

Crecimiento del Despacho de Abogados

A través de la gestión estratégica, la cultura de cliente y transformación digital

**Óscar Fernández León • Arturo Macario González
Eugenia Navarro • David Salgado**



Gestión de
Despachos

Si quieres adquirir esta obra haz click aquí



||| ARANZADI

© Óscar Fernández León, Arturo Macario González, Eugenia Navarro y David Salgado, 2026
© ARANZADI LA LEY, S.A.U.

ARANZADI LA LEY, S.A.U.

C/ Collado Mediano, 9
28231 Las Rozas (Madrid)
www.aranzadilaley.es

Atención al cliente: <https://areacliente.aranzadilaley.es/publicaciones>

Primera edición: 2026

Depósito Legal: M-13634-2026

ISBN versión impresa: 978-84-1085-911-1

ISBN versión electrónica: 978-84-1085-912-8

Diseño, Preimpresión e Impresión: ARANZADI LA LEY, S.A.U.

Printed in Spain

© ARANZADI LA LEY, S.A.U. 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, ARANZADI LA LEY, S.A.U., 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 asumirán ningún tipo de responsabilidad que pueda derivarse frente a terceros como consecuencia de la utilización total o parcial de cualquier modo y en cualquier medio o formato de esta publicación (reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación pública, transformación, publicación, reutilización, etc.) que no haya sido expresa y previamente autorizada.

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.

ARANZADI LA LEY no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, o cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, ARANZADI LA LEY se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

ARANZADI LA LEY queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.

ARANZADI LA LEY se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.

Nota de la Editorial: El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **ARANZADI LA LEY, S.A.U.**, 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.

Si quieres adquirir esta obra haz click aquí



Índice General

Página

1.

CÓMO COMPETIR EN EL SECTOR LEGAL Y AFRONTAR LOS RETOS DE ESTA NUEVA ERA	25
Contexto	25
Competir con estrategia	27
<i>¿Cómo diseñar una estrategia?</i>	<i>28</i>
Misión, visión, valores (comportamientos), algo más que palabras	28
¿Qué supone tener una estrategia?	29
¿Cómo diferenciarnos en el mercado?	31
Aspectos clave que hay que reflexionar para competir en el mercado	32
La innovación la clave de la competitividad.	34
<i>¿Cómo empezar a innovar?</i>	<i>35</i>
<i>Legal Design</i>	<i>36</i>
Tecnología	36

2.

CÓMO ESTABLECER UNA CULTURA DEL DESPACHO ORIENTADA AL CLIENTE	39
Contexto	39
La cultura de servicio al cliente	40



Beneficios de la implantación de una cultura de servicios . .	40
La situación de partida ¿qué hacer?	41
El proceso de implantación de una cultura de servicio	42
Modelo de cultura corporativa	44
Modelo de encuesta para conocer la cultura de la firma	45

3.

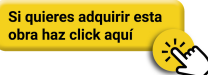
HABILIDADES PARA GESTIONAR UN DESPACHO DE ABOGADOS 49

Los abogados somos profesionales, pero nuestros despachos son verdaderas empresas de servicios	49
Cómo gestionar empresarialmente nuestro despacho	50
Las habilidades y competencias para la gestión empresarial del despacho	52
<i>Adaptación</i>	52
<i>Autoevaluación</i>	53
<i>Capacidad empresarial</i>	53
<i>Delegación</i>	54
<i>Gestión del tiempo</i>	54
<i>Innovación</i>	54
<i>Organización</i>	54
<i>Proactividad</i>	55
<i>Trabajo en equipo</i>	55
<i>Transformación digital (adaptación)</i>	56
<i>Capacidad comercial</i>	56
Seamos realistas ¿abogado y empresario?	57

4.

CÓMO ORGANIZAR Y DIRIGIR ADECUADAMENTE LAS REUNIONES DEL DESPACHO 59

¿Reuniones en un pequeño despacho de abogados?	59
---	-----------



	<u>Página</u>
Las reuniones de trabajo tienen mala prensa	60
<i>¿Cuál es la razón de esta opinión tan generalizada?</i>	60
Aprendizaje y compromiso para gestionar las reuniones ...	60
Aspectos generales de las reuniones de trabajo	61
<i>Reunión con los compañeros del despacho</i>	61
<i>Reunión con los clientes</i>	62
<i>Reunión con el compañero o la parte contraria</i>	62
- <i>Transacción del asunto</i> <i>Reunión con administraciones, registros, juzgados, etc.</i>	62
Secretos para celebrar una reunión eficaz	62
<i>Determinación del objetivo</i>	63
<i>Elaboración del orden del día</i>	64
<i>Convocatoria</i>	64
<i>Conducción de la reunión</i>	65
<i>Habilidades para conducir una reunión</i>	66
Los enemigos de las reuniones	67
¿Cómo implementar un sistema de reuniones en el despacho?	68
La consulta profesional	68
5.	
LA IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN LA ABOGACÍA (I)	73
Contexto	73
Asertividad	74
Autoconciencia	75
<i>El abogado autoconsciente</i>	76
Autocontrol (inteligencia emocional)	77
Empatía	79
<i>El abogado empático</i>	80
Conclusión	81

6.

LA IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN LA ABOGACÍA (II)	83
Contexto	83
Atención plena	84
Escucha activa	85
<i>Se concentra en el interlocutor</i>	87
<i>Quietud verbal y mental</i>	87
<i>No juzga</i>	88
<i>Toma notas</i>	88
<i>El abogado que no escucha se caracteriza porque</i>	88
Implicación emocional (moderación en las emociones)	89
Tolerancia a la frustración	90
Visualización	92
Cuadro resumen de habilidades blandas en la abogacía	94

7.

CÓMO INCREMENTAR LA CLIENTELA EN UN DESPACHO DE ABOGADOS: ¿RETENER O ATRAER CLIENTES?	95
Contexto	95
Captar o fidelizar	95
¿Por qué los abogados no sabemos captar clientes?	97
Algunos consejos sobre fidelización de clientes	98
La excelencia del servicio como herramienta de captación ..	99
Una reflexión final: el abogado comercial	100
Conclusiones	102



8.

LA FACTURACIÓN DE LOS DESPACHOS PROFESIONALES EN CLAVE ESTRATÉGICA	103
Introducción	103
¿Qué es la factura?	104
La obligación de facturar	104
La trascendencia e importancia de la factura en la abogacía	105
Modelos de facturación: flexibilidad y coherencia	106
Beneficios y riesgos de la gestión de la facturación por el despacho	108
Conductas recomendables en el proceso de facturación	109
El nuevo sistema de facturación electrónica obligatoria	110
Conclusión	112

9.

CÓMO DIGITALIZAR MI DESPACHO Y OPTIMIZAR MIS RECURSOS	113
Del disco duro al Legaltech	113
Internet	114
Comunicaciones	114
Correo electrónico	115
Gestión documental	115
Organización y seguimiento de expedientes	116
Conocer nuestro negocio	116
Facturación y contabilidad	116
Relación con los clientes	116
¿Y a qué nos lleva todo esto? A los tres pilares de la gestión de cualquier negocio (BPM, ERP y CRM)	117
Movilidad	117
Adaptabilidad	118



	<u>Página</u>
Estandarización	118
Seguridad	118
Conclusión	118
<i>La tecnología; oportunidad y herramienta de trabajo</i>	118
10.	
CÓMO LA TECNOLOGÍA HA ROTO LA BRECHA COMPETITIVA A FAVOR DE LOS PEQUEÑOS DESPACHOS	121
Contexto	121
Cuestión de brechas	121
<i>«Expulsión» del mercado</i>	122
<i>El COVID-19 ha acelerado el proceso</i>	122
A la caza del cliente	122
<i>Lidiar con la sobrecarga de trabajo</i>	122
<i>Modelo de negocio y comunicación</i>	123
<i>Identificar las necesidades de los clientes (captación)</i>	123
<i>Cambio de paradigma para asegurar el crecimiento</i>	123
El uso de la tecnología: un cambio en la forma de trabajar .	124
<i>Del «presencialismo» a la flexibilidad que ofrece la tecnología</i> ..	124
<i>Softwares y ecosistemas para centralizar el trabajo</i>	124
¿Abogado tradicional o tecnológico? Cultura, cercanía y versatilidad	125
<i>El abogado tecnológico tiene espíritu de «explorador»</i>	125
<i>La tecnología permite concentrarse en el valor humano de la profesión</i>	126
<i>Ahorro de tiempo y costes</i>	126
<i>El cliente es cada vez más tecnológico</i>	126
Abordar el trabajo con más eficiencia	127
<i>El pequeño despacho puede asumir ahora con éxito pleitos masi- vos</i>	127
<i>Minutas más competitivas</i>	127



11.

INFRAESTRUCTURA Y SOLUCIONES MÍNIMAS PARA SER COMPETITIVOS EN UN ENTORNO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	129
Contexto	129
Abogados: la infraestructura humana	130
<i>Diseñadas para cualquier tipo de abogado</i>	130
Dispositivos y soportes: la infraestructura material	130
<i>Hardware</i>	130
<i>El archivo</i>	131
Software y plataformas: la infraestructura virtual	132
<i>Softwares de gestión</i>	132
<i>Bases de datos jurídicas</i>	133
<i>La nube</i>	133
<i>Integración: soluciones completas</i>	134

12.

QUIERO QUE MI DESPACHO COMPITA EN GOOGLE CON UN GRAN BUFETE	137
¿Qué es el SEO?	137
¿Cómo funciona Google?	138
La importancia del SEO para un despacho de abogados	139
La intención de búsqueda	140
Consejos SEO para despachos de abogados	140
<i>La elección de palabras clave</i>	140
<i>Cómo crear contenidos que posicionen</i>	142
<i>Factores SEO básicos a tener en cuenta</i>	143
<i>Errores SEO habituales</i>	144

13.

¿POR QUÉ DEBEMOS SEGMENTAR EL MERCADO Y POSICIONAR NUESTRO DESPACHO?	147
Contexto	147
¿Por qué los abogados debemos segmentar el mercado? ...	147
La segmentación de mercado	148
<i>Tipos de segmentación de mercado</i>	<i>148</i>
<i>Proceso.....</i>	<i>149</i>
<i>Beneficios.....</i>	<i>150</i>
<i>Riesgos de la segmentación</i>	<i>151</i>
<i>Conclusión.....</i>	<i>151</i>
El posicionamiento en los despachos de abogados	152
<i>Concepto</i>	<i>152</i>
<i>Metodología</i>	<i>153</i>
<i>Beneficios.....</i>	<i>154</i>
<i>Riesgos.....</i>	<i>155</i>
<i>Conclusiones</i>	<i>155</i>

14.

¿PUEDE UN DESPACHO PEQUEÑO HACER MARKETING?.	157
1. Introducción	157
2. Marketing en buscadores	157
2.1. <i>SEO</i>	<i>158</i>
2.2. <i>SEM.....</i>	<i>159</i>
3. Marketing de contenidos	160
4. Redes Sociales.....	161



15.

TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS DEL ABOGADO PARA NEGOCIAR CON LOS CLIENTES	163
La negociación	163
¿Por qué hay que negociar con los clientes?	164
Sobre sus expectativas del resultado del caso	164
<i>Concepto</i>	<i>164</i>
<i>¿Por qué es importante negociar este aspecto?.....</i>	<i>165</i>
<i>Proceso de negociación</i>	<i>165</i>
<i>Habilidades empleadas</i>	<i>165</i>
Sobre el funcionamiento de la administración de justicia en su caso.....	165
<i>Concepto</i>	<i>165</i>
<i>¿Por qué es importante negociar este aspecto?.....</i>	<i>166</i>
<i>Proceso de negociación</i>	<i>166</i>
<i>Habilidades empleadas</i>	<i>166</i>
Sobre la imposición de sus razones (incluyendo su odio al contrario)	167
<i>Concepto</i>	<i>167</i>
<i>¿Por qué es importante negociar este aspecto?.....</i>	<i>167</i>
<i>Proceso de negociación</i>	<i>167</i>
<i>Habilidades empleadas</i>	<i>168</i>
Sobre la línea de actuación a seguir o enfoque del asunto ..	168
<i>Concepto</i>	<i>168</i>
<i>¿Por qué es importante negociar este aspecto?.....</i>	<i>168</i>
<i>Proceso de negociación</i>	<i>169</i>
<i>Habilidades empleadas</i>	<i>169</i>
Sobre los honorarios	170
<i>Concepto</i>	<i>170</i>
<i>¿Por qué es importante negociar este aspecto?.....</i>	<i>170</i>



	<i><u>Página</u></i>
<i>Proceso de negociación</i>	170
<i>Habilidades empleadas</i>	172
Sobre las normas de funcionamiento en el despacho	172
<i>Concepto</i>	172
<i>¿Por qué es importante negociar este aspecto?</i>	172
<i>Proceso de negociación</i>	173
<i>Habilidades empleadas</i>	173
16.	
TÉCNICAS PARA ADAPTAR LA NEGOCIACIÓN AL CASO CONCRETO	175
La negociación	175
Técnicas de comunicación y persuasión	176
<i>Anclaje</i>	176
<i>Uso estratégico del silencio</i>	176
<i>Reformulación positiva</i>	176
<i>Técnica del «sí, y...»</i>	177
<i>Simulación y role-playing</i>	177
Técnicas para manejar objeciones	177
<i>Fragmentar el problema</i>	177
<i>Intercambio de concesiones (give and take)</i>	178
<i>Efecto «puerta en la cara»</i>	178
<i>Técnica del espejo</i>	178
Técnicas para manejar la dinámica de poder	179
<i>Contar con alternativas (BATNA)</i>	179
<i>Crear sensación de urgencia</i>	179
<i>Control del tiempo</i>	179
<i>Salir de la mesa</i>	179
<i>Técnica del disco rayado</i>	179
<i>Protegerse de propuestas de última hora</i>	180

	<u>Página</u>
Técnicas psicológicas y emocionales	180
<i>Validación emocional</i>	180
<i>Tono y lenguaje corporal</i>	180
<i>Evitar el «síndrome de la última palabra»</i>	181
Técnicas desde la neurociencia y la psicología del comportamiento	181
<i>Apelar al cerebro reptiliano: claridad y seguridad</i>	181
<i>Activar el sistema límbico: conexión emocional</i>	181
<i>Anticipar recompensa: jugar con la dopamina</i>	182
<i>Usar la coherencia cognitiva: reforzar compromisos</i>	182
<i>Introducir pausas neurobiológicas</i>	182
<i>Sincronización no verbal: el papel de las neuronas espejo</i>	182
Técnicas basadas en datos y tecnología	183
<i>Usar precedentes y datos objetivos</i>	183
<i>Aprovechar herramientas digitales</i>	183
Principios éticos en la negociación	183
Conclusión	184
17.	
ERRORES QUE TODO ABOGADO DEBE EVITAR EN SU RELACIÓN CON EL CLIENTE	185
Contexto	185
Al inicio de la relación profesional	186
<i>No escuchar activamente al cliente en la primera entrevista</i>	186
<i>Adoptar una actitud excesivamente directiva o paternalista</i>	187
<i>Transmitir prisa, dispersión o falta de disponibilidad</i>	187
<i>No explicar las reglas de la relación profesional</i>	187
<i>Aceptar el asunto sin un análisis crítico y honesto</i>	187
Durante el desarrollo del encargo	188
<i>Desaparecer tras la contratación del encargo</i>	188



	<u>Página</u>
<i>No devolver llamadas o responder con retrasos injustificados . .</i>	188
<i>Minimizar o banalizar las preocupaciones del cliente</i>	189
<i>Cambiar de criterio o estrategia sin una explicación clara</i>	189
En la comunicación con el cliente	189
<i>Utilizar un lenguaje excesivamente técnico o críptico</i>	189
<i>Informar de forma desordenada, fragmentaria o contradictoria.</i>	189
<i>No adaptar el mensaje al momento emocional del cliente</i>	190
En la gestión de expectativas	190
<i>No explorar qué espera realmente el cliente</i>	190
<i>Generar expectativas irreales de éxito o rapidez</i>	190
<i>No reajustar las expectativas cuando cambian las circunstancias.</i>	190
En materia de honorarios	191
<i>Evitar hablar de honorarios desde el inicio de la relación profesional</i>	191
<i>No explicar qué se está cobrando y por qué</i>	191
<i>Modificar honorarios sin una explicación previa y razonada . . .</i>	192
Conductas a evitar en la gestión del comportamiento del cliente	192
<i>No enseñar al cliente desde el comienzo de la relación profesional</i>	192
<i>Tolerar conductas abusivas por miedo a perder al cliente</i>	193
<i>Detectar tarde al cliente problemático</i>	193
Conclusión	194

18.

MANUAL DE URGENCIA PARA GESTIONAR CLIENTES PROBLEMÁTICOS	195
Relación entre cliente y abogado	195
Conductas más paradigmáticas del cliente problemático . . .	196
<i>El cliente con expectativas erróneas</i>	196



	<i><u>Página</u></i>
<i>El cliente irrespetuoso</i>	196
<i>El cliente vindicativo</i>	196
<i>El insatisfecho</i>	197
<i>El oscuro</i>	197
<i>El cliente-abogado</i>	197
Cómo evitar estas conductas durante la relación profesional	198
<i>Dos opciones: aclarar la situación o rechazar el encargo</i>	199
Rechazar el encargo	199
Aclarar la situación	199
Pautas generales para el primer contacto	199
<i>Nuevas pautas preventivas</i>	200
Conclusión	201

19.

CÓMO CONFIGURAR DE FORMA CORRECTA LAS ESTIPULACIONES ECONÓMICAS DE UNA HOJA DE ENCARGO	203
Contexto	203
Estipulaciones económicas más habituales	204
<i>Honorarios profesionales o precio por el trabajo profesional</i>	204
<i>Previsión de una posible finalización del encargo</i>	205
<i>Dietas y suplidos</i>	206
<i>Autorización para imputación de pagos</i>	207
<i>Información sobre costes del proceso</i>	208
<i>Tratamiento de las costas judiciales</i>	208
<i>Falta de pago de los honorarios</i>	209
<i>Petición de aceptación y primer pago de honorarios</i>	210



20.

PAUTAS PARA IMPLANTAR UN PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL DESPACHO	211
Contexto	211
Concepto	211
Un ejemplo de protocolo de atención al cliente	212
<i>Definición</i>	212
<i>Finalidad</i>	212
<i>Consideraciones generales</i>	212
<i>Documentación de referencia</i>	213
<i>Alcance o ámbito de actuación</i>	213
<i>Destinatarios de la atención</i>	213
<i>Desarrollo de procedimientos</i>	213
Atención Personal	214
Atención telefónica	215
Mensajes de voz y buzones	215
Atención diferida (web, e-mail, correo)	215
Situaciones de clientes con discapacidad	215
Situaciones de clientes que no dominen el castellano. . .	216
<i>Gestión de quejas y sugerencias</i>	216
<i>Miscelánea</i>	216
Beneficios de disponer de un protocolo de atención al cliente	217
El protocolo de atención al cliente en los despachos de abogados	217
<i>Primer contacto</i>	219
<i>Durante la prestación del servicio</i>	220
<i>Final de la prestación del servicio</i>	220
Últimas consideraciones	221



Cómo competir en el sector legal y afrontar los retos de esta nueva era

SUMARIO: CONTEXTO. COMPETIR CON ESTRATEGIA. *¿Cómo diseñar una estrategia?* Misión, visión, valores (comportamientos), algo más que palabras. *¿Qué supone tener una estrategia?* *¿CÓMO DIFERENCIARNOS EN EL MERCADO?* ASPECTOS CLAVE QUE HAY QUE REFLEXIONAR PARA COMPETIR EN EL MERCADO. LA INNOVACIÓN LA CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD. *¿Cómo empezar a innovar?* *Legal Design.* TECNOLOGÍA.

CONTEXTO

La profesión de la abogacía ha evolucionado durante los últimos 10 años mucho más que durante el último siglo. Los modelos tradicionales, un método artesanal y gremial basado en el aprendizaje del maestro por parte del alumno, no siempre se adaptan con éxito al entorno actual y su realidad. Un entorno en el que la tecnología, la democratización de la información y el cambio de necesidades en los compradores de servicios jurídicos, han generado un replanteamiento de los modelos de negocio de las firmas. Las asesorías jurídicas, también han evolucionado en su rol, cada vez más estratégico y profesionalizado, yendo más allá del mero asesoramiento jurídico y convirtiéndose en directivos que participan en las decisiones estratégicas del «*core business*».

El sector legal ya afronta y seguirá afrontando cambios de paradigma que han generado un sector más rico en formas, en modelos de servicio y, sin duda, mucho más exigente. La eficiencia en los procesos constituye la clave para un sector que demanda precios más competitivos y necesita de una rentabilidad para las firmas.

Las firmas se encuentran en un entorno muy complejo en el que está en juego su supervivencia. El criterio clave de gestión para salir adelante, es la rentabilidad. Facturar más o menos ya no sirve para la eficiencia, la rentabilidad se convierte en la medida de la sostenibilidad de las firmas. Sin una buena ges-



tión empresarial no se puede competir en el futuro en el mercado legal. Y este es uno de los cambios de paradigma más importantes, entender que las firmas son empresas de prestación de servicios jurídicos, independientemente del tamaño. La incorporación de elementos de gestión empresarial es necesaria para el impulso definitivo para el sector legal. Los departamentos de staff se han sofisticado y su aporte en la gestión se ha convertido en clave para la propia competitividad. Respondiendo a las necesidades del mercado, se han incorporado nuevos tipos de profesionales que ayudan a la visión estratégica, que gestionan de manera empresarial y que han adquirido la capacidad de decisión. Y este es otro de los cambios importantes: la relevancia de los profesionales de gestión en la toma de decisiones estratégicas.

Es innegable la constante estandarización de servicios legales, aproximadamente del 30% y con perspectivas de crecer en el futuro, está reconfigurando un sector legal que cada vez se está polarizando más. Por una parte, una abogacía sistemática e industrializada y por otra, una abogacía de temas singulares y complejos.

El modelo tradicional de firma de abogados es uno de los modelos de servicios profesionales que ha perdurado durante los años y que ha mantenido ese carácter artesanal de maestro – aprendiz. Este modelo, desde luego, sigue siendo válido, pero han llegado al sector nuevos modelos y formas diferentes de prestar servicios jurídicos que han supuesto una disrupción en el sector y que compiten con las firmas tradicionales en determinados segmentos del mercado. Los clientes que han buscado abogados tradicionalmente en función de la especialidad técnica, empiezan a entender que diferentes modelos prestan diferentes tipos de servicios. La segmentación deja de ser por área de práctica y el cliente valora la especialidad sectorial y en especial el tipo de trabajo que requieren. Cada trabajo puede tener una parte estandarizable y otra parte de valor añadido y no necesariamente requieren el mismo tipo de proveedor ni de modelo de prestación de servicios legales.

Los modelos conocidos como ALSP (Alternative Legal Service Providers), llegaron al sector legal como alternativa a las firmas tradicionales y a una manera de hacer muy estructurada, basada en una estructura piramidal aprendiz maestro, donde los años de experiencia y la capacidad de generar negocio marcan el destino de la carrera de un abogado.

En año 2000 Mark Harris y Alez Guettel fundaron Axiom en Nueva York generándose una nueva manera de ejercer el derecho tanto a nivel operativo como de estructura organizacional. Se pusieron en marcha los modelos alternativos, alternativos porque eran una opción diferente a lo que se había hecho tradicionalmente. Las oficinas físicas dejaban de ser relevantes, los abogados trabajaban desde casa del cliente, la tecnología cobraba un papel relevante... algo que hoy en día, especialmente después de la pandemia, no nos suena



extraño, pero en su momento fue sumamente innovador. Así pues, estaban dibujando una nueva abogacía que quitaba presión a los abogados tanto en la carrera profesional como en la generación de negocio y que pasaba a manos de expertos, los aspectos comerciales. El cliente podía acceder directamente a los abogados de la experiencia que necesitase en su equipo y en sus oficinas. Un cambio importante de modelo y de experiencia del cliente.

En España, estos modelos aparecieron en el 2017, creando un ecosistema legal que se ha vuelto más rico y variado.

Este tipo de segmentación genera un mercado diferente con diferentes jugadores que no compiten por la misma tipología de trabajo. Esto implica diferentes rentabilidades de negocio, diferentes tipos de talento, diferentes inversiones en tecnología y sobre todo cubren diferentes necesidades de clientes.

COMPETIR CON ESTRATEGIA

Así pues, el mercado legal se ha vuelto extremadamente competitivo, con un crecimiento constante en facturación y más jugadores en el terreno. Ya no solo compiten las firmas tradicionales; también se incorporan modelos alternativos, con nuevas estructuras y servicios. La abogacía está sufriendo una polarización en sus modelos de prestación de servicios: por un lado, los industrializados y, por otro, los singulares y complejos. Cada modelo requiere de una estrategia y un acercamiento a la tecnología diferentes.

También están cambiando los paradigmas del sector y eso afecta directamente al perfil de abogado. Los nuevos profesionales deben ser capaces de afrontar los retos de la nueva era y, para ello, deben contar con nuevos conocimientos y competencias. La cultura de trabajo tradicional del sector se ha caracterizado por una aprensión a trabajar fuera del escritorio, de manera flexible, en diferentes entornos, con diferentes equipos multidisciplinares y con el uso de la tecnología. El momento actual requiere de estas habilidades más que nunca.

La complejidad del sector legal implica que no se puede competir sin estrategia y que la gestión es un elemento clave en el que deben focalizarse los abogados. **La estrategia define el tipo de servicio, quién es nuestro público objetivo, analiza nuestra realidad y dibuja nuestro futuro para que podamos trazar un plan de acción para conseguir nuestros objetivos.**

La especialización sectorial, en lugar de únicamente por áreas de práctica reorganizará la forma de trabajar de las firmas, con equipos multidisciplinares que darán un enfoque de negocio integral y más flexible. Este cambio forzarán a las firmas a trabajar de manera más coordinada entre las áreas para un mayor conocimiento del cliente y sus necesidades.



¿CÓMO DISEÑAR UNA ESTRATEGIA?

Comprendiendo el entorno, queda claro la gran necesidad de definir una estrategia. Es importante comprender que los clientes ya no asignan un tema a un único proveedor de servicios jurídicos si no que segmentan esa decisión dependiendo del tipo de tarea en cada caso. Distinguen perfectamente entre el trabajo singular y complejo, el de gran volumen, el que requiere de un especialista o el que necesita de una fuerza de trabajo flexible. Los hábitos de compra han cambiado, el cliente se ha sofisticado, compara precios, exige predictibilidad, certeza en los precios y eficiencia.

Competir con un servicio de gran de volumen enfocado al proceso y de bajo margen, nada tiene que ver con el trabajo sofisticado y especializado legal. Cada uno de estos modelos requiere de un talento, carreras profesionales, precios y comunicación diferentes.

En el momento actual, hay que saber elegir con qué estrategia competitiva quieres atacar el mercado y cuál es posicionamiento requerido para la firma. No es un momento para seguir la inercia de un negocio que funcione, es un momento para la toma de decisiones para el futuro de las firmas.

Misión, visión, valores (comportamientos), algo más que palabras

Misión, visión, valores son herramientas de ayuda a la planificación estratégica. Se trata de conocer nuestro punto de partida (misión) y a través del conocimiento del mercado y de nuestros competidores, dónde queremos ir (visión). La estrategia es el conjunto de acciones planificadas que nos llevan de lo que somos, a lo que queremos ser

La misión, representa la razón de ser, la esencia del negocio actual y refleja nuestra realidad en la actualidad. No basta con decir que nos dedicamos a la prestación de servicios jurídicos. Un análisis profundo de la cartera de clientes, es decir, conocer el perfil y sectores en los que trabajamos, saber cómo es nuestro negocio: iguales, transacciones, cómo se comportan nuestros clientes: fieles, no fieles... Redactar una misión no es más que el último paso. La misión debe recoger las conclusiones de un análisis interno y una reflexión profunda de lo que es la firma. Engañarse o redactar una misión para cumplir con un expediente, no sirve de nada. Se trata de cosmética barata que no revierte en nada en la organización y además que no ayuda en la planificación. En la misión no interviene la voluntad de los socios o de quien dirige la firma, si no que representa la realidad. Es importante que los socios y su equipo de gestión (en el caso de que exista) se reúnan, analicen y lleguen a sintetizar. Una misión bien redactada ayuda al mensaje ¿qué es la firma? tanto interno como externo. La elaboración de este mensaje es fundamental para el posicionamiento y para la segmentación.



La visión es lo que la dirección o los órganos de gobierno quieran que sea la firma a futuro. Antes podían redactarse visiones a cinco o 10 años vista, pero hoy en día se requiere de una adaptación rápida al cambio constante del mercado y suelen redactarse a tres años vista con revisión anual. En la creación de una visión se requiere toma de decisiones y eso implica tomar riesgos de posicionamiento, es decir, qué queremos hacer, pero también qué tipo de servicios dejaremos de hacer.

Entre lo que somos (misión) y lo que queremos ser (visión) se encuentra la estrategia a seguir, es decir cómo vamos a conseguir desarrollar nuestra realidad para alcanzar nuestra visión. Materializar la estrategia, que no escribirla, es lo difícil de verdad.

En los servicios profesionales la estrategia debe ir acompañada de los valores y los comportamientos a través de los que se quiere conseguir el objetivo. **El sector de los servicios jurídicos es un negocio donde la reputación es uno de los activos más valiosos y eso debe responder a comportamientos que reflejen los valores.**

¿Qué supone tener una estrategia?

La estrategia es la vía elegida para pasar de la misión a la visión. Es realmente el camino y el fundamento para poder conseguir la visión, es decir, el tipo de despacho que la dirección quiere que sea a futuro. En la implementación de la estrategia es donde surgen los problemas reales. La dirección debe estar plenamente convencida de cuál es el camino y debe ser lo suficientemente enérgica para tomar aquellas decisiones incómodas pero que deben tomarse para implementar la estrategia, si no se convierte en un bonito papel. De nada sirve tener redactada la estrategia si no se está dispuesto a que se tomen las decisiones oportunas para acometerla.

La estrategia de aterriza a través de los objetivos estratégicos que suelen ser de cuatro tipos:

- Recursos Humanos / Desarrollo profesional
- Financieros
- De mercado, especialmente importantes los objetivos de posicionamiento.
- Tecnológicos (la tecnología se ha convertido en clave para la competitividad de una firma).

A través del **marketing estratégico** como herramienta intentamos conocer el comportamiento del mercado para tomar decisiones con el máximo de información posible.



Es un proceso por el que se busca:

- Entender el comportamiento de compra acorde con las tendencias del mercado
- Conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- Identificar diferentes grupos de compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado.
- Valorar el potencial e interés de esos segmentos teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la empresa, orientarla hacia oportunidades de mercado, desarrollando un plan de marketing periódico con los objetivos de posicionamiento buscados.

El Marketing operativo/ táctico es la puesta en práctica de la estrategia de marketing y del plan periódico, a través de las variables del marketing mix. En servicios profesionales hablamos del plan de marketing y no del marketing mix, aunque debe analizarse la oferta de servicios, los precios, los procesos y la presencia geográfica.

En cualquier caso para tener éxito en esta nueva era, la orientación al cliente es la clave del éxito. Conocer al cliente existente y sus necesidades a futuro es la clave de cualquier estrategia. Es necesario entender y comprender los grupos de clientes a los que se puede dirigir una oferta y establecer estrategias diferentes según su comportamiento.

Un análisis muy útil es la clasificación ABC de clientes. Esta clasificación distingue entre clientes A que son los que pertenecen al 20% de clientes con los que se factura el 80% del total de la facturación, los B el 30% siguientes y los C, el resto.

Los clientes son a veces los grandes desconocidos, porque no procesamos los datos que tenemos sobre ellos y no los convertimos en información para gestionar. ¿Qué ocurre si nos dimensionamos y crecemos en base a una amplia cartera de clientes que no es rentable?, ¿qué ocurre si no diversificamos nuestros clientes y dependemos excesivamente de unos pocos clientes?, ¿asumimos mucho riesgo?, ¿son nuestros clientes recurrentes o son clientes de una sola operación?...

El análisis de rentabilidad por clientes también nos muestra donde focalizar nuestros esfuerzos y definir nuestros principales servicios

Conocer nuestra tipología de clientes nos ayuda a gestionar mejor, elegir las estrategias e identificar oportunidades de generación de negocio. El esfuerzo de captación es mucho mayor para un cliente nuevo, algunos se atreven a cuantificarlo de 100 veces mayor que para un cliente existente. No obstante, incluso



para la captación, es importante tener claro cómo es nuestra cartera y qué experiencia es extrapolable a un determinado tipo de clientes target.

Cualquier estrategia empieza con un análisis de lo que está ocurriendo en el entorno y como puede afectar a nuestra forma de operar. El análisis DAFO es una herramienta básica para la planificación estratégica y para el conocimiento del mercado de referencia, que es aquél en concreto, a quien se dirige un despacho.

A través de esta herramienta analizamos el entorno, los factores clave que afectan a nuestros clientes, y las mejores prácticas de nuestros competidores. Un análisis DAFO debe partir de un análisis objetivo de datos y tendencias. En la actualidad existe mucha información en la red que permite establecer

DAFO son las siglas de Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades. El nombre proviene del término inglés SWOT, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats y se considera que esta técnica fue creado por Albert Humphrey en los años 60/70 en Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford, que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.

El marketing es la mejor herramienta de desarrollo de negocio porque permite entender lo que ocurre en el mercado para pasar a la acción de manera coherente y consistente. El principio básico del marketing sigue siendo el mismo: comprender al cliente, para tomar decisiones con el máximo de información posible. Pero en este momento, si cabe, el cliente debe ser el centro de cualquier estrategia, para ello hay que reforzar las vías de comunicación tanto en el mundo online como en el mundo offline y estar abierto a reaprender y a ser capaz de romper todos nuestros esquemas anteriores.

¿CÓMO DIFERENCIARNOS EN EL MERCADO?

Lo que está claro es que no es posible la diferenciación si nos dejamos arrastrar por la inercia o por el azar. Los clientes eligen a sus firmas no solo por el servicio técnico excelente sino también, por la excelencia operativa, es decir, eficiencia en el proceso, agilidad en la respuesta y disponibilidad.

El posicionamiento es un término que se utiliza para definir cómo nos perciben los clientes. En servicios jurídicos, solo se puede analizar el posicionamiento si preguntamos a nuestros clientes. En nuestra estrategia podemos emitir mensajes de posicionamiento para que nuestro comprador nos perciba como nosotros queremos ser vistos, pero no siempre nos perciben como queremos ser percibidos si no somos capaces de lanzar mensajes claros y contundentes sobre nuestra tipología de servicios, nuestra forma de trabajar y nuestra cultura.



La diferenciación y el posicionamiento deben basarse en aquellos atributos que valora el cliente. El posicionamiento no puede ser fruto de ideas sin contrastar o de opiniones que no respondan a la realidad de la firma, a su historia y a sus clientes. Si los mensajes de posicionamiento no responden a la realidad, los clientes pueden sentirse decepcionados o engañados y eso puede dañar seriamente nuestra reputación en el mercado.

El primer criterio de compra valorado por los abogados internos de empresa es la experiencia contrastada y el segundo, es el precio. Algunos abogados siguen pensando que el primer criterio de compra es la calidad técnica. El cuadro muestra la diferencia entre lo que opinan unos y otros, pero el valor de este cuadro en el tema de posicionamiento que nos ocupa es que podemos obtener un abanico de atributos por los cuales puede ser interesante la diferenciación.

Se puede destacar que elegir una estrategia de diferenciación por precio, no significa necesariamente una diferenciación por bajo precio, puede ser, elegir un equilibrio entre calidad y honorarios. El precio es uno de los atributos más valorados por los clientes y hemos visto en el mercado como han proliferado modelos de *low cost*. Una firma puede elegir trasladar mensajes de posicionamiento de equilibrio entre el coste, la calidad y la tipología de trabajo: buenos y razonables en precio.

El posicionamiento tiene que intentar basarse en ventajas competitivas reales existentes en la firma y no en lo que nos gustaría ser o deseos, posicionamientos erróneos o inciertos conducen a una decepción en el cliente y, en algunos casos, abandono, y además referencias negativas en el mercado.

ASPECTOS CLAVE QUE HAY QUE REFLEXIONAR PARA COMPETIR EN EL MERCADO

Análisis de mercado. Comprender los nuevos paradigmas de los clientes, conocer a nuestros competidores, entender a la realidad de nuestro mercado a través de las tendencias y segmentar y conocer nuestros clientes objetivos. Foco, ante todo.

Análisis de nuestros clientes. La fijación de una estrategia requiere un análisis profundo de lo que nuestros clientes necesitan, especialmente en estos tiempos difíciles. Necesitamos analizar sus hábitos de compra cambiantes en este entorno actual y generar empatía para entender cuales son sus «pain points» (puntos de dolor) para poder ayudarles inventando nuevos servicios o mejorando los actuales. Debemos saber en que sector competimos, si en el industrializado o de prestación de servicios complejos y singulares porque nuestra estrategia será completamente diferente.



Perfil de abogado. Los cambios en el sector impactan en el tipo de perfil de abogado y necesitarán más conocimiento y competencias para afrontar los retos de este convulso período. Los abogados deben incorporar la gestión como parte de la profesión, especialmente componentes de negocio y de tecnología. Deben ser flexibles, autónomos, empáticos y comprender que además del servicio técnico legal, la diferenciación viene dada por un buen servicio al cliente.

Entorno digital. La pandemia ha hecho evolucionar a muchas firmas en su transformación digital y se ha abierto una puerta imparable sin retorno. El entorno digital es una ventana al mundo. Por este motivo, es tan importante la imagen de una firma en el mundo físico u offline como en el mundo digital. LinkedIn se convierte en la red por excelencia y las páginas webs dejan de ser meramente imagen corporativa para transformarse en una herramienta para la venta. Los clientes buscan y compran en línea.

Fijación de precios. En periodos de crisis el precio se convierte en un atributo de selección. Fijar precio es uno de los ejercicios más complejos en el sector legal ya que requiere un análisis profundo de la gestión y del tiempo invertido. El modelo de facturación por horas es el mejor modelo de control de gestión interna, pero ya no sirve como modelo de facturación, ya que los clientes reclaman conocer el precio en la propuesta del servicio. Los clientes buscan precio cerrado y visualizar cómo será el desarrollo del servicio, es decir propuestas proactivas.

Procesos. La búsqueda de la eficiencia en los procesos y en la entrega de servicios nos llevará irremediablemente a la utilización de tecnología y a la transformación digital. Tanto las firmas de abogados, como los modelos alternativos, o mejor dicho los nuevos modelos, como las asesorías jurídicas están trabajando en sus planes de transformación digital. El trabajo legal cada vez es más complejo, abarca más perspectivas y requiere de datos. Los proveedores de tecnología en el sector legal serán la clave de la evolución del sector legal convirtiéndose en auténticos transformadores de la profesión.

Nuevas formas de comunicar. La comunicación ha adquirido un papel extremadamente relevante en el sector legal. Entramos en la era del contenido de valor para generar un posicionamiento en la primera página de los buscadores. Las redes sociales adquieren importancia justamente para atraer a nuestro público a nuestras páginas webs, donde deberíamos ser capaces de conocerlos y ofrecerles nuestros servicios. El mundo audiovisual también ha llegado para quedarse, los webinars y los videos serán el modelo más común de establecer comunicaciones con los clientes.

La comunicación necesita ser interactiva y establecer diálogos con nuestros clientes y con el mercado para poder comprenderlos mejor y entender dónde podemos mejorar, y lo que es más importante, las tendencias a futuro.



LA INNOVACIÓN LA CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD

El sector legal está sufriendo cambios disruptivos y los modelos de gestión de las firmas de abogados han tenido que adaptarse para poder seguir siendo competitivos. Innovar no es una opción, se ha convertido en la respuesta de las firmas a las nuevas necesidades de los clientes.

Es un error pensar en la tecnología como un primer paso para innovar. No hay que dejarse cegar por la avalancha tecnológica en la que estamos inmersos, no solo en el sector legal, si no en nuestra vida. La innovación es hoy en día, la clave para la mejora de la estrategia competitiva en el mercado de cualquier firma. Requiere de una mirada diferente a lo que hemos hecho siempre, para mirar desde la perspectiva del cliente y en qué aspectos debemos mejorar. **La innovación requiere de una reflexión honesta, de superar el miedo al cambio y liderar una transformación.**

Los clientes quieren que sus firmas de abogados sean capaces de innovar e invertir en tecnología para generar eficiencias operativas y eso implica: colaborar, compartir más conocimiento (especialmente el tecnológico), mejorar en la fijación de precios, en la comunicación y en los procesos.

Como hemos dicho anteriormente, estamos viviendo la era de eficiencia y la tecnología es un aliado para conseguirlo. La excelencia operativa se convierte en un elemento diferenciador en sí mismo, en un mercado en el que la calidad técnica es cada vez menos diferencial entre firmas competidoras de un mismo rango.

La innovación nos ha llevado a nuevos modelos de prestación de servicios jurídicos en España (ALSP, Alternative Legal Service providers), a modelos de autoconsumo, a la industrialización de la abogacía y a un rico ecosistema de startups de Legaltech, donde las firmas tradicionales tienen su hueco, siempre que tengan claro en qué segmento compiten y se sumen a la innovación como mejora continua de sus procesos operativos.

La abogacía artesanal ya no es sinónimo de calidad, ya que se incluye el concepto de eficiencia y rapidez como elementos decisivos de la percepción de valor.

La innovación requiere comprender mejor el negocio del cliente y el contexto de la industria en la que opera. También supone invertir en el desarrollo de las relaciones personales con los clientes en un entorno colaborativo donde se trabaja en equipo con objetivos comunes. Los problemas legales cada vez son más complejos y requieren de perspectivas más integrales donde se necesitan soluciones concretas que contemplen diferentes ámbitos desde la perspectiva de negocio.



La innovación deja de ser una moda para ser una necesidad imperiosa para competir en el mercado y lo que implica generar cierto carácter de urgencia para desarrollar planes de innovación, lo antes posible.

Innovar requiere de un plan, de una metodología y de un responsable que fije los objetivos. La participación de los clientes es un aspecto que no podemos olvidar. Pensar que la innovación no nos afecta y que nos vale con lo que hacemos, es un error estratégico importante en el momento actual, porque se estarán perdiendo oportunidades de mercado. La innovación forma parte de la estrategia competitiva de cada firma y requiere de un sentido de urgencia en su aplicación a los diferentes modelos de negocio en el sector legal.

¿CÓMO EMPEZAR A INNOVAR?

La innovación parte de la reflexión sobre los procesos de servicio a los clientes y de encontrar los «puntos dolorosos» en la prestación de servicios. Así pues, **el principio de cualquier proceso de innovación parte de mirar nuestro servicio con los ojos de los clientes.**

Por eso, ante el cambio continuo, no sirve seguir en la zona de confort. Cada profesional debe estar atento a las demandas de los clientes y los modelos de negocio que ofrece la competencia, para solucionar estas nuevas necesidades. Deben estar abiertos al cambio y a la utilización de tecnología para la mejora de los procesos y del servicio. La resistencia al cambio; el creer que se puede vencer al cliente de que lo tradicional es lo mejor, puede hacer perder la competitividad en un mercado como el actual, que no deja mucho espacio a los errores. Pero lo más importante para innovar, es la voluntad de cambio, es creer que se puede y empezar a andar. Estar anclado en modelos tradicionales sin atisbar el futuro, puede hacer que te cambien por un competidor.

Existen dos tipos de innovación que se refiere a la técnica legal y a las nuevas áreas del derecho y la que afecta a los procesos de trabajo, tanto internos como de colaboración con los clientes. La primera, requiere de conocimientos y habilidades técnicas así como de una formación continua pero también de comprender como las tecnologías pueden cambiar el sector de nuestros clientes. Por ejemplo, como el fintech o el blockchain están revolucionando sectores como el bancario. La segunda requiere de un análisis profundo de los procesos de trabajo relacionados con el cliente y la eficiencia. Así pues, la mejor manera de innovar en este punto es involucrar a nuestros clientes en procesos colaborativos.

Es muy difícil innovar si no se tiene el talento adecuado, para ello es importante la formación y la diversidad en la toma de decisiones. La cultura de firma y el tipo de talento, en definitiva, las personas, serán lo que marque la diferencia y la capacidad de innovación.



La innovación puede aplicarse en los modelos de gestión, en las comunicaciones con clientes, en la forma de facturar, en la creación de productos legales, en la formación y en la forma de crear los documentos legales. El perfil de abogado de esta nueva era debe adaptarse a las nuevas necesidades del sector. **Se necesitan nuevos conocimientos sobre tecnología y nuevas competencias relacionadas con la apertura al cambio y la innovación.**

LEGAL DESIGN

El *Legal Design* es la aplicación de la metodología de *Design Thinking* al sector legal. La metodología de *Design Thinking* fue desarrollada en la Universidad de Stanford en California a partir de los años 70, y su primera aplicabilidad empresarial llegó de la mano de la consultora de diseño IDEO. La principal característica de este método es la generación de ideas innovadoras a través de entender las necesidades reales de los usuarios.

Para un abogado trabajar con esta metodología supone aplicar un enfoque colaborativo, multidisciplinar para comunicar de manera más simple y fácil conceptos legales. Se aplica especialmente a la creación de materiales jurídicos y ayuda a la adaptación del lenguaje legal a las necesidades del mundo empresarial y de la propia ciudadanía que necesita que sea rápido, fácil de comprender e intuitivo.

TECNOLOGÍA

La tecnología ha llegado al sector legal para quedarse, pero su impacto nos ha llevado a replantear modelos de negocio, formas de entrega, la propia relación con los clientes y, sin lugar a dudas, el perfil del abogado y sus necesidades formativas para afrontar los retos de esta nueva era.

En la industria legal, la tecnología nos permitirá ser más rápidos, más precisos y eficientes. Nos ayudará a la toma de decisiones con más información, tanto en el sector privado como en la administración pública, lo cual permitirá un mayor acceso a la justicia y, por lo tanto, **una sociedad con mayor cultura legal.**

¿Dónde debe utilizar la tecnología una firma?

La tecnología, en el sector legal, se está aplicando en la mejora de procesos y en la lectura de documentos tanto para encontrar patrones y poder ser predictivo como comparar documentos o generar borradores de manera automáticos.

Hay una gran parte del *legaltech* que aplica en este apartado. No confundamos la digitalización con el *legaltech*. Tener los documentos en digital no es la utilización de tecnología para mejorar la gestión, sino un primer paso básico. La



transformación digital de una firma implica una transformación profunda en su forma de trabajo. La tecnología que más se está utilizando en la actualidad por las firmas de abogados es:

- **Gestión del conocimiento / gestión de asuntos.** La mejora de la gestión del conocimiento es clave para la incorporación de cualquier solución más sofisticada que utilice inteligencia artificial.
- **Automatización de procesos y estandarización.** La optimización de la gestión es clave para la eficiencia, abaratamiento de costes y competitividad de las firmas.
- **Revisión de documentos.** Revisar y comparar documentos forma parte de la profesión de abogado desde sus inicios, la tecnología existente es precisa, rápida y ayuda especialmente cuando hay una gran cantidad de documentos a revisar. Especialmente útil en las *due diligences*.
- **E-Discovery.** La búsqueda de palabras clave o incluso de palabras que referencien un concepto entre miles de documentos es un punto donde se ha focalizado una gran parte del legaltech, especialmente en los temas de competencia.
- **Contract drafting.** Con el entreno adecuado, la tecnología nos permite la creación de documentos como contratos después de haber sido capaz de etiquetar las cláusulas en una gran cantidad de contratos previos.
- **Contract management.** Se considera que el Contract Management es la nueva herramienta clave para la optimización y el buen funcionamiento de cualquier organización empresarial basada en la automatización de la vida de los contratos.
- **Compliance.** Existen herramientas tecnológicas que ayudan especialmente en los procesos de *Compliance*.
- **E-billing.** La facturación siempre ha sido un punto de aspereza en la relación con los clientes. Esta tecnología ayuda a generar procesos más rápidos, más predictivos y por tanto una mayor satisfacción del cliente.
- **Cloud Computing.** Tras la pandemia ha quedado demostrada la relevancia de tener los despachos en la nube y poder acceder desde cualquier parte, en cualquier lugar.
- **Herramientas colaborativas.** Todo aquello que nos ayude a generar una mejor comunicación y una metodología de trabajo colaborativa con nuestros clientes supone una mejora en nuestra forma de trabajar.



- **Datos biométricos.** La identidad digital y el acceso a documentos, lugares o aplicaciones esta yendo cada vez más vinculada a la lectura de nuestros datos biométricos.

En definitiva, **competir en el sector legal para afrontar los retos de esta nueva era, requiere de estrategia, innovación y la utilización de tecnología.** El abogado debe ser capaz de formarse, abrir los ojos e incorporar la innovación y la curiosidad en su manera de trabajar, con una mirada atenta al futuro y a las nuevas necesidades de los clientes. Los competidores no solo serán firmas de abogados, sino también nuevos modelos alternativos y empresas que tal vez lleguen de otros sectores, con nuevas ideas. Hay que estar atentos y preparados para reaccionar a las nuevas demandas del futuro de la abogacía.





Este libro aborda cómo hacer competitivo un despacho de abogados en la nueva realidad del mercado jurídico mediante tres ejes principales; gestión estratégica, orientación al cliente y transformación digital. Reúne guías prácticas que explican cómo definir una estrategia de posicionamiento, segmentar el mercado y diferenciar la oferta de servicios. Desarrolla la implantación de una cultura interna centrada en el cliente, con protocolos de atención, correcta configuración de las estipulaciones económicas en la hoja de encargo y mejora de la relación abogado-cliente. Analiza habilidades directivas, dirección de reuniones y técnicas de negociación con clientes, incluida la gestión de clientes problemáticos. Incorpora además, criterios para digitalizar el despacho, seleccionar infraestructuras mínimas y utilizar herramientas en internet para competir en visibilidad.

ISBN: 978-84-1085-911-1



Si quieres adquirir esta obra haz click aquí



ARANZADI