de las ocasiones en las que sí lo hace, no parece haber una premeditación o dirección clara en este aspecto.
- Profundizando: **El 83%** de los abogados no explica cuáles son los beneficios de trabajar con su despacho.
- **El 91%** no diferencia el servicio respecto al ofrecido por la competencia.
- Excepto en muy contadas excepciones, no se pregunta acerca de la forma en la que se ha encontrado el despacho.

Gestión comercial. Destacamos estos aspectos:

- **73%** es el porcentaje de abogados que no intenta crear necesidad de contratar.
- **En el 95%** de los casos no se pregunta si se realizan consultas a otros despachos.
- **En el 39%** de las reuniones no se intenta cerrar una próxima entrevista.
- En ningún caso se intenta cerrar el acuerdo de inmediato. **Solo en 1 ocasión** se entrega un presupuesto formal durante la reunión.

Detección de nuevas oportunidades de negocio. Se refiere a la posibilidad de ventas adicionales, bien sobre el mismo cliente o no.

- **En el 35%** de las ocasiones, no se indaga acerca de las necesidades e intereses del cliente.
- No se recaba información sobre el entorno del cliente.



# 8

## ANÁLISIS DE LAS GESTIONES POSTERIORES AL CONTACTO COMERCIAL

En este apartado, el estudio se centra en el comportamiento del despacho posterior al contacto comercial con el cliente, sea este únicamente telefónico, o posterior a la reunión en el bufete. Está dirigido, principalmente, a conocer si existe o no una política de seguimiento del cliente, de cara a cerrar el acuerdo o bien de cara a seguir manteniendo un contacto posterior que potencia una nueva venta.

### 8.1. ENVÍO DE PRESUPUESTO

Enviar un presupuesto denota formalidad, y aporta seguridad al cliente, que dispone de un documento que materialice aspectos, sobre todo económicos, pero también formales en la relación con el despacho. En este sentido, es un facilitador de la decisión de contratación, si está bien ejecutado.

Presupuestos recibidos y origen de los mismos:

- **Sólo en el 21%** de las ocasiones se facilitó un presupuesto escrito al cliente, tomando en cuenta tanto los contactos exclusivamente telefónicos como los personales.
- En el caso de los contactos exclusivamente telefónicos: **Sólo 1** despacho envió un presupuesto a posteriori.
- En el caso de los contactos personales: **El 33%** de los despachos remitió algún tipo de presupuesto.

Medio y plazo de entrega:

- **El 78%** de los presupuestos se envió mediante e-mail, el resto se entregó en mano.

- **Sólo 1** despacho entregó inmediatamente el presupuesto después de la reunión.
- **El 56%** de los presupuestos enviados se realizaron en algún tipo de formato oficial del despacho.
- El tiempo promedio para la recepción del presupuesto por parte del cliente es de 4,5 días, con un mínimo de 0 (inmediato) y un máximo de 11.

### 8.2. SEGUIMIENTO DEL CLIENTE

En el seguimiento del cliente existen 2 vías diferentes:

- Seguimiento de la oferta realizada. Su objetivo es cerrar o descartar el proyecto por el que se ha propiciado el primer contacto con el cliente.
- Seguimiento para la consecución de otros proyectos futuros. Destinado a detectar o crear nuevas posibilidades de contratación, independientemente de si se ha cerrado el primer acuerdo o no.

En este aspecto, el estudio arroja un resultado prácticamente uniforme: Sólo en 2 casos se ha realizado algún tipo de seguimiento posterior al cliente mediante contacto telefónico y envío de un correo electrónico al mes exacto de la entrada del presupuesto (en ambos casos).

Por añadidura, no se ha detectado en ningún caso que tras el primer contacto el cliente haya recibido cualquier tipo de información corporativa destinada a la generación de marca, o detección de ventas futuras (newsletter, invitación al seguimiento del blog o redes sociales...)

# 9 ■ CONCLUSIONES

## 9.1. CONCLUSIONES GENERALES

Desde un punto de vista macro, las principales conclusiones son las siguientes:

- Todos los despachos incluidos en el estudio presentan importantes áreas de mejora a la hora de establecer las condiciones que permitan alcanzar una experiencia cliente gratificante.
- Las áreas de mejora detectadas atañen al despacho en su totalidad, como organización, y no solo al área jurídica.
- Los niveles de desempeño observados en los parámetros denominados “basics” (elementos básicos, como por ejemplo, cordialidad y amabilidad, claridad de las explicaciones) se cumplen a un nivel alto o muy alto en la mayoría de los despachos. Sin embargo, estos “basics” se sitúan simplemente como delimitadores de un nivel de satisfacción mínimo que, de no cumplirse, dejan automáticamente fuera del proceso de selección al despacho.

Bajo una perspectiva de experiencia cliente, las conclusiones más reseñables son:

- Los factores intangibles que poseen un poder de influencia grande en la elección del despacho por parte del cliente son numerosos y algunos críticos. El proceso por el cual el cliente construye su imagen mental sobre el despacho incluye muchos más elementos que los puramente técnicos.
- Muchos de los elementos intangibles que juegan un papel importante en la generación de una percepción positiva por parte del cliente se vinculan directamente a:
  - Competencias personales y profesionales, más allá de las técnico-jurídicas.
  - Presencia de una estrategia de marca (reforzar la imagen del despacho).

- Presencia de una estrategia comercial (cómo cerrar una venta, cómo realizar una venta cruzada, cómo hacer un seguimiento del cliente).

A continuación, se describen las conclusiones alcanzadas por cada una de las fases en las que se divide la experiencia cliente:

## 9.2. FASE DE SELECCIÓN

- La captación del cliente es, generalmente, pasiva. El primer factor de pre-selección es, digamos, casual: Recomendaciones de terceros, encuentro de la página web, encuentro en un directorio... Es decir, no es una política activa la que atrae, por lo general, a un potencial cliente al despacho.
- Los factores intangibles (marca, prestigio) tienen un papel decisivo en esta fase, dado que no existen criterios técnicos comprobables al alcance del cliente.
- Internet: la presencia online de los despachos no está suficientemente desarrollada. No existe una estrategia digital, salvo alguna contada excepción.

## 9.3. FASE DE CONTACTO CON EL DESPACHO

- El contacto con el primer interlocutor del despacho (telefonista) presenta carencias:
  - Desde el punto de vista comunicativo (comunicación no verbal y orientación hacia la empatía).
  - Desde el punto de vista de gestión comercial: gestión de datos.
  - Desde el punto de vista del marketing: transmisión de marca.
- El proceso de atención y satisfacción de la consulta puede revertir en pérdida de la oportunidad de venta:

- Por retrasos en la devolución de la llamada en el caso de no haber podido mantener la conversación con el abogado en el momento.
- Por resolución de la consulta únicamente a través del teléfono, sin definir una estrategia posterior de seguimiento y cierre de la venta.

con la comunicación, la empatía y la generación de confianza.

- Se requiere del diseño e implantación de estrategias comerciales más potentes, acompañadas de la correspondiente adecuación del perfil comercial del abogado.

#### 9.4. VISITA AL DESPACHO

- La gestión de la imagen de marca a través del escenario físico del despacho requiere mejorar, dado que los elementos de marca son escasamente percibidos.
- Se requiere un mayor fortalecimiento de las competencias profesionales “blandas”: relacionadas

#### 9.5. GESTIÓN DE LA CUENTA

- Se requiere de la generación de una estrategia comercial sólida vinculada al seguimiento de las ofertas realizadas.
- Se requiere la creación de una estrategia, comercial y de marketing, dirigida al seguimiento y fidelización de los clientes.

# 10. BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

---

- <http://www.thecustomerexperience.es>
- Experiential marketing, Bernd H. Schmitt
- El ABC del Customer Experience, Elena Alfaro.
- La gran guía del lenguaje no verbal, Teresa Baró.
- Economía de la experiencia, Joseph Pine y James Gilmore.

# 11. ACERCA DE TUCHO

**TUCHO** ES UNA CONSULTORA ESPECIALIZADA EN EL SECTOR LEGAL

## ¿QUÉ HACEMOS?

Generamos ideas para diferenciar a nuestros clientes del resto de despachos. Y para ello, investigamos, seguimos tendencias, generamos contactos con grupos de interés para nuestros clientes, buscamos a las personas necesarias para cada proyecto, y diseñamos soluciones únicas. Entre otras cosas.

Concentramos nuestros esfuerzos en nuevas estrategias basadas en la experiencia cliente, en la generación marca, en la comunicación y en la incorporación de la tecnología en los despachos (mucho más allá de las redes sociales).

Si el mundo está cambiando tanto, ¿no es arriesgado que no cambie tu despacho? Nuestra ambición es transformar despachos de abogados en firmas modernas, adaptativas y con una marca sólida y reconocible. Nuestra ambición es hacer que nuestro cliente se sienta orgulloso de su proyecto. Y todo generando nuevas ideas.

## ¿QUÉ NO HACEMOS?

**“Siempre que te encuentres en el lado de la mayoría, es tiempo de hacer una pausa y reflexionar,”**

- Mark Twain

No aplicamos recetas. Si lo que quiere son soluciones llave en mano, no somos la organización que busca.

## ¿EN QUÉ CREEMOS?

**“La mejora es imposible sin el cambio”**

En el cambio del sector legal; en diseñar y rediseñar lo establecido; en el poder de las ideas; en asociar ideas diferentes y personas con saberes distintos; en cuestionar lo que no se cuestiona; en observar, investigar, estudiar y aprender. En esto creemos.

## ¿CÓMO APORTAMOS VALOR A NUESTROS CLIENTES?

**“Mi mayor competidor hoy es una persona con una idea”**

- Nabil Sakkab,

Jefe de Investigación y Desarrollo de Procter & Gamble.

La esencia de nuestro trabajo es generar ideas, asociarlas con más ideas, conectar con personas que tienen más ideas y otros conocimientos. Todo para que la marca de tu despacho sea la preferida por tus clientes.

### CONTACTO:

- Web: [www.tuchoconsultoria.com](http://www.tuchoconsultoria.com)
- e-mail: [ignacio@tuchoconsultoria.com](mailto:ignacio@tuchoconsultoria.com)
- Teléfono: 944 029 344