

TEMAS

La venta de servicios jurídicos

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

Jordi Estalella del Pino

■ LA LEY



Wolters Kluwer

La venta de servicios jurídicos

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

Jordi Estalella del Pino



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

© **Jordi Estalella del Pino**, 2016

© **Wolters Kluwer España, S.A.**

Wolters Kluwer

C/ Collado Mediano, 9

28231 Las Rozas (Madrid)

Tel: 902 250 500 – Fax: 902 250 502

e-mail: clientes@wke.es

<http://www.wolterskluwer.es>

Edición: abril 2016

Depósito legal: M-9744-2016

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

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

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

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

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

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

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

Printed in Spain

LA VENTA DE SERVICIOS JURÍDICOS

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

Jordi ESTALELLA DEL PINO

que se decidieran entre el chocolate pequeño para hoy y el grande para mañana, ¿qué piensa que hicieron los críos? Se decantaron por la tableta pequeña. Lo más curioso es que al preguntarles si preferían una barra pequeña en 7 días o una grande en 8 días, escogieron la segunda opción. De repente un día más o menos dejaba de tener importancia y se quedaban con el chocolate grande, cosa que no ocurría cuando se les daba a escoger entre una tableta pequeña hoy o la grande mañana. Mire por donde se mire la diferencia de elección no tiene demasiado sentido, puesto que el retraso de 24 horas es el mismo en los dos casos y debería causar el mismo grado de molestia.

La prueba de la confianza

Los despachos de abogados no siempre resuelven de forma afortunada la tensión entre la necesidad de obtener beneficios instantáneos y el largo plazo necesario para forjar la confianza que reclaman los clientes. La solución típica consiste en instrumentalizar la confianza y emitir mensajes de venta que suenan prefabricados. «El abogado de confianza» se convierte en un slogan manido y vacío de contenido, y la banalidad de la expresión no supera el escrutinio de los clientes. No son tontos y se dan cuenta de que detrás de la pretendida confianza se esconde un mensaje centrado en el despacho, en lo que quiere que crean de él.

La confianza no se predica; se vive y demuestra diariamente con hechos. Las acciones y el trabajo del abogado, y no lo que diga, movilizan las relaciones de confianza. El despacho o abogado que proclama la confianza como un atributo de sí mismo desvaloriza su imagen y descubre su inconsistencia. Los clientes pueden preguntarse por qué no exhibe las pruebas que atestigüen la confianza en lugar de pregonarla. Quienes mejor pueden acreditar la confianza que merece el abogado vendedor son los clientes a través de sus testimonios. Ellos son quienes expiden los certificados de confianza y confieren credibilidad a esta palabra frente a futuros clientes.

Dejar que otros hablen de las virtudes propias, sobre todo en lo referido a la confianza, indica que el abogado se aparta de la subjetividad de sus opiniones y quiere ofrecer a los potenciales clientes hechos que respalden su honradez y el valor de su experiencia. Esta actitud supone una manifestación de la voluntad del abogado vendedor de centrar el servicio jurídico en las necesidades de los clientes.

Interés sincero por el cliente

La confianza es un elemento etéreo del servicio jurídico con fuertes componentes e interdependencias emocionales. La gente prefiere comprar lo que necesita o desea a las personas en las que ha llegado a confiar. Alcanzar este nivel de confianza en las relaciones implica que los compradores sienten que existe una preocupación auténtica del abogado vendedor por satisfacer sus necesidades reales y actuar por su máximo interés, anteponiéndolo al suyo propio y evitando todo egocentrismo⁽⁴³⁾.

Durante un trabajo de consultoría para un despacho de abogados me entrevisté con algunos de sus clientes. Mi intención era conocer el grado de satisfacción en las distintas fases del servicio, detectar disfunciones y contrastar la información con los datos proporcionados por la firma. En una de estas reuniones con el gerente y fundador de una gran empresa de alimentación le pregunté qué es lo que valoraba más de trabajar con el despacho. Su respuesta fue rotunda al referirse a los dos socios con los que trataba habitualmente: «La disponibilidad, la inmediatez en las respuestas y su respaldo. Son consultores más que abogados. Son casi de la familia y merecen mi confianza». La venta de confianza se basa en principios morales y en una actitud sincera. No puede fingirse, al menos no por mucho tiempo. El único camino es ser honrado. El objetivo de la venta es respaldar al comprador, ayudarle a que tome las mejores decisiones; a hacer lo correcto para sí mismo.

Diversos estudios sobre la confianza, entre los que destaca por su extensión el realizado en 1998 por varios profesores de marketing de la universidad de Alabama (Birmingham, EEUU), confirman esta idea de que la bondad y generosidad del vendedor son las cualidades que más inciden en la confianza del comprador⁽⁴⁴⁾.

¿Cómo podemos averiguar si el proceso de venta que estamos siguiendo se basa en la confianza? La prueba de fuego en las ventas aparece cuando

(43) En el «Estudio del sector legal de los negocios» elaborado por las profesoras de ESADE Sandra Enzler Fandos y Eugenia Navarro, centrado en las asesorías jurídicas de empresa (abogados *in house*), la confianza está entre los dos criterios de satisfacción más valorados, alcanzando una puntuación de 10 en una escala de 10. El segundo es la eficacia (éxito) de las soluciones. Puede consultarse el estudio en el *Diario la Ley* n.º 7596, de 24 de marzo de 2011.

(44) Estos profesores son John E. Swam, Michael R. Bowers y Lynne D. Richardson, y el estudio fue publicado bajo el título «Customer Trust in the Salesperson: An Integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature», en el núm. 44 del *Journal of Business Research*, Elsevier Science Inc., 1999, pp. 97-107.

existe conflicto entre nuestros intereses y los del comprador. No hacer una venta que podría beneficiarnos a corto plazo si a medio-largo plazo aporta menos valor al cliente es un señal clara de que estamos en el buen camino. La evidencia incontestable de la relación de confianza se produce cuando en esa ponderación del valor al cliente somos capaces de recomendarle a un competidor.

Fidelidad y niveles de confianza

Antes de clausurar este apartado sobre la confianza, permítame apostillar algo a lo que hemos dicho. Confianza no es lo mismo que *fidelidad*. Esta última palabra se vincula a la retención de los compradores, al consumo recurrente de los servicios por un mismo cliente. La recurrencia puede deberse a la confianza o a otros factores, como precios bajos, cercanía del despacho o la eficiencia en los procesos de prestación del servicio (rapidez a un precio económico). El cliente que repite por cualquiera de estos motivos no lo hace necesariamente porque confía en el abogado —en el sentido de vinculación emocional que hemos atribuido a la confianza—. El aumento del precio o el cambio de ubicación del despacho, sin las raíces de la confianza, bastará para que el cliente rompa la relación y contrate a otro despacho. Los clientes que confían en usted tienden a quedarse, pero no todos los que se quedan confían en usted⁽⁴⁵⁾.

Por otro lado, no todas las ventas de servicios jurídicos, intangibles por definición excepto los elementos del centro de la flor, necesitan de la confianza. El comprador que requiere un simple contrato de arrendamiento de vivienda, un formulario de juicio monitorio o una carta tipo de reclamación por deudas de la comunidad de propietarios, no busca la confianza del abogado vendedor. No está interesado en fomentar y desarrollar una relación personal. Quiere un producto que cumpla las especificaciones mínimas y resuelva sus necesidades de forma eficiente y barata. No ocurre lo mismo con los clientes que compran productos o servicios jurídicos complejos. Estos anhelan conocer los riesgos y ventajas del servicio, la medida en qué sus características se acomodan a la necesidad concreta, asegurarse de tomar la decisión acertada y sentirse tranquilo, aspectos informativos y emocionales de la venta vinculados a la confianza que procede del abogado.

(45) Muchas de las ideas de este apartado las he tomado del libro de Charles H. Green, *Ventas basadas en la confianza*, Gestión 2000, Barcelona 2007. Esta última frase se encuentra en la pág. 23.

La confianza, por último, no mantiene un valor constante durante el proceso de venta. En los momentos iniciales el cliente no confía demasiado en el abogado vendedor. Apenas conoce a la persona y no dispone de suficientes elementos de juicio. El nivel de confianza continúa bajo en la primera etapa de la relación entre ambos y aumenta a medida que la relación se consolida hasta llegar a un punto de equilibrio en el que permanece estable. Resumiendo, la confianza es un atributo de la venta que no tiene una gran incidencia en la fase de captación, asume un gran protagonismo en la fase de fidelización pero se estanca después de un tiempo de relación.

Experiencia

La experiencia es un componente que con distinta intensidad está presente en todos los servicios jurídicos. El cliente valora que el abogado vendedor o su despacho hayan afrontado situaciones y problemas parecidos a los suyos. Espera que estén habituados a reconocer los hechos que les presenta (diagnóstico) y apliquen el conocimiento, procedimientos y habilidades que han utilizado con éxito en otras ocasiones para eliminar o mitigar las consecuencias legales perniciosas derivadas de esos hechos (tratamiento o cura).

De nada sirven conocimiento, metodología y destrezas si los resultados de experiencias precedentes han sido un fiasco. El comprador de servicios jurídicos demanda experiencias con final feliz (¡no piense mal el lector!). No tiene vocación de conejillo de Indias y lo último que desea es que el abogado experimente y aprenda con su caso, situación que prolifera en algunos despachos que ven en estos encargos la oportunidad de cursar un posgrado a costa del cliente.

Así pues, la resolución repetida y favorable de problemas semejantes es determinante en la experiencia del servicio que vende el abogado. Predicarla no es suficiente y la experiencia requiere de evidencias que ejemplifiquen los resultados de su trabajo. Los testimonios de clientes, reflejados en los soportes de comunicación del despacho (página web, catálogo, etc.) y la recomendación o «boca a boca», del que hablaremos en un capítulo posterior, vuelven a constituir, igual que sucedía con la confianza, el medio idóneo para acreditar la experiencia.

Necesariamente la experiencia acota una parcela de la realidad jurídica. Ningún abogado que pretenda ofrecer un servicio de calidad y aspire a cierto reconocimiento puede ser un experto integral, conocer y asesorar sobre



El mercado de servicios legales está cambiando a un ritmo vertiginoso. El incesante aumento del número de abogados, clientes más informados y exigentes y la presión a la baja de los honorarios obligan a los despachos a adoptar una actitud proactiva en las ventas para **atraer y conservar** clientes rentables en un entorno más competitivo.

Los medios para atraer a esos clientes, el contenido de las propuestas y la forma en que se presentan, el desarrollo de un servicio que supere sus expectativas y los predisponga para contratar nuevos asuntos y recomendar los servicios, son factores determinantes del negocio de un despacho de abogados.

En esta obra, Jordi ESTALELLA invita a los socios de las firmas y a los profesionales que tienen responsabilidades en el desarrollo del negocio a reflexionar sobre **los elementos que componen el servicio que prestan**, la conducta del cliente a la hora de decidir qué abogado contratar, la influencia que ejerce la marca y el precio en su decisión, a la vez que **describe un proceso de venta** que les ayudará a elegir los medios de atracción adecuados, convencer a los clientes de las capacidades del despacho y aumentar su nivel de satisfacción..



ISBN: 978-84-9020-266-1



9 788490 202661



3652K275 16