



Universitat Autònoma de Barcelona

**ADVERTIMENT.** L'accés als continguts d'aquesta tesi queda condicionat a l'acceptació de les condicions d'ús establertes per la següent llicència Creative Commons:  [http://cat.creativecommons.org/?page\\_id=184](http://cat.creativecommons.org/?page_id=184)

**ADVERTENCIA.** El acceso a los contenidos de esta tesis queda condicionado a la aceptación de las condiciones de uso establecidas por la siguiente licencia Creative Commons:  <http://es.creativecommons.org/blog/licencias/>

**WARNING.** The access to the contents of this doctoral thesis it is limited to the acceptance of the use conditions set by the following Creative Commons license:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=en>

TESIS DOCTORAL

# MARKETING DE SERVICIOS JURÍDICOS

# A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

**EVA BRUCH MASERAS**

Director: Dr. Xavier Ribes Guàrdia

Mayo 2016

Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat  
Universitat Autònoma de Barcelona

**UAB**



Tesis Doctoral

**MARKETING DE SERVICIOS JURÍDICOS  
A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

2016

Eva Bruch Maseras  
Director: Xavier Ribes Guàrdia

Estudios de Doctorando en Contenidos de Comunicación en la Era Digital  
Departament de Comunicació Audiovisual y Publicitat

Universitat Autònoma de Barcelona



## DEDICATÒRIA I AGRAÏMENTS

Als meus fills, Oriol i Aina. Per la vostra paciència durant el temps que aquest projecte, injustament, us ha robat.

Per a tú, Dani. Sempre al meu costat.

Als meus pares, exemples de sentit comú y solidesa.

Gràcies al meu director, Xavier Ribes, per haver cregut en mí i en aquest projecte, pels consells rebuts a llarg d'aquests quatre anys i pel suport en els moments de dubte.

Gràcies també a tanta gent que de forma directa o indirecta han ajudat a que aquesta tesi fos possible.



## Índice de contenido

1. CONTEXTO, MOTIVACIÓN Y OBJETIVOS DE LA TESIS.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Contexto de la investigación.....	2
1.3 Justificación de la investigación.....	5
1.4 Objeto de estudio.....	8
1.5 Objetivos perseguidos.....	9
1.6 Contenido de los capítulos.....	10
2. EL SECTOR LEGAL, LA PUBLICIDAD Y LOS SERVICIOS.....	15
2.1 Marco general del sector de los despachos de abogados.....	15
2.1.2 Datos, cifras y números del sector legal en España.....	16
2.2 Acceso a la profesión de abogado.....	19
2.3 Gestión y sistemas de <i>partnership</i> .....	19
2.4 Contexto legal de la publicidad del sector de los despachos de abogados en España.....	23
2.5 La publicidad de los abogados.....	30
2.6 Los abogados y su percepción por la sociedad española.....	33
2.7 Los servicios.....	36
2.7.1 La calidad de los servicios.....	36
2.7.2 La intangibilidad de los servicios.....	37
2.8 Los servicios profesionales.....	38
2.8.1 La calidad de los servicios profesionales.....	38
2.8.2 Elementos de los servicios profesionales.....	39
2.8.3 Dimensión social del servicio profesional.....	39
2.9 Los servicios jurídicos.....	40
2.9.1 Características de los servicios jurídicos.....	40
2.9.2 La calidad de los servicios jurídicos.....	42
2.10 Resumen del capítulo.....	44
3. MARKETING EN EL SECTOR JURÍDICO.....	49
3.1 Introducción.....	49
3.2 El marketing mix.....	52
3.3 El marketing relacional.....	53
3.4 Marketing jurídico.....	57
3.5 Captación de clientes por los despachos de abogados.....	59
3.5.1 El plan de marketing.....	62

3.5.2	Herramientas de marketing jurídico .....	66
3.6	Los despachos de abogados en la era de Internet .....	70
3.6.1	Las páginas web de los despachos de abogados .....	71
3.6.2	El uso de las redes sociales .....	77
3.6.3	El uso de las redes sociales por los despachos de abogados .....	81
3.7	Resumen del capítulo .....	84
4.	EL CAMBIO DEL SECTOR JURÍDICO Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE MARKETING EN LOS DESPACHOS DE ABOGADOS .....	89
4.1	Introducción .....	89
4.2	Las fuerzas del cambio en el sector legal .....	95
4.3	Estructura y gobierno de los despachos de abogados .....	98
4.4	Tecnología .....	100
4.4.1	La tecnología en el sector jurídico. Introducción .....	100
4.4.2	El uso de la tecnología por los despachos de abogados .....	102
4.4.3	Gestión del conocimiento .....	103
4.4.4	Adopción de la tecnología .....	106
4.4.5	<i>Customer Relationship Management</i> .....	108
4.4.6	Tecnología al servicio del cliente .....	109
4.4.7	Mejora de la gestión interna .....	112
4.4.8	Sistemas de mejora de la productividad .....	115
4.5	Innovación .....	116
4.6	Liberalización / Desregulación .....	122
4.7	Subcontratación .....	128
4.8	Globalización .....	129
4.9	El entorno económico .....	132
4.10	Resumen del capítulo .....	133
5.	LA SELECCIÓN DE SERVICIOS JURÍDICOS POR PARTE DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS .....	137
5.1	Introducción .....	137
5.2	Fundamentos teóricos del proceso de decisión de compra de las empresas .....	138
5.2.1	Primera aproximación al proceso de decisión de compra de las empresas .....	138
5.2.2	Externalización de servicios en el sector jurídico .....	145
5.2.3	Diferencias con el proceso de decisión de compra de los consumidores .....	149
5.3	El proceso de decisión de compra de los servicios profesionales .....	150
5.3.1	Etapa 1: Reconocimiento de una necesidad o problema .....	151

5.3.2	Etapa 2: Identificación del conjunto inicial de proveedores a considerar .....	153
5.3.3	Etapa 3: Redefinición del conjunto de proveedores a considerar .....	156
5.3.4	Etapa 4: Evaluación del conjunto de proveedores a considerar .....	157
5.3.5	Etapa 5: Selección del prestador del servicio .....	160
5.3.6	Etapa 6: Evaluación de la calidad en la prestación del servicio .....	162
5.3.7	Etapa 7: Evaluación de la calidad del producto final .....	163
5.3.8	Etapa 8: Satisfacción/insatisfacción.....	167
5.4	El papel del centro de compras .....	169
5.6	Resumen del capítulo .....	171
<b>6.</b>	<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>175</b>
6.1	Introducción.....	175
6.2	La metodología cualitativa .....	176
6.3	Justificación de la elección del instrumento de investigación .....	177
6.4	Muestra del estudio.....	178
6.5	Fases del proceso de análisis.....	181
6.5.1	Fase de preanálisis.....	182
6.5.2	Formación del sistema categorial .....	184
6.5.3	Codificación.....	187
6.6	Fiabilidad y validez .....	189
6.7	Análisis de los datos.....	192
6.8	Información complementaria para el análisis de los datos .....	196
6.9	Uso de soporte informático para el análisis de los datos .....	198
6.10	El papel del investigador en este estudio .....	199
<b>7.</b>	<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CON LOS DESPACHOS DE ABOGADOS .....</b>	<b>203</b>
7.1	Introducción.....	203
7.2	Marketing y Estrategia.....	204
7.2.1	Estrategia diferenciada para pymes .....	204
7.2.2	Persona dedicada al marketing.....	205
7.2.3	Investigación de mercado .....	206
7.2.4	Los profesionales ante la función de marketing .....	208
7.2.4.1	Formación en habilidades comerciales.....	208
7.2.4.2	Relación de resultados con la retribución a los profesionales.....	208
7.2.4.3	Objetivos de captación de los socios y relación entre resultados y la retribución.....	210
7.2.4.4	Contratación de profesionales con habilidades comerciales .....	212
7.2.5	Decisión sobre captación .....	213
7.2.6	Medición de la acción de marketing.....	214
7.2.7	Fuentes de captación de clientes.....	214

7.2.8	Proceso de venta del servicio y centro de compra.....	216
7.3	Instrumentos de Marketing.....	218
7.3.1	Eventos, charlas, seminarios, desayunos, formación.....	218
7.3.2	<i>Brochures y newsletters</i> .....	221
7.3.3	Redes sociales.....	222
7.3.4	Encuestas de satisfacción y actividad <i>pro bono</i> .....	224
7.3.5	Directorios.....	224
7.3.6	Ubicación geográfica del despacho.....	225
7.4	Expectativas de la pyme según los despachos.....	225
7.4.1	“Asesor de confianza”.....	227
7.5	Comunicación.....	230
7.5.1	Marca, imagen y reputación del despacho.....	230
7.5.2	Reputación y contactos de los profesionales.....	231
7.5.3	Páginas web y blogs.....	232
7.5.4	Radio, televisión, anuncios y prensa.....	233
7.6	Desarrollo de Negocio.....	234
7.6.1	Especialidad vs. Multidisciplinariedad.....	234
7.6.2	Excelencia técnica.....	236
7.6.3	Valor añadido y servicio.....	236
7.6.4	Formación a clientes y gestión de proyectos.....	236
7.7	Precios.....	238
7.8	Tecnología.....	240
7.9	Fuerzas del cambio en el sector legal.....	241
8.	<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CON PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....</b>	<b>247</b>
8.1	Introducción.....	247
8.2	Reconocimiento de una necesidad.....	248
8.3	Identificación del conjunto inicial de proveedores.....	249
8.3.1	Fuentes de información para la búsqueda de despachos.....	249
8.3.2	Especialidad versus multidisciplinariedad.....	250
8.3.3	Ubicación, imagen y reputación del despacho y sus profesionales.....	251
8.3.4	Marketing.....	253
8.4	Reducción del grupo elegido, evaluación y selección de los candidatos.....	256
8.4.1	Precios.....	257
8.5	Evaluación de la calidad en la prestación del servicio y del producto final.....	260
8.5.1	Expectativas de la pyme.....	260
8.5.2	Satisfacción del cliente.....	261
8.5.3	Asesor de confianza.....	262

8.5.4	Implicación en el negocio del cliente .....	264
8.5.5	Tecnología .....	265
8.6	El centro de compra .....	268
8.7	Fuerzas del sector legal .....	269
8.7.1	Internet como fuerza del cambio .....	269
8.7.2	Nuevos modelos de negocio .....	272
9.	OBSERVACIONES EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LAS ENTREVISTAS A DESPACHOS DE ABOGADOS Y EMPRESAS .....	277
9.1	Introducción .....	277
9.2	Estrategia de marketing .....	278
9.3	Captación de clientes .....	279
9.4	Generalistas o especialistas .....	280
9.5	Las oficinas .....	281
9.6	Promoción .....	282
9.7	Webs y Redes sociales .....	284
9.8	Fase de venta .....	285
9.9	Los decisores en el proceso de compra .....	286
9.10	Precios .....	287
9.11	Valor añadido .....	287
9.12	Tecnología .....	288
9.13	Nuevos modelos .....	289
10.	CONCLUSIONES .....	293
10.1	Conclusiones generales .....	293
10.2	Reflexión final .....	307
10.3	Comparación de resultados con trabajos anteriores .....	310
10.3.1	Comparación de resultados en relación a los despachos de abogados .....	310
10.3.2	Comparación de resultados en relación a las empresas .....	319
10.4	Objetivos de investigación .....	330
10.5	Limitaciones de la investigación .....	330
10.6	Nuevas líneas de investigación .....	331
	BIBLIOGRAFÍA / REFERENCIAS .....	335
	ABSTRACT .....	405



## Índice de Tablas

Tabla nº 1: Tipo de pymes según tamaño. ....	8
Tabla nº 2: Ingresos de las empresas en España según su tamaño .....	9
Tabla nº 3: Indicadores de Actividades Jurídicas en España en los periodos 2008 - 2012.....	18
Tabla nº 4: Variación del tipo de personal ocupado en actividades jurídicas. Periodo 2008-2012 .....	18
Tabla nº 5: Tendencias del sector de Abogados Externos.....	21
Tabla nº 6: Grado de satisfacción con los servicios del abogado .....	35
Tabla nº 7: Auto encuesta para el diseño de un plan de marketing desde la perspectiva de la estrategia .....	65
Tabla nº 8: Herramientas de marketing jurídico aplicadas por los despachos españoles .....	68
Tabla nº 9: Dimensiones de la calidad del servicio electrónico.....	75
Tabla nº 10: Diferencia entre las páginas web y las redes sociales.....	78
Tabla nº 11: Diferencias en tiempo de adopción y gestión de redes sociales en las empresas según su tamaño .....	81
Tabla nº 12: Fuerzas del cambio en el sector legal. Impulsores y barreras del marketing en el sector jurídico. Entornos MACRO y MICRO. ....	92
Tabla nº 13: Fases de la adopción de tecnologías de gestión del conocimiento en los despachos de abogados.....	107
Tabla nº 14: Submercados del sector legal. ....	121
Tabla nº 15: Comportamientos de la empresa según la situación de compra.....	144
Tabla nº 16: Modo de provisión del servicio de asesoría jurídica .....	146
Tabla nº 17: Modo de provisión del servicio de asesoría jurídica .....	146
Tabla nº 18: Modo de provisión del servicio de asesoría jurídica.....	147
Tabla nº 19: Número de despachos de abogados con los que trabaja una pyme a lo largo de un año. UK ...	156
Tabla nº 20: Matriz de decisión de compra de servicios jurídicos por las pymes .....	161
Tabla nº 21: Listado de despachos entrevistados .....	180
Tabla nº 22: Listado de empresas entrevistadas.....	181
Tabla nº 23: Guía de variables y Atributos .....	182
Tabla nº 24: Instrucciones de codificación .....	188
Tabla nº 25: Presencia en redes sociales de las empresas entrevistadas .....	285
Tabla nº 26: Necesidades de las empresas entrevistadas según su tamaño.....	295
Tabla nº 27: Comparación de resultados detallada entre Dra. S. Hodges (2009) y E. Bruch (2016) con despachos de abogados.....	311
Tabla nº 28: Comparación detallada de resultados entre Dra. S. Hodges (2009) y E. Bruch (2016) con empresas.....	321



## Índice de Gráficos

Gráfico nº I: Proporción de población que dice haber utilizado los servicios de un abogado.....	34
Gráfico nº II: Instrumentos de marketing jurídico.....	68
Gráfico nº III: Evolución y revolución en el desarrollo de sitios web.....	73
Gráfico nº IV: El nuevo paradigma de la comunicación, incluyendo los medios sociales.....	80
Gráfico nº V: Inicio del uso de redes sociales por los abogados españoles.....	83
Gráfico nº VI: Funciones de la red LinkedIn.....	84
Gráfico nº VII: Composición de los despachos de abogados en el Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona ..	100
Gráfico nº VIII: Opciones estratégicas de compra para las empresa .....	142
Gráfico nº IX: Modelo de decisión de compra de servicios profesionales .....	151
Gráfico nº X: Expectativas de la pyme catalana respecto de su despacho de abogados externo según nivel de importancia y calidad percibida.....	166
Gráfico nº XI: Círculo de generación de nuevos clientes a partir del incremento de su participación en la prestación del servicio.....	169
Gráfico nº XII: “Aplicación de atributos y perfiles a los despachos en el programa NVivo .....	183
Gráfico nº XIII: “Aplicación de atributos a las empresas en NVivo .....	183
Gráfico nº XIV: Listado de Nodos Principales para cada grupo de entrevistados en el programa NVivo .....	187
Gráfico nº XV: Ejemplo de trabajo de codificación en NVivo .....	191
Gráfico nº XVI: Presencia en Nodos y referencias por entrevistas en NVivo .....	192
Gráfico nº XVII: Nube de palabras dentro de la categoría “Investigación de mercado”.....	207
Gráfico nº XVIII: Actividad comercial de los profesionales de los despachos de abogados.....	212
Gráfico nº XIX: Actitud de los despachos en la función comercial de sus profesionales.....	213
Gráfico nº XX: Fuentes de captación de clientes.....	216
Gráfico nº XXI: Uso de redes sociales .....	223
Gráfico nº XXII: Menciones de la palabra “confianza” en las entrevistas a despachos .....	228
Gráfico nº XXIII: Menciones de la palabra “confianza” en las entrevistas a empresas.....	229
Gráfico nº XXIV: Nube de palabras para “Expectativas de la pyme.....	260
Gráfico nº XXV: Nube de palabras para “Internet” como fuerza del cambio .....	270
Gráfico nº XXVI: Ciclo de captación de clientes en los despachos de abogaods.....	297
Gráfico nº XXVII: La reconfiguración del sector jurídico.....	307



# CAPÍTULO I

---

CONTEXTO, MOTIVACIÓN Y  
OBJETIVOS DE LA TESIS



# 1. CONTEXTO, MOTIVACIÓN Y OBJETIVOS DE LA TESIS

---

## 1.1 Introducción

Las limitaciones en el uso de la publicidad que los organismos reguladores de la profesión de abogado impusieron históricamente al sector jurídico frenaron el desarrollo de la función del marketing en los despachos (Kotler & Connor, 1977). Otras restricciones, como las barreras de entrada al sector y un estricto código de conducta han hecho que el sector legal haya permanecido mucho tiempo encerrado en sí mismo, ajeno a procesos de innovación y gestión empresarial. Algunas de estas barreras se han relajado, si bien en distintos grados según las jurisdicciones. Ahora, el sector de los despachos de abogados está haciendo esfuerzos por evolucionar y adaptarse a los nuevos tiempos: la competencia es cada vez mayor, los clientes exigen “más por menos”, la tecnología tiene un papel clave en la gestión de los despachos y aparecen nuevos modelos de negocio. Se trata de un sector que tradicionalmente no se ha publicitado, cuyos clientes se acercaban a ellos dispuestos a pagar grandes sumas de dinero por sus servicios y que ahora, los cambios del entorno, sean éstos cíclicos o estructurales, están obligando a los despachos de abogados a cambiar, a adaptarse a los nuevos tiempos y también a realizar acciones de marketing, comunicación, publicidad y desarrollo de negocio para darse a conocer y captar más clientes. Existen nuevos canales de comunicación, las redes sociales y el mayor acceso a la información por parte de los clientes los ha convertido en

consumidores más sofisticados, más conocedores de su entorno legal y más capacitados para tomar decisiones sobre la elección de su abogado o despacho de abogados. Conocer este proceso de decisión de compra, relacionado con las acciones de marketing, publicidad, comunicación y desarrollo de negocio que hacen los despachos de abogados, es el objetivo de este trabajo. Siguiendo el camino abierto por otros autores, se estudiará la forma en que los despachos de abogados abordan esta tarea para dirigirse al segmento más grande de clientes corporativos que hay en España, las pequeñas y medianas empresas, y el efecto que tiene en ellas mediante la evaluación de su proceso de decisión de compra de servicios legales.

## 1.2 Contexto de la investigación

El sector jurídico ha sido, y de hecho sigue siendo, uno de los sectores más clásicos del panorama empresarial y profesional. En concreto los abogados, y las instituciones que los representan, se caracterizan por un fuerte corporativismo y una gran resistencia al cambio. Prueba de ello es la gran cantidad de tecnicismos utilizados en su lenguaje, presentes en la documentación que producen, en su forma de hablar y comunicarse y, ahora también, en sus páginas web.

El hecho de que se permitiera a los abogados realizar publicidad, si bien con restricciones, ayudó a la introducción y difusión de nuevos modelos de negocio en el sector jurídico. En España por ejemplo, las campañas de publicidad y marketing a gran escala del despacho de abogados Legálitas (Hispacoop, 2011) inicialmente suscitaban el recelo de los propios compañeros del sector, pero actualmente es considerado como el despacho pionero en el Estado de una nueva forma de ejercer la abogacía (Roldán, Saez & Carreira, 2014). Otros le han seguido, aunque han tardado varios años en hacerlo, como Arriaga y Asociados<sup>1</sup> o más recientemente Ontier y otros despachos de la abogacía de los negocios, si bien con campañas mucho más comedidas y discretas<sup>2</sup>.

La forma artesanal de trabajar, que en algunos sectores puede considerarse un valor, ha dejado de serlo para una gran parte de la abogacía, que lentamente se está adaptando a los nuevos tiempos y al conjunto de innovaciones tecnológicas que la sociedad, y el resto de la comunidad empresarial, han adoptado más rápidamente (Muir & Douglas, 2001; Backer, 2002; Brock, 2006; DeStefano, 2012). Los clientes demandan agilidad (Susskind, 2008), respuestas claras, tarifas concretas y justificadas (Hodges, 2009; 2013), encontrar a su abogado cuando lo necesitan y sobre todo, confiar en él, siendo

---

1.- “El populismo llega a los bufetes”. Expansión.com 24/03/2015. Puede consultarse online en la siguiente dirección: <http://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2015/03/24/5511b90922601d61768b456a.html>

2.- “Los bufetes españoles dan sus primeros pasos en publicidad”. Expansión.com 3/08/2015. Puede consultarse online en la siguiente dirección: <http://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2015/08/03/55bfb7ec46163f26788b458d.html>

éste uno de los aspectos clave en la relación abogado - cliente, juntamente con la solidez técnica (Kotler & Connor, 1977; Esteban, 2010; Ribstein, 2011). El “más por menos” es actualmente una de las máximas más utilizadas por los clientes en su demanda de servicios jurídicos según varios autores como Susskind (2008), Ribstein (2010) o Cavanillas (2013).

El sector de los abogados no debe quedarse atrás en innovación (Gardner, Anand & Morris, et al., 2008), en la implantación de sistemas de gestión eficaces que mejoren su productividad y su eficiencia. No hacerlo afectará tanto a su imagen como a su competitividad en el mercado (Backer, 2002; Marcos, 2002; Susskind, 2008; Hodges, 2009; 2013; DeStefano, 2012; Brown, 2014), pero innovar no es una tarea fácil para las empresas de servicios profesionales debido a sus particulares características (Gardner, Anand & Morris et al., 2008).

Los abogados en España no gozan del privilegio de limitación de la competencia en el sentido de establecer un número máximo de operadores en el mercado que, por ejemplo, sí tienen los registradores mercantiles y de la propiedad o los notarios, lo cual conlleva que, más allá de la exigencia de obtener el correspondiente grado en Derecho y la colegiación obligatoria, no haya otros límites a su competencia que las exigencias fijadas por la ley en cuanto a los requisitos para el acceso y ejercicio de la profesión (ver apartado 2.2), una competencia llegada del extranjero (Marcos, 2000) empujada por la presión de las grandes firmas para prestar servicios globalmente (Brock, 2006; Segal-Horn & Dean, 2007; Esteban, 2010) mejor preparadas y con más experiencia, tanto en gestión como en marketing y publicidad.

Según Susskind (2008), el sector legal se encuentra ante un cambio de paradigma que origina la creación de nuevos modelos de negocio que, o bien complementan la oferta de los despachos o directamente la sustituyen mediante formas imaginativas basadas en el uso intensivo de las nuevas tecnologías (Susskind, 2008). Prueba de ello son empresas como Rocket Lawyer, LegalZoom, Axiom o RiverviewLaw que operan en los mercados americanos y británicos (Hodges, 2009, Beaton, 2013; Brown, 2014). Su propuesta de valor al mercado va desde la prestación de servicios jurídicos “*low cost*” automatizados vía internet, a servicios de alta calidad con precios muy competitivos y gran eficiencia.

Estos aspectos, que pueden parecer obvios en cualquier otro sector, no lo son para el sector jurídico que tradicionalmente ha facturado sus servicios por horas (Regan & Heenan, 2010; Ribstein, 2010; Campbell, 2012), en muchos casos no permitiendo al cliente conocer el importe económico de los servicios contratados hasta el final del encargo (Gelb, Smith & Gelb, 1988; Hill & Neeley, 1988; Muir & Douglas, 2001; Ribstein, 2010; Hodges, 2013). Tampoco es habitual en el sector jurídico informar a los clientes de la duración de los servicios, que, al ser facturados por horas, lleva a la paradoja que una mayor dilación en la prestación del servicio favorece al abogado en términos económicos (Langevoort

& Rasmussen, 1996; Regan & Heenan, 2010; Wolters Kluwer, 2011). Dilaciones que ocurren cuando, por ejemplo, los asuntos son llevados por abogados jóvenes sin mucha experiencia y que generan en el cliente la sensación de estar pagando por la formación de los abogados en lugar de pagar por un servicio legal de calidad (Wald, 2011).

Las nuevas empresas de servicios legales, nacidas algunas al amparo de las “*Alternative Business Structures*” (ABS) que permiten la entrada de capital externo procedente de personas o empresas no jurídicas (DeStefano, 2012; Brown, 2014), han conseguido llamar la atención de potentes inversores (Campbell., 2012; Brown, 2014). Rocket Lawyer por ejemplo obtuvo 18,5 millones de dólares en 2011 de Google Ventures; LegalZoom por su parte obtuvo 41 millones de dólares de Institutional Venture Partners<sup>3</sup>. En España, la Ley de Sociedades Profesionales (que regula la forma legal obligatoria para desarrollar una actividad profesional mediante una sociedad mercantil) prohíbe que personas no licenciadas o graduadas en Derecho puedan ostentar participaciones mayoritarias en estas sociedades ni tener una mayoría en sus órganos de decisión.

Los sistemas de gestión utilizados por estas nuevas empresas de servicios jurídicos no tienen nada que ver con un despacho de abogados tradicional. Realizan estudios estadísticos de forma continua, implantan sistemas de gestión del conocimiento, tecnología de automatización de documentos, metodologías de gestión de proyectos (*Legal Project Management –LPM*) o técnicas de gestión de procesos que les permite optimizar sus recursos, conocer sus costes, márgenes, tiempos de ejecución, etc...<sup>4</sup> Se trata de una nueva forma de ejercer la abogacía para la que el sector en general no estaba preparado y le ha cogido totalmente por sorpresa.

En España están apareciendo los primeros negocios que intentan imitar algunas de estas empresas como Formal Docs<sup>5</sup> pero, en general, la abogacía española sigue anclada en su pasado, contemplando de forma impasiva estos cambios sin tomar aún parte en ellos. Que estas empresas entren en el mercado español es probablemente solo cuestión de tiempo, como ya hicieron en su momento los grandes despachos internacionales. Quizás entonces ya será demasiado tarde para nuestros abogados, si éstos no empiezan a adaptarse.

Las nuevas generaciones son más conscientes de la necesidad de profesionalizar la actividad del abogado para hacerla más competitiva, pero las limitaciones impuestas a la profesión en relación

---

3.- “*Entrepreneurs versus Lawyers*”. 10/05/2011. Consultable online en: <http://www.forbes.com/forbes/2011/1024/entrepreneurs-lawyers-suh-legalzoom-automate-daniel-fisher.html>

4.- Estos aspectos relativos a la gestión pudieron comprobarse en las dos visitas realizadas al despacho RiverviewLaw en UK en diciembre de 2014 y enero de 2016 en las que se entrevistó a Karl Chapman, fundador y CEO del despacho, así como a varios miembros de su equipo.

5.- FormalDocs ([www.FormalDocs.es](http://www.FormalDocs.es)) ha sido la primera iniciativa española en imitar los servicios de RocketLawyer y LegalZoom.

a la publicidad y el acceso a las estructuras de capital de gobierno de las empresas del sector han contribuido a frenar su necesaria evolución.

Superadas algunas de estas limitaciones como se verá en el capítulo siguiente, el sector de los despachos de abogados en España tiene por delante el reto de adaptarse a los nuevos tiempos, gestionarse como verdaderas empresas de servicios y publicitarse.

### **1.3 Justificación de la investigación**

Las particularidades del sector de los servicios han suscitado el interés de una parte importante de la doctrina (Regan, 1963; Judd, 1964; Shostack, 1977; Lovelock, 1983; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; 1988; Cronin & Taylor, 1992; Lovelock & Yip, 1996; Hart & Hogg, 1998, Fitzsimmons, Noh & Thies, 1998; Cunningham, et al., 2004; Vargo & Lusch, 2004) que, con el tiempo, también se ha ocupado de aquellas propias del sector de los servicios profesionales (Proudlock, Phelps & Gamble, 1998; Capaldo, Raffa & Zollo, 1995; Cronin & Taylor, 1992; Vinh, Patterson & Styles, 2009; Ellis & Watterson, 2001; Day & Barksdale, 1992). Pero dentro de este sector se ha prestado escasa atención a los servicios legales, siendo la publicidad de los abogados, quizás, uno de los aspectos más analizados (Ellis & Watterson, 2001; Fulkerson, 1995; Hengstler & Ide, 1993; Jayanti, 1996; Kilbourne, 1990, Traylor & Mathias, 1983; Mulliman, Douglas & Azfalur, 1991, Trebbi et al., 1999) en detrimento del marketing jurídico (O'Malley & Lloyd, 1999; Vickerstaff, 2000; Liso & Méndez, 2008, Hodges, 2009; Núñez, 2011 & 2013).

Existe poca literatura científica en España relativa al sector de los servicios jurídicos. El trabajo de Esteban (2010) se centra en el sector jurídico español, el análisis estratégico de la calidad y los recursos organizativos para satisfacerla, así como las expectativas de sus clientes. En este mismo sentido puede consultarse el trabajo de Pereira, Do Lago & Giuliani (2011) sobre la medición del desempeño del marketing en relación a la satisfacción del cliente de servicios de abogacía empresarial. Rodríguez (2001), en su trabajo "Los abogados ante el Siglo XXI", realiza una radiografía histórica y actual del sector jurídico en Cataluña, teorizando sobre los retos de futuro que afronta dicha profesión. También el estudio llevado a cabo por ESADE (2014) en "El abogado del siglo XXI" profundiza sobre este aspecto, si bien se centra en definir y concretar el perfil más demandado de abogado por los despachos y empresas con departamento jurídico y las competencias que sus clientes más valoran de ellos. El estudio realizado por Liso & Méndez (2008) "Las webs de los abogados como herramienta de comunicación" analiza en profundidad una de las herramientas de marketing utilizada por el sector jurídico, aunque se centra únicamente en la web sin ponerla en relación con sus destinatarios: los clientes y potenciales clientes de los despachos de abogados. Otros trabajos más recientes sobre marketing jurídico sí analizan las herramientas habitualmente utilizadas por los despachos (como los

seminarios, artículos, actos de Networking, redes sociales, directorios, newsletter electrónicas, etc...) Sin embargo tampoco abordan su efectividad directamente con sus destinatarios (Pereira, Do Lago & Giuiliani, 2011; Núñez, 2011 & 2013). Existen varios estudios de mercado que analizan los atributos de compra de las empresas de servicios jurídicos: la empresa Lexis Nexis los realiza de forma sistemática<sup>6</sup> si bien solamente uno de ellos, el correspondiente al año 2006, se centra de forma específica en las pequeñas y medianas empresas relacionando tanto empresas como despachos de abogados en su actividad de marketing. Dicho estudio de mercado se centra en varios países Europeos: UK, Francia, Italia y Alemania, no incluyéndose empresas ni despachos españoles. También en España se ha llevado a cabo un estudio de mercado similar por parte de Wolters Kluwer en el año 2011, si bien en este caso la mayoría de empresas de la muestra son grandes empresas, incluyendo tan solo un pequeño porcentaje de empresas tipo pyme. Anualmente en EEUU se realizan encuestas a los directores jurídicos de empresas en relación a la forma en que evalúan a sus asesores jurídicos externos lo que proporciona información muy útil sobre cómo los departamentos jurídicos internos cambian y evolucionan tanto en su propia organización interna como en su relación con los despachos de abogados que contratan<sup>7</sup>.

A nivel académico, algunos autores han analizado el proceso de compra de servicios legales y, en este sentido, el trabajo de Hodges (2009) supone un avance importante en la doctrina al analizar la forma en que los despachos de abogados ingleses y galeses realizan marketing y cómo dichas acciones de marketing son percibidas por un grupo importante de potenciales clientes suyos, las pequeñas y medianas empresas.

La luz aportada por Hodges en su trabajo resulta de gran utilidad a los despachos de abogados y por este motivo la autora de este trabajo estima interesante extenderlo al sector jurídico español por varios motivos: 1) sus particularidades culturales, 2) la presión económica reciente en la región, 3) la eclosión de las nuevas tecnologías 4) internet, mereciendo una especial consideración, en términos de marketing y comunicación, el auge de las redes sociales. Es en estos momentos cuando se está evidenciando una necesidad real de realizar acciones de captación de clientes, a juzgar por la gran cantidad de literatura no académica sobre la cuestión que se está produciendo también en España.

---

6 Algunos de los estudios publicados por LEXISNEXIS en colaboración con Martindale-Hubell son: 2005 “*State of the profession report: how corporations identify, evaluate and select outside counsel*”; 2006 “*European Study 2006: How Mid-size Companies in Europe Select and Review their Legal Service Providers*”; 2008 “*How inside counsel in Central and Eastern Europe select and retain external counsel*”; 2010 “*Brazilian study on the relationships between legal departments and law firms*”; 2012 “*Exploring selection criteria and the retention of preferred law firms amongst Westrn European In-House counsel*”.

7 La empresa Altman Weil viene realizando estos estudios desde hace varios años y pueden consultarse en la siguiente página web: [http://www.altmanweil.com/dir\\_docs/resource](http://www.altmanweil.com/dir_docs/resource)

Además de los aspectos indicados anteriormente, el caso español puede ser muy interesante de estudiar en profundidad por darse varios elementos concurrentes:

- Muy poca experiencia en el sector jurídico en marketing y publicidad.
- Posibilidades casi ilimitadas de hacer publicidad por parte de todos los operadores del sector legal: despachos grandes, medianos y pequeños, así como abogados solistas gracias a internet y a las nuevas tecnologías.
- Una imagen bastante correcta de la profesión en el conjunto de la sociedad.
- Una crisis económica generalizada.
- El uso masivo de las redes sociales, tanto en los entornos particulares como profesionales.
- Una tendencia general a la inversión del poder en el binomio abogado - cliente, siendo este último, ahora, el que domina dicha relación.

En este sentido, parece interesante ver en qué términos los despachos de abogados españoles están afrontando estos retos, la forma en que están recorriendo ese camino hacia el marketing y la publicidad, de qué forma sus acciones están impactando al mayor grupo de potenciales clientes del país, las pymes (en 2015 un 99,99% del tejido empresarial español estaba constituido por este tipo de empresas<sup>8</sup>) y cómo éstas están respondiendo a dichas acciones de marketing. Las empresas medianas son subcontratadores entusiastas de servicios jurídicos dado que muy pocas tienen abogados internos para lidiar incluso con el más simple de los problemas jurídicos según Lexis Nexis (2006) que en el estudio realizado en pymes inglesas, alemanas, italianas y francesas, observó que únicamente un 12% de ellas con plantillas de entre 50 a 100 empleados y un 33% con plantillas de entre 101 y 250, tenían un departamento jurídico interno. El tamaño típico de este departamento sería pequeño, con tan solo uno o dos miembros (Lexis Nexis, 2006).

La escasez de doctrina científica sobre herramientas y técnicas de marketing utilizadas por los despachos de abogados españoles, así como sobre su efectividad, percepción o impacto entre el grupo de clientes seleccionado, las pymes, es la razón por la que la autora complementa el estudio con los contenidos adquiridos en congresos tanto nacionales como internacionales, visitas a despachos de fuera de España que se consideran referentes en algunas de las materias tratadas en este trabajo, entrevistas con empresas tecnológicas del sector legal que se apuntan como referentes en innovación

---

8.- “Retrato de las pyme 2015”. Ministerio de Industria Energía y Turismo.

y también con textos de profesionales especializados en el sector, para mostrar tendencias, usos y prácticas en la fundamentación teórica del presente trabajo.

## 1.4 Objeto de estudio

El objeto de estudio en este trabajo son las acciones de marketing, publicidad, comunicación y desarrollo de negocio utilizadas por los despachos de abogados y su efectividad para influenciar la decisión de compra de servicios jurídicos de las pequeñas y medianas empresas. Cierto es que los abogados prestan servicios tanto a particulares como a empresas, pero el presente estudio se centra en este segundo grupo de clientes, y en particular las pymes, por ser éste un grupo muy amplio de potenciales clientes para los despachos. En el año 2006 se publicó la primera y única radiografía de los despachos de abogados del ICAB (Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona) en la que se evidenció que, en relación a sus clientes corporativos, los despachos indicaron que trabajan en el 56,3% para pymes, el 7% lo hacía para grandes empresas y el 6% para pymes y grandes empresas<sup>9</sup>.

Según el informe elaborado en 2015 por el Ministerio de Industria Energía y Turismo “Retrato de las pyme”, las pequeñas y medianas empresas constituyen el 99,99% del tejido empresarial español, lo que las hace el principal objetivo comercial de la abogacía de los negocios. Una pyme, en España, es una empresa con un volumen de empleados de entre 0 y 249, siendo el tipo más común la que emplea entre 0 y 9 personas según se aprecia en la Tabla nº 1. El 97,4% de estas empresas ingresan menos de 2 millones de euros y tan solo el 2,0% ingresan entre 2 y 10 millones. Las que tienen ingresos comprendidos entre 10 y 50 millones representan el 0,5%, y sólo el 0,1% ingresaron más de 50 millones de euros en 2015 (Tabla nº 2).

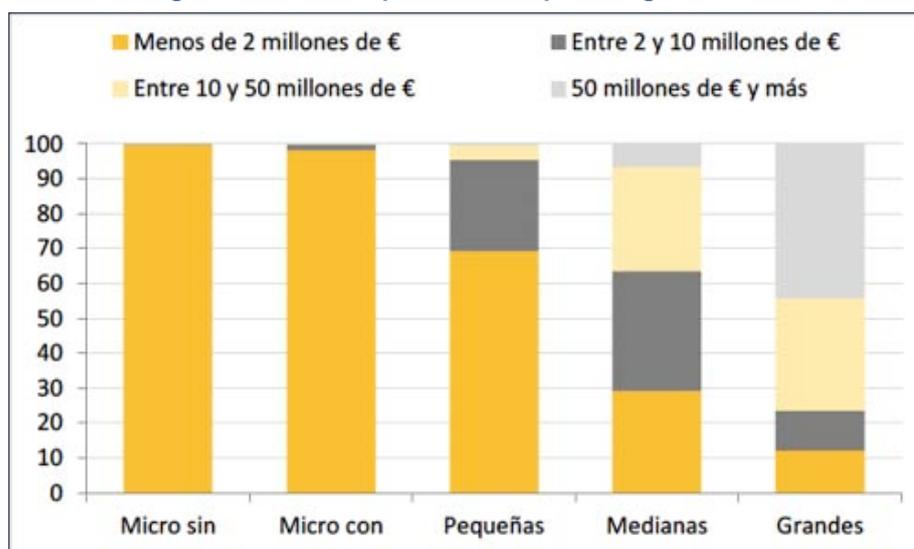
**Tabla nº 1: Tipo de pymes según tamaño**

	Micro Sin asalariados *	Micro 1-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Total
ESPAÑA	1.670.329	1.314.398	107.784	18.011	3.110.522	3.839	3.114.361
%	53,6	42,2	3,5	0,6	99,9	0,1	100
UE-28 %	92,4		6,4	1,0	99,8	0,2	100

Fuente: Dirección General de Industria y de la PYME “Retrato de las pyme 2015”

9.- “Estudi de l’Advocacia. Radiografia dels Despatxos d’Advocats. Primeres radiografies de l’advocacia”. Il.lustre Col.legi d’Advocats de Barcelona. 2006. Pág. 60

**Tabla nº 2: Ingresos de las empresas en España según su tamaño**



Fuente: Dirección General de Industria y de la PYME "Retrato de las pyme 2015"

## 1.5 Objetivos perseguidos

El objetivo de análisis del presente trabajo es conocer la actividad de marketing, comunicación y desarrollo de negocio que realizan los despachos de abogados en España para la captación de pequeñas y medianas empresas, así como el proceso de selección y compra de servicios legales por parte de las pyme.

Para abordar dicho análisis, se formulan las siguientes preguntas de investigación (PI):

- PI1: ¿De qué forma los despachos de abogados venden sus servicios a las pequeñas y medianas empresas? ¿Lo hacen de forma distinta a como los venden a otro tipo de cliente como empresas de mayor tamaño o particulares?
- PI2: ¿Cuáles son los criterios de evaluación y selección de servicios legales por parte de las pequeñas y medianas empresas? ¿Cuál es su proceso de compra de servicios legales?
- PI3: ¿Cuáles serían las acciones de marketing, comunicación, publicidad y desarrollo de negocio más apropiadas de los despachos de abogados para vender sus servicios a las pequeñas y medianas empresas? ¿Qué acciones deberían cambiar o cuáles deberían implementar?

## 1.6 Contenido de los capítulos

Esta tesis doctoral se estructura en seis partes: 1) la introducción, integrada por el capítulo primero; 2) la fundamentación teórica, capítulos dos a cinco; 3) la base metodológica, capítulo seis; 4) el análisis de los resultados, capítulos siete a diez; 5) la bibliografía y; 6) los anexos. El contenido de cada uno de los capítulos es el que se detalla a continuación:

- Capítulo I: Contiene una introducción para contextualizar la situación del sector jurídico en España en relación a su actividad de marketing, la evolución de este sector en otras jurisdicciones internacionales más avanzadas y la presencia en este país de un grupo de clientes muy importante para los despachos de abogados, las pequeñas y medianas empresas. Se detallan los motivos por los que se ha elegido estudiar la actividad de marketing de los despachos de abogados y el porqué de relacionar dicha actividad con este segmento concreto de las empresas, las pymes. También se comenta la línea de investigación iniciada por Silvia Hodges que se está siguiendo y se concretan los objetivos de investigación que se persiguen en este trabajo.
- Capítulo II: Este capítulo realiza una panorámica de la evolución histórica de la profesión de abogado analizando las tendencias más actuales en términos de gestión y marketing, tanto a nivel internacional como de sus reflejos en nuestro país. Se presentan también los datos y cifras del sector y se contextualiza la publicidad en el sector jurídico con las referencias normativas que la han marcado durante tantos años. Se aborda un análisis de la publicidad del sector jurídico en otros países donde dicha práctica se liberalizó mucho antes que en nuestro país, y se estudia en profundidad la naturaleza de los servicios profesionales en general y los jurídicos en particular.
- Capítulo III: Para abordar el estudio del marketing en el sector jurídico es necesario realizar una sólida fundamentación teórica de esta materia. Seguidamente se comentan las herramientas de marketing que habitualmente utilizan los despachos de abogados y se hace una especial referencia al uso de Internet y las redes sociales. Cierra el capítulo una mención especial a la tecnología como base para optimizar la prestación del servicio jurídico y su potencial para mejorar la relación con el cliente.
- Capítulo IV: Mención especial merece este capítulo que analiza de forma pormenorizada todas y cada una de las fuerzas que golpean el sector jurídico y lo están empujando hacia cambios tan profundos que una parte de la doctrina los considera de tipo estructural. Cambios

que están también impactando en los mensajes de venta de los despachos de abogados buscando dar respuesta a una necesidades largamente demandadas por los clientes.

- Capítulo V: Se analiza aquí la forma que tienen las empresas de comprar servicios, en especial servicios profesionales, y su principal diferencia con la compra de bienes tangibles. El centro de compra de las empresas puede verse afectado por muchos factores y ser más amplio o reducido en función del tamaño de la empresa y el tipo de servicio a comprar. Conocer la forma en que las empresas buscan y evalúan a sus potenciales proveedores de servicios jurídicos es una de las claves principales para poder adecuar las actividad de marketing en relación a dicho comportamiento de búsqueda y selección.
- Capítulo VI: Incluye la fundamentación metodológica de este trabajo, que sigue una metodología de tipo cualitativo mediante la técnica del análisis de contenido. El instrumento elegido para abordar la materia objeto de estudio son las entrevistas en profundidad, tanto a despachos de abogados como a empresas.
- Capítulos VII, VIII y IX: Recogen los resultados observados de la investigación empírica realizada con los despachos de abogados y las empresas, dando respuesta a las tres preguntas de investigación. El capítulo 9 concretamente recoge la mayor parte de la respuesta a la pregunta de investigación número 3. Sin embargo también los capítulos 7 y 8 contienen menciones y recomendaciones relativas a dicha pregunta.
- Capítulo X: Finalmente, este capítulo recoge las principales aportaciones de esta tesis y la culminación de los objetivos de investigación, así como la comparativa de los resultados obtenidos con los obtenidos en trabajos anteriores, consolidando esta línea de investigación sobre marketing jurídico.
- Bibliografía: Se incluye en este apartado la extensa base documental y bibliográfica utilizada a lo largo de todo el trabajo, sin bien una parte significativa de las fuentes de información también utilizadas se encuentra reflejada en las notas a pie de la tesis, que son las relativas a los artículos no académicos, las asistencia a congresos nacionales e internacionales sobre la materia y entrevistas con despachos y empresas internacionales considerados como referentes en algunos de los aspectos tratados en este trabajo.
- Anexos: Pueden encontrarse en este apartado los materiales de soporte utilizado en las entrevistas así como los datos y herramientas utilizadas en el proceso de codificación de la información. También algunas tablas que han ayudado a ver de forma más clara alguna

tendencia pero que decidió no incluirse en el cuerpo de la tesis para respetar la metodología del análisis de contenido elegida como técnica de investigación.



# CAPÍTULO II

---

EL SECTOR LEGAL,  
LA PUBLICIDAD Y LOS  
SERVICIOS





## 2. EL SECTOR LEGAL, LA PUBLICIDAD Y LOS SERVICIOS

---

### 2.1 Marco general del sector de los despachos de abogados

La profesión de abogado, tradicionalmente, ha estado ligada a posiciones sociales de estatus alto convirtiéndola en un vehículo de movilidad y espacio de ascenso social. Pero también ha atravesado grandes cambios a lo largo de la historia: su estructura, rejuvenecimiento, feminización y complejidad de sus formas organizativas (Rodríguez, 2001). Esta innovación estructural gira en torno a la consolidación de formas organizativas más complejas para hacer frente a casos y mercados también más complejos (Rodríguez, 2001). El abogado, sobretodo el abogado vinculado al derecho de los negocios, tiene como papel fundamental la gestión de la incertidumbre, tanto para él como para sus clientes (Flood, 1991). Es decir, además de la capacidad técnica legal debe ser capaz de actuar como un hombre de negocios. En el experimento antropológico que realizó Flood (1991) en un despacho de abogados llevando casos y observando el discurrir diario de un despacho durante doce meses, no sólo llegó a la conclusión de que las tareas básicas del abogado vinculado al área del derecho de los negocios son fundamentalmente tres (asesorar, negociar y redactar documentos) sino que una parte muy importante de su tiempo, hasta el 55% de sus horas facturables, las dedica a hablar (con colegas, abogados, clientes y ayudantes).

La evolución sin embargo, no ha sido fácil ni rápida a causa del fuerte corporativismo del sector, con elevadas barreras de entrada para los no abogados (DeStefano, 2012). Según DeStefano (2012) estas barreras son las que en Estados Unidos, a diferencia de otras jurisdicciones como Inglaterra o Australia, limitaron la innovación en la prestación de servicios jurídicos que, sin embargo, han encontrado su propio camino mediante empresas de externalización de procesos legales (*legal process outsourcing* –LPO) donde no abogados y exabogados, forman equipos multidisciplinares para la prestación de servicios casi-legales o complementarios a los legales con el objetivo de lograr resultados mejores y más eficientes. Según Gillers (2012) ésta es una tendencia al alza que reducirá los ingresos de los despachos de abogados tradicionales en la medida que estas empresas de *outsourcing* legal vayan asumiendo aspectos del trabajo con mayor complejidad jurídica, siendo las nuevas tecnologías uno de sus grandes apoyos.

### 2.1.2 Datos, cifras y números del sector legal en España

El sector de la abogacía en España ha experimentado una reducción global de la facturación en sintonía con la desaceleración del mercado. Según el estudio que lleva a cabo regularmente el Consejo General de la Abogacía Española “Clima de opinión de la abogacía española”, en 2015 el 85% de los abogados ejercientes sienten que muchos de sus compañeros están pasando serias dificultades económicas, un porcentaje superior en 21 puntos a los que decían eso mismo en el 2008. Y el 41% de éstos cree que sus ingresos profesionales están por debajo del nivel medio de sus compañeros<sup>10</sup>.

Para Regan & Heenan (2010) parte del problema está en la presión ejercida por los abogados internos de las asesorías jurídicas de empresas que, a causa de la crisis y de las presiones internas recibidas, reducen los gastos procedentes de abogados externos. En España, a su vez, los propios bufetes han entrado en una guerra de precios sin precedentes. Según Wolters Kluwer (2011) la negociación de honorarios a la baja se ha convertido en una práctica habitual y la competencia es tan elevada que algunos abogados internos reconocen haber recibido precios para un mismo asunto con el 70% de diferencia entre ellos. En determinados segmentos de despachos no hay una verdadera diferenciación técnica entre unos y otros, por lo que el precio acaba convirtiéndose en la medida objetiva para la selección del bufete<sup>11</sup>. También la globalización ha afectado muy fuertemente a los despachos españoles con la llegada de los bufetes internacionales (Núñez, 2011).

---

10.– “Clima de opinión de la abogacía”. Barómetro interno del CGAE 2015.

11.– “El precio se convierte en el criterio clave de la selección de bufetes”. Expansión.com. 30/04/2014. <http://www.expansion.com/2014/04/30/juridico/1398883829.html>

El sistema de facturación de los asuntos por horas, propio de las jurisdicciones americanas e inglesas, se importó a España por los despachos grandes y los internacionales, si bien los clientes cada vez cuestionan más este sistema (Cunningham & Stanley, 2001; Lexis Nexis, 2006, Wolters Kluwer, 2011) y exigen sistemas alternativos de fijación de honorarios, más transparentes, medibles y predictivos (Regan & Heenan, 2010). En España, fórmulas como los *cap fees*, *blended fees* y *success fees*<sup>12</sup> surgen para encontrar modelos que se adapten a las exigencias de las empresas pues los abogados internos de las empresas lo que quieren es pagar por el valor que reciben (Wolters Kluwer, 2011). En respuesta a ello, algunos despachos han desarrollado políticas de precios adecuadas a las demandas de los clientes, pero queda aún un largo camino por recorrer, pues por ejemplo, el establecimiento de precios fijos para los asuntos implica que sea el despacho, en lugar del cliente, quien asuma el riesgo de una mala planificación o de una deficiente ejecución del trabajo; lo que en otras industrias es habitual, en el sector jurídico supone una innovación. Se tiende a buscar soluciones intermedias en la fijación de precios que se acerquen más a las exigencias de los clientes y a la vez contemple la variabilidad asociada a los servicios jurídicos.

El número de empresas dedicadas a actividades jurídicas<sup>13</sup> a nivel estatal según los datos correspondientes al 2012 y elaborados por el INE<sup>14</sup> es de 90.508, el 9,1% menos que en 2008, lo que evidencia la destrucción de empresas de asesoría jurídica durante el periodo de crisis que ha atravesado el país. Por lo general, el sector ha acusado negativamente los efectos de la crisis, según se aprecia en la estadística de la Tabla nº 3.

---

12 Nota del autor. Mediante un sistema de honorarios de tipo *cap fees* el despacho acuerda con el cliente un precio hora y fija el número máximo de horas que va a facturar. Con el modelo de los *blended fees* un despacho tiene en cuenta los distintos precios hora de los profesionales que van a intervenir en un asunto, por ejemplo 600€/hora de un socio, 400€/hora de un asociado y 100€/hora de un junior y propone un precio/hora común para todos con independencia del profesional que haya realizado cada una de las tareas del asunto. Con los honorarios tipo *success fee* se acuerda un precio reducido inicial por el asunto y se pacta otro que se devengará si se logran los objetivos fijados o bien se establece un porcentaje del resultado que se obtenga.

13.- El INE utiliza el CNAE correspondiente a las actividades jurídicas y de consultoría y asesoría económica, dado que no se dispone de una clasificación específica para los abogados. Esto hace que dentro de esta categoría se incluyan despachos formados por profesionales que no son abogados, como por ejemplo economistas, asesores fiscales, financieros, graduados sociales, etc...

14.- Fuente: INE. <http://www.ine.es>

**Tabla nº 3: Indicadores de Actividades Jurídicas en España en los periodos 2008 - 2012**

Indicadores de Actividades Jurídicas	2.012	2.008	% Variación
Número de empresas	90.508	99.533	-9,1%
Número de locales	92.447	101.483	-8,9%
Volumen de negocio (miles €)	9.646.886	10.538.573	-8,5%
Facturación media por empresa (€)	106.586	105.880	0,7%
Gastos de personal (miles €)	2.517.179	2.608.858	-3,5%
% Gastos personal vs Facturación	26,1%	24,8%	5,4%
Compras y gastos en bienes y servicios (miles €)	3.549.469	3.399.779	4,4%
Compras de bienes y servicios para la reventa (miles €)	1.338.728	1.294.345	3,4%
Inversión en activos materiales (miles €)	215.555	312.220	-31,0%
Personal ocupado (media anual)	166.392	181.336	-8,2%
Media de Personal por Despacho	1,84	1,82	0,9%
Facturación media en € por empleado	57.977	58.116	-0,2%
Personal remunerado (media anual)	74.563	79.358	-6,0%
Coste medio de personal remunerado (€)	33.759	32.875	2,7%
Ratio facturación versus coste por empleado	171,7%	176,8%	-2,9%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2008 - 2012)

La ocupación del sector se ha reducido casi en la misma proporción que su volumen de negocio, pero en este caso, son los trabajadores eventuales, y en especial los hombres, los que más han notado el impacto: el 41,5% menos de trabajadores masculinos eventuales frente al 28,2% menos de mujeres (ver Tabla nº 4). En un sector donde el trabajo tipo "freelance" es muy habitual, la crisis ha golpeado duramente a este tipo de trabajadores.

**Tabla nº 4: Variación del tipo de personal ocupado en actividades jurídicas. Periodo 2008-2012**

Actividades Jurídicas	2.012	2.008	% Variación
<b>0.TOTAL OCUPADOS</b>	<b>169.691</b>	<b>183.392</b>	<b>-7,5%</b>
<b>1.REMUNERADOS</b>	75.832	80.993	-6,4%
<b>1.1 Fijos</b>	71.957	75.253	-4,4%
1.1.1 Hombres	23.541	24.805	-5,1%
1.1.2 Mujeres	48.415	50.448	-4,0%
<b>1.2 Eventuales</b>	3.875	5.740	-32,5%
1.2.1 Hombres	1.093	1.868	-41,5%
1.2.2 Mujeres	2.782	3.872	-28,2%
<b>2.NO REMUNERADOS</b>	93.859	102.399	-8,3%
<b>2.1 Hombres</b>	52.805	62.351	-15,3%
<b>2.2 Mujeres</b>	41.055	40.048	2,5%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2008 - 2012)

Según el censo de abogados elaborado por el Consejo General de la Abogacía Española (CGAE) el número total de abogados colegiados en España a diciembre de 2014 (último dato publicado por esta entidad<sup>15</sup>) era de 250.505, de los cuales, 149.818 son ejercientes. A lo largo del periodo 2001-2010 el número de abogados en España aumentó anualmente con un porcentaje medio del 2,4%, lo que sitúa España como el país europeo con una mayor densidad de abogados por ciudadano. A 31 de diciembre de 2010 había en España 265,5 abogados residentes ejercientes cada 100.000 habitantes, mientras que la densidad de abogados media de los países europeos estudiados es de 128,3 abogados residentes ejercientes cada 100.000 habitantes<sup>16</sup>.

## 2.2 Acceso a la profesión de abogado

Una de las recientes iniciativas del Estado Español para mejorar el tránsito de la universidad al ejercicio de la profesión ha sido, justamente, el endurecimiento de las condiciones de acceso al ejercicio de la profesión de abogado. Desde la entrada en vigor de la Ley 35/2006 (entró en vigor el 31/10/2011, con un periodo de dos años de espera para su efectivo cumplimiento), la obtención del título de abogado requiere cursar un master formativo específico que incluye un periodo de prácticas, cuya superación habilitará al estudiante para realizar una prueba estatal obligatoria. Este periodo de formación previa obligatorio sitúa España a la par que el resto de países europeos, pues era el único que no exigía un periodo de prácticas a los abogados antes de poder empezar a prestar sus servicios en el mercado. En opinión de Cavanillas (2013) la integración de las prácticas externas o pasantía dentro del posgrado constituye un punto fuerte de nuestro sistema pues impide que los estudiantes se encuentren en el incómodo «limbo» de quien ha terminado (y pagado) el primer periodo de formación profesional pero no encuentra acomodo como pasante en ningún despacho. En cambio, la realización de un examen centralizado al término del posgrado cree que es un punto débil de nuestro sistema y que se debería haber optado por someter los cursos de formación a un escrutinio tan intenso y severo como se creyera necesario para evitar posibles fraudes (Cavanillas, 2013).

## 2.3 Gestión y sistemas de *partnership*

En un mercado maduro donde ahora es el cliente quien tiene el poder de negociar (Hodges, 2009), un hecho sin precedentes en el sector jurídico, los caminos para lograr una efectiva diferenciación positiva respecto de la competencia y poder seguir ofreciendo servicios a precios razonables pasan por mejorar la gestión de los despachos y la forma de prestar los servicios,

---

15.- Fuente: <http://www.abogacia.es/2013/04/16/censounumericodeabogados/>

16.- Fuente: Newsletter especial acceso a la abogacía. Thomsom Reuters. 19/Octubre 2013.

alejándose del sistema artesanal para adoptar técnicas empresariales, lo cual conlleva una necesaria adaptación tecnológica. Los despachos españoles, según el estudio de Wolters Kluwer (2011) no entienden la gestión como algo que requiera dedicación exclusiva, y son pocos los despachos en los que su socio director se dedique únicamente a la gestión y suelen combinarlo con el ejercicio de la profesión. Sin embargo, señala más adelante el mismo estudio, las firmas medianas han entendido la necesidad de contratar a profesionales de gestión disponiendo de directores financieros, posiciones de marketing y comunicación, *office managers*, etc... que cuentan con posiciones de gerencia que se encargan de cubrir todas las áreas y apoyarse en contrataciones externas, sobre todo en el ámbito de las comunicaciones o servicios informáticos. Este estudio indica también que la posición de *staff* en los despachos españoles es menos directiva que en el ámbito de la empresa, porque las decisiones deben ser consensuadas con los socios del área a la que afecte el proyecto o bien con el socio director, o con ambos (Wolters Kluwer, 2011). La mejora de estos aspectos creará despachos más competitivos, más eficientes y más transparentes en la relación con sus clientes.

Los sistemas de *partnership* tradicionales de los despachos de abogados españoles, adoptados de legislaciones extranjeras, siguen aún muy arraigados en el sector. Sistemas como el *lock step* o el *eat what you kill* son seguidos por la casi mayoría de despachos, si bien se tiende a aplicar fórmulas mixtas con el objetivo de suavizar los efectos perversos tanto de uno como de otro en su concepción más pura (Marcos, 2002; Brock, 2006).

El sistema *eat what you kill* se basa en una fórmula que tiene en consideración el rendimiento individual de los socios en la generación de negocio para el despacho para calcular sus ganancias de forma que se premia a los que más clientes captan haciendo que los demás se sientan algo marginados (Marcos, 2001; Segal-Horn & Dean, 2007, DeStefano, 2012, Molot, 2014). Esto conlleva que cada profesional atesore su propia cartera de clientes convirtiéndose en un "activo" más o menos valioso para cualquier despacho según sea la facturación de esa cartera. En gran parte, dicha configuración es la que motiva los fichajes de abogados entre despachos (Wald, 2011; Molot, 2014) lo que en inglés se conoce como los *lateral hires*.

El sistema *lock step* retribuye equitativamente a los profesionales de un mismo nivel, basándose en su antigüedad, independientemente de que algunos de ellos realicen tareas más o menos rentables o de su aportación de negocio a la firma. Se premia a los abogados por el esfuerzo colectivo realizado en lograr el crecimiento del despacho en lugar de premiar el crecimiento de la propia cartera de clientes (Marcos, 2001; Ribstein, 2010).

En España, la gran mayoría de despachos tienen un *lockstep* meritorio o gestionado, que, aparte de la antigüedad del profesional, incluye valores de aportación directa de negocio y otros más

cuantitativos, como la gestión de equipos o la realización de actividades promocionales. Este sistema permite factores de corrección en función de los valores que la firma quiera potenciar: firmas más competitivas, firmas con más liderazgo, entre otros (Wolters Kluwer, 2011).

Ambos sistemas, incluyendo todas sus versiones mixtas, se caracterizan por dejar en manos de los profesionales del despacho el crecimiento del negocio mediante la captación de clientes por sí mismos. En los últimos años, tal y como apunta Molot (2014) y debido tanto a las presiones de la crisis económica como al sistema de gestión generalizado de los despachos de abogados centrado en el corto plazo, el modelo *eat what you kill* ha ganado terreno, desplazando a abogados técnicamente bien preparados pero cuya aportación directa de negocio a la firma era reducida. Las carreras profesionales de los abogados se adaptan e incluyen cada vez más, si cabe, funciones comerciales con responsabilidad directa en aportación de negocio (Enzler & Navarro, 2014). Funciones comerciales que requieren de unas habilidades determinadas que no todos los abogados poseen y que en muchas ocasiones no son bien aceptadas por éstos. Cierto es que los despachos de abogados españoles, por lo menos los más grandes, tienen departamentos de comunicación y marketing. Los de tamaño mediano, en el mejor de los casos emplean una persona para realizar estas funciones, pero el desarrollo de negocio sigue estando básicamente centralizado en los socios directores de los despachos.

Según el estudio de mercado realizado por Enzler & Navarro (2014), las tendencias del sector legal en España, son las siguientes:

<b>Tabla nº 5: Tendencias del sector de Abogados Externos</b>
El mercado va a crecer poco en España en facturación durante los próximos tres años debido a la contracción del sector en honorarios y la falta de sofisticación de servicios, aunque será mayor que estos últimos años por la reactivación del M&A.
Van a aparecer nuevos modelos de firmas que combinarán servicios complementarios a los legales, buscando servicios integrales para determinados sectores.
Las firmas adaptarán, adelgazarán y flexibilizarán las plantillas, reduciendo el <i>leverage</i> por exigencias del cliente. Tendencia a crecimientos inorgánicos, especialmente en las <i>Big Four</i> que crecerán a través de incorporación e integración de despachos o equipos completos especializados.
Las firmas van a salir de esta coyuntura de crisis reforzadas en los aspectos de gestión y serán más empresas.
Ante el énfasis de los clientes por ser facturados por valor, las firmas buscarán cómo medir dicho valor de servicio a través de técnicas de gestión importadas de otros sectores. Se utilizarán técnicas de gestión de proyectos ( <i>LPM</i> ), <i>KPI</i> 's y otras métricas.
La facturación por horas será un sistema de gestión de control interno y se buscarán fórmulas creativas de facturación, pero siempre buscando la aproximación a precios cerrados.
La especialización no sólo en áreas de práctica si no sectorial o en aspectos concretos del negocio de los clientes será la tendencia.
Las fórmulas retributivas serán menos rígidas y se enfocarán más a la valoración individual.

El perfil de abogado ha cambiado en las competencias básicas y deberá desarrollar conocimientos habilidades y competencias que le ayuden en la generación de negocio.

La captación de talento se convertirá en clave para las firmas, los abogados deberán ser abogados internacionales, acostumbrados a trabajar en entornos globales.

Fuente: elaboración propia a partir de “El abogado del S. XXI” (Enzler & Navarro, 2014)

Las tendencias observadas por Enzler & Navarro en el estudio de mercado realizado sobre el sector legal español son un reflejo del mismo fenómeno que ocurre a nivel global a consecuencia del cual han aparecido nuevas formas de ejercer la abogacía y de prestar servicios jurídicos. A nivel internacional se utilizan los términos “*BigLaw*” y “*NewLaw*” acuñado este último por Eric Chin en 2013<sup>17</sup> y que podría traducirse como “Nueva Abogacía”, para referirse dos tipos muy distintos de modelos de negocio, sin que nada tenga que ver en ello el tamaño de los despachos.

*BigLaw*: Con este término se identifica a los despachos con un modelo de negocio y sistema de gestión tradicional que incluye todas, o la mayoría de las características que el reputado analista y consultor del sector jurídico, George Beaton<sup>18</sup> indica:

- Captar y formar a los mejores profesionales del sector legal.
- Apalancarse en ese grupo de abogados para realizar la mayor parte del trabajo para los clientes (Gardner, Anand & Morris, 2008).
- Hacer que los abogados “compitan”<sup>19</sup> para motivarles a que se conviertan en socios de capital (Gardner, Anand & Morris, 2008; Ribstein 2010).
- Fuertes limitaciones en el número de socios de capital.
- Estructura de *partnership*<sup>20</sup> (Brock, 2006).
- Elevados precio/hora (lo cual hasta ahora ha sido posible debido a la misticidad asociada con los servicios legales).

17.– “2018: *The year Axiom becomes the world’s largest legal services firm*”. 13/09/2013. En el blog de Beaton Capital. Accesible: <http://www.beatoncapital.com/2013/09/2018-year-axiom-becomes-worlds-largest-legal-services-firm/>

18.– “*Last days of the BigLaw business model*”. 06/09/2013. En el blog de Beaton Capital. Accesible: <http://www.beatoncapital.com/2013/09/last-days-biglaw-business-model/>

19.– El sistema de competición o *tournament* en el sector legal se conoce también como el sistema *up or out* y consiste en que solamente llegan a la sociatura los mejores, los demás tienen que abandonar la firma para dejar sitio a nuevos abogados. Se conoce este sistema también como Sistema Piramidal.

20.– Un acuerdo de *partnership* es un pacto de socios en una empresa en el que éstos acuerdan la forma de cooperar entre ellos y repartirse los ingresos generados.

*NewLaw*: Se utiliza este término para agrupar los despachos, con independencia de cuando fueron creados y de su tamaño –excepto abogados solistas y microdespachos que no operan bajo los criterios de gestión del *BigLaw*.

Según Beaton (2013), los despachos que representan el *NewLaw* solo comparten una de esas características: captar y retener a los mejores profesionales del sector legal. En cuanto al resto, todo es distinto. Sus fundadores buscan el retorno del capital invertido y en muchas ocasiones ni tan siquiera son ellos los encargados de la producción, limitándose a gestionar su negocio. Por lo tanto, el apalancamiento y la competición entre abogados para llegar a convertirse en socios no existen en estos modelos de negocio. Aun así, los empleados tienen interés en el éxito del negocio, pero como un activo en sí mismo, no para maximizar los beneficios anuales de los socios de capital. Los balances de los despachos representativos de la *Nueva Abogacía* son tan importantes como los beneficios obtenidos. Y lo más importante, los precios, en su mayoría, son fijos, o bien se adoptan formas que se adaptan a las exigencias de los clientes, asumiendo parte del riesgo en la prestación del servicio. De esta forma, es el proveedor, y no el cliente, quién asume el riesgo de haber calculado mal el precio o de la mala gestión de los asuntos (Beaton, 2013).

Estos nuevos modelos de negocio tienen la capacidad de prestar servicios jurídicos de alto valor añadido a precios más bajos (Beaton, 2013). Según Dzienkowski (2014), estos despachos también pueden atraer a excelentes abogados que valoran la conciliación de la vida personal con la profesional por encima del prestigio que ofrecen los grandes despachos. La estructura de estas entidades suponen un cambio radical respecto de la de los despachos tradicionales, lo que parece tener un efecto significativo en el coste de los servicios jurídicos que prestan. Estos nuevos modelos han demostrado su habilidad para crecer en tamaño y para aumentar sus beneficios a pesar de la crisis financiera (Beaton, 2013; Dzienkowski, 2014).

Para Nicholls (2005), el germen que motiva la creación de nuevos modelos de negocio está en la cada vez mayor demanda de servicios legales, muchos de ellos vinculados al Derecho de los Negocios, pero a precios mucho más asequibles. Dado que el mercado tiene exceso de capacidad para esa demanda, surge la necesidad de hacer las cosas de forma distinta para diferenciarse (Nicholls, 2005).

## **2.4 Contexto legal de la publicidad del sector de los despachos de abogados en España**

El sector de los servicios profesionales tiene unas características propias que lo diferencian de otros sectores, y justamente la cuestión sobre si pueden o no hacer publicidad (o comunicación en su

acepción más amplia<sup>21</sup>) o de qué forma pueden hacerla, no solamente no es nada pacífica, sino que es un tema de actualidad que aún no está definitivamente resuelto, dado que los estatutos que regulan la profesión de abogado están siendo reformados actualmente (marzo de 2016) y éste es uno de los aspectos que debe modificarse.

Dado que este trabajo trata de las herramientas de marketing, que incluyen actividades publicitarias y de comunicación de los despachos de abogados, se estima necesario realizar un breve resumen del estado de la cuestión en esta materia que refleje los aspectos clave que la afectan y que son los siguientes:

- La regulación sectorial llevada a cabo por el Consejo General de la Abogacía Española (CGAE) y los Colegios Profesionales de Abogados.
- Las sentencias de los tribunales Españoles en relación a las normativas anteriores en materia de publicidad y comunicación.
- La normativa estatal relativa a publicidad y competencia: la Ley General de Publicidad y la Ley de Defensa de la Competencia.
- La normativa europea, concretamente la Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de diciembre de 2006 relativa a los servicios en el mercado interior, conocida como "Directiva Bolkestein".
- La normativa estatal relativa a los servicios profesionales: Ley Paraguas y Ley Ómnibus.
- El proceso de reforma en que se encuentra el actual Estatuto General de la Abogacía Española (EGAE) a causa de la transposición de la Directiva Bolkestein al derecho interno, que previsiblemente va a reformar, nuevamente, la regulación sectorial sobre publicidad y comunicación.

No fue hasta el año 2001, con la aprobación del actual Estatuto General de la Abogacía Española (EGAE)<sup>22</sup> que a los abogados se les permitió hacer publicidad. El estatuto anterior<sup>23</sup>, en su artículo 31 decía:

*"Artículo 31: Se prohíbe a los Abogados:*

---

21.- El artículo 2 de la Ley General de Publicidad define ésta como: *"Toda forma de comunicación realizada por una persona física o jurídica, pública o privada en el ejercicio de una actividad comercial, industrial, artesanal o profesional, con el fin de promover de forma directa o indirecta la contratación de bienes muebles o inmuebles, servicios, derechos y obligaciones."*

22.- Real Decreto 658/2001, de 22 de junio, por el que se aprueba el Estatuto General de la Abogacía Española.

23.- Real Decreto 2090/1982, de 24 de julio, por el que se aprueba el Estatuto General de la Abogacía. (Vigente hasta el 11 de julio de 2001)

*El anuncio o difusión de sus servicios, directamente o a través de medios publicitarios, así como firmar escritos en asuntos confiados a Agencias de Negocios, Gestorías o Consultorios, o emitir dictámenes gratuitos en revistas profesionales, periódicos o medios de difusión, sin autorización de la Junta de Gobierno.”*

Esta prohibición estuvo vigente hasta el 11 de julio de 2001, fecha en que se aprobó el actual Estatuto General de la Abogacía Española cuyos principios son incorporados a los Códigos Deontológicos que cada Colegio de Abogados dicta, complementando dichos estatutos. Su artículo 25, relativo a la publicidad de los abogados, establece:

*“1. El abogado podrá realizar publicidad de sus servicios, que sea digna, leal y veraz, con absoluto respeto a la dignidad de las personas, a la legislación sobre publicidad, sobre defensa de la competencia y competencia desleal, ajustándose, en cualquier caso, a las normas deontológicas.*

*2. Se considerará contraria a las normas deontológicas de la abogacía la publicidad que suponga:*

*Revelar directa o indirectamente hechos, datos o situaciones amparados por el secreto profesional.*

*Incitar genérica o concretamente al pleito o conflicto.*

*Ofrecer sus servicios, por sí o mediante terceros, a víctimas de accidentes o desgracias, a sus herederos o a sus causahabientes, en el momento en que carecen de plena y serena libertad para la elección de abogado por encontrarse sufriendo dicha reciente desgracia personal o colectiva.*

*Prometer la obtención de resultados que no dependan exclusivamente de la actividad del abogado.*

*Hacer referencia directa o indirecta a clientes del propio abogado.*

*Utilizar los emblemas o símbolos colegiales y aquellos otros que por su similitud pudieran generar confusión, al reservarse su uso para la publicidad institucional que pueda realizarse en beneficio de la profesión en general.*

*3. Los abogados que presten sus servicios en forma permanente u ocasional a empresas individuales o colectivas deberán exigir que las mismas se abstengan de efectuar publicidad respecto de tales servicios que no se ajuste a lo establecido en este Estatuto General.”*

Si bien el cambio ha sido mayúsculo, se mantienen ciertas restricciones a la actividad publicitaria de los abogados y lo cierto es que la línea divisoria entre lo que es válido en un determinado

momento en publicidad y lo que puede ser considerado indigno en otro está marcada con una nota de subjetividad que deberá delimitarse o interpretarse analizando cada supuesto de forma individual (Liso & Méndez, 2008). El artículo 25 del EGAE recoge una lista de actuaciones consideradas contrarias a las normas deontológicas entre las cuales cabe destacar su apartado e) en el que califica de práctica contraria a las normas deontológicas el hacer referencia, ya sea directa o indirectamente a clientes del propio abogado. El artículo 84.b) del EGAE califica como infracción muy grave la publicidad de servicios profesionales con incumplimiento de los requisitos especificados en el artículo 25, y lo sanciona en su artículo 87 a) con la suspensión del ejercicio de la abogacía por un plazo de entre 3 meses a 2 años. Es decir, literalmente aplicando la ley, si un abogado hace alguna referencia a clientes suyos de forma que éstos puedan ser identificados (nada dice la ley acerca de la mediación de consentimiento o no de estos clientes) el abogado podría quedarse sin licencia para trabajar durante dos años.

Esta prohibición puede encontrar su justificación en el secreto profesional (de hecho es de ahí de donde procede), pero no tiene mucho sentido mantenerla en los casos en que éstos mismos clientes, amparados igualmente por el secreto profesional en relación a la gran mayoría de aspectos de la relación abogado - cliente tal y como detalla de forma pormenorizada en su trabajo sobre el tema Andino (2013), autorizan al abogado para utilizar su nombre estrictamente con fines comerciales. Las sinergias que se producen entre las empresas tienen un efecto amplificador del renombre de las mismas (los mejores trabajan con los mejores). También puede utilizarse en sentido contrario, esto es, que sea el propio cliente quien en un apartado reservado para opiniones ("nuestros clientes hablan") manifieste su conformidad o satisfacción con los servicios recibidos por el abogado. No es el bufete de forma directa quien publicita sus éxitos sino quien ha recibido la prestación, aunque no es menos cierto que el bufete puede seleccionar las mejores opiniones, y ello no resulta indigno, desleal o incierto (Liso & Méndez, 2008).

En relación a este tema los tribunales han dado también su opinión: la sentencia del Tribunal Supremo (STS) de 3 de marzo de 2003 debía resolver sobre la legalidad o no de las limitaciones a la publicidad impuestas a los abogados, y se pronuncia justamente sobre la posibilidad de citar a los clientes. El propio Tribunal considera que:

*"aun admitiendo que no sea cierta una identidad plena entre cartera de clientes y calidad del servicio (...), sin embargo no cabe desconocer la realidad social de que la permanencia de determinados y cualificados clientes recibiendo los servicios jurídicos de un abogado constituye un poderoso índice de acreditación de su solvencia profesional".*

Pero a pesar de ello también considera que tiene mucha mayor trascendencia el deber de discreción y secreto profesional que atañe a todo abogado, motivo por el que justifica la aplicación de

restricciones en su publicidad. En palabras del Consejo General de la Abogacía Española, el deber de discreción y el secreto profesional constituyen *“la piedra angular del ejercicio de la abogacía”*<sup>24</sup>.

Cabría pensar que si el cliente autoriza al abogado para utilizar su nombre, marca o logotipo para hacer publicidad estaríamos cumpliendo la ley, es decir, si aquello que quiere proteger la prohibición de nombrar a los clientes (directa o indirectamente) es su derecho al secreto y discreción, como beneficiario de este derecho, y en ejercicio del principio de autonomía de la voluntad regulado en nuestro ordenamiento jurídico (artículo 1.255 del Código Civil), el cliente puede libremente renunciar a él.

Pues bien, esta cuestión no llegó a resolverse de forma clara en la citada sentencia. Existe base legal para sustentar esta argumentación tal y como se ha indicado, pero por ejemplo, la STS comentada dice al respecto:

*“(…)En este sentido cabe notar que tanto el respeto debido a los clientes particulares como la propia dignidad del Abogado son apoyo suficiente para afirmar que la concreta restricción a la publicidad que aquí se estudia justifica que consideremos que el caso está comprendido en el artículo segundo de la Ley de Defensa de la Competencia, desde el momento en que la revelación del cliente implica hacer pública una relación de servicios que normalmente se desenvuelve en el ámbito de una discreción de la que solamente éste podría relevar al Abogado y que por eso incluso podría originar situaciones en las que se intentara obtener esta autorización mediante precio o bien que favoreciese a abogados cuyos clientes fuesen menos escrupulosos en cuanto a la publicidad de sus relaciones con aquéllos, originando así peligros ciertos de desigualdad o mercadería de la discreción, que no serían propias de la dignidad en que han de moverse las relaciones entre el abogado y su cliente.”*

Como puede verse el Tribunal Supremo no se pronuncia al respecto al no decidir si cabe la autorización por parte del cliente a utilizar su nombre con fines publicitarios, pero deja clara su opinión sobre su total disconformidad a esta práctica. A todo ello cabe añadir la opinión de los propios clientes que según el estudio de mercado realizado en 2011 por Wolters Kluwer con empresas españolas, al preguntarles sobre la utilización de los nombres de clientes para acreditar experiencia se encontró que el 52% le parecía mal esta práctica, ante el 34% al que le parecía bien y el 10% que solo lo aceptaba con el consentimiento de dichos clientes (Wolters Kluwer, 2011).

Pero esta cuestión sigue dando de qué hablar y hay muchos actores del sector legal que claman por la abolición de estas limitaciones. La Comisión Nacional de la Competencia, en palabras

---

24.– Sentencia del Tribunal Supremo de fecha 03/03/2003. Consultable en <http://www.cendoj.es>

de su presidente<sup>25</sup>, se pregunta “*qué sentido tiene someterse a unas normas deontológicas diferentes a la legislación de publicidad*” en referencia justamente a las limitaciones publicitarias de los abogados. En esta ocasión también habló sobre el caso de los bufetes americanos que públicamente han ofrecido sus servicios a los familiares del accidente de Barajas indicando que “*puede no estar en nuestra tradición jurídica pero hay tantas cosas que han ido cambiando que habrá que ver si es positivo suprimir o no (este tipo de restricción)*”. En este ejemplo se aludía al artículo 25 apartado 2.c) del Estatuto General de la Abogacía Española.

No es ésta una cuestión que afecte tan solo a los abogados españoles. La propia Unión Europea es quien aboga por la eliminación de estas limitaciones. En el informe de la Comisión Europea (2004)<sup>26</sup> sobre la competencia de los servicios profesionales indica que:

*“según la teoría económica, la publicidad puede fomentar la competencia al informar a los consumidores sobre los distintos productos y permitirles tomar decisiones de compra con mayor conocimiento. Por lo tanto, las restricciones de la publicidad pueden reducir la competencia ya que aumentan los costes derivados de la obtención de información sobre diversos productos, lo cual a su vez hace más difícil que los consumidores se informen sobre la combinación de calidad/precio que se adapta mejor a sus necesidades. Asimismo, se suele considerar que la publicidad, y especialmente la comparativa, puede constituir un instrumento competitivo fundamental para las nuevas empresas que se introducen en el mercado y para las empresas ya existentes que desean lanzar nuevos productos.” Y demuestra que “cada vez hay más datos empíricos que revelan los potenciales efectos negativos de algunas restricciones de la publicidad. Estos datos sugieren que las restricciones de la publicidad pueden, en ciertas circunstancias, incrementar los honorarios de los servicios profesionales sin tener un efecto positivo sobre la calidad de dichos servicios. Estas constataciones podrían llevar a pensar que las restricciones en materia de publicidad no proporcionan necesariamente una respuesta apropiada a la asimetría de la información entre los consumidores y los profesionales liberales. Al contrario, una publicidad honesta y objetiva puede ayudar a los consumidores a superar la asimetría de la información y a tomar decisiones de compra con mayor conocimiento de causa.”*

A título de ejemplo, el citado informe de la Comisión Europea expone que durante las últimas dos décadas, varios estados miembros han suavizado sus restricciones a la publicidad de las profesiones liberales: en los años 70, por ejemplo, se suprimieron las restricciones a la publicidad para las profesiones jurídicas y contables en el Reino Unido. En los años 90, se abolieron en Dinamarca

---

25.– “El presidente de la CNC carga contra los límites a la publicidad en la abogacía.”. Diario Expansión. 18/12/2008. Consultable en: <http://www.expansion.com/2008/12/18/juridico/1229624134.html>

26.– “Informe sobre la competencia de los servicios profesionales”. Bruselas 9/2/2004 COM (2004) 83 final.

las normas restrictivas de la publicidad para las profesiones de jurista, abogado y arquitecto. En los últimos años, también se han suavizado en Alemania las estrictas prohibiciones sobre la publicidad de las profesiones.

Siguiendo esta línea de razonamiento, en el 2006, la Unión Europea dictó la Directiva 2006/123 “Directiva de Servicios” cuya finalidad, entre otras, es:

*“ampliar la posibilidad de elección de los destinatarios de los servicios y mejorar la calidad de tales servicios tanto para los consumidores como para las empresas usuarias de servicios”.*

El turno ahora está en cada estado miembro. España ya ha incorporado esta directiva a su derecho interno, en concreto, en la llamada Ley Paraguas (Noviembre 2009)<sup>27</sup> cuyo artículo 24 se refiere a las comunicaciones comerciales de las profesiones reguladas (la profesión del abogado es una de ellas), y en el que no se ha incorporado el texto tal y como estaba previsto en la directiva de servicios, manteniendo de forma clara el establecimiento de restricciones.

Completa este panorama la llamada Ley Ómnibus (Diciembre 2009)<sup>28</sup> que modifica el artículo 2.5 de la Ley de Colegios Profesionales estableciendo:

*“los Estatutos de los Colegios, o los códigos deontológicos que en su caso aprueben los Colegios, podrán contemplar previsiones expresas dirigidas a exigir a los profesionales colegiados que su conducta en materia de comunicaciones comerciales sea ajustada a lo dispuesto en la ley, con la finalidad de salvaguardar la independencia e integridad de la profesión, así como, en su caso, el secreto profesional.”*

Queda aún por ver que hará el principal órgano de gobierno de los abogados, el Consejo General de la Abogacía Española, con estos mandatos normativos. Actualmente se encuentra en proceso de reforma su estatuto general, pero su borrador<sup>29</sup> ya se ha hecho público, y si bien el texto se parece mucho al anterior, se introducen algunas novedades que amplían las posibilidades de los abogados españoles para realizar publicidad en igualdad de condiciones a otros profesionales.

Aún así, debe tenerse en cuenta que la situación no es definitiva y si bien *“la Abogacía se encuentra en su momento de debate más intenso desde hace una década ya que en el seno de su Consejo General se discute ampliamente y con detalle el futuro texto que regirá la prestación de servicios legales para los próximos años, (...) hay que apuntar que este borrador está sujeto a cambios, ya que actualmente*

---

27.– Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.

28.– Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.

29.– Borrador del Estatuto General de la Abogacía Española. Pleno del 26 de febrero del 2010.

*sus artículos se están debatiendo y aprobando en los plenos previstos para ello. Esto significa que algunas de las previsiones que incluye pueden incluso no salir adelante en el texto definitivo. Además, este debate promete ser largo, ya que se han incluido numerosos puntos sobre los que los abogados no están todos de acuerdo.” (Expansión).<sup>30</sup>*

En el informe de la Comisión Jurídica del CGAE<sup>31</sup> (2013) se concluye respecto de las actividades publicitarias de los abogados españoles que:

*“Las actividades promocionales de la abogacía están adquiriendo cada vez mayor intensidad, especialmente debido a la creación de iniciativas de legal marketing y personal branding muy enfocadas hacia el profesional del Derecho, y a la rápida asunción de nuevas plataformas de comunicación, como pueden ser las redes sociales, plataformas de blogging y microblogging, y sistemas de mensajería instantánea. Eso, unido a la ausencia de una regulación completa, clara, específica y adaptada a las necesidades específicas de los abogados, hace que se incremente exponencialmente el riesgo de que aparezcan malas prácticas que empañen el tradicional buen hacer del sector en esta materia.”*

## **2.5 La publicidad de los abogados**

A la hora de elegir abogado, los españoles no se basan tanto en criterios externos y más o menos objetivos de prestigio o competencia sino más bien en la experiencia propia y el consiguiente aval de personas conocidas y creíbles según el estudio del CGAE (2008). Sencillamente, se tiende a optar por aquel abogado en quien confían personas en quienes se confía. Es el “boc a oreja” lo que resulta determinante en la elección de abogado, no la fama mediática (CGAE, 2008): “el 71% de los entrevistados señala que “los abogados que más salen en las noticias o que más se anuncian no son necesariamente los mejores o los más fiables”.

Entre aquellos entrevistados en el estudio del CGAE que han acudido por primera vez al despacho de un abogado (es decir, entre quienes han tenido que decidir en la práctica cómo escoger abogado) la mayoría dice haber basado su decisión en recomendaciones de familiares o amigos (CGAE, 2008; 2011). La relación con el abogado es entendida ante todo como una relación interpersonal y personalizada, basada en la confianza, no como una mera compra de servicios más o menos estandarizados y en serie (CGAE, 2008). Tanto es así que el propio Código Deontológico de

---

30.– “La abogacía quiere regular el asesoramiento por Internet.” Diario Expansión. 13/04/2010 <http://www.expansion.com/2010/04/12/juridico/1271104420.html?a=00bbba4e8edf5e09db120cf8476e04a9&t=1300112091>

31.– “Informes 2013: Comisión Jurídica del Consejo General de la Abogacía Española”. Valencia 2014. Consultable en: <http://www.abogacia.es/wpcontent/uploads/2012/07/InformesComisionJuridica2013.pdf>

la Abogacía Española en su artículo 4.1 establece que “la relación entre el cliente y su abogado se fundamenta en la confianza y exige de éste una conducta profesional íntegra, que sea honrada, leal, veraz y diligente”.

Estos datos son consistentes con los obtenidos por la ABA (que es el organismo estadounidense que regula la profesión del abogado en Estados Unidos), donde también el 70% de los consumidores seleccionan a sus abogados a través de las referencias personales (Hengstler & Ide, 1993; Leo J. Shapiro & Associates, 2002). A pesar de ello, indica Fulkerson (1995) que entre el 70 y 80% de aquellos que buscan asesoramiento legal a través de referencias personales, cada vez más gente busca más allá de estas referencias. Los anuncios son uno de los métodos más habituales para encontrar abogado a través de referencias impersonales: el 20% de las familias de clase económica baja que habían buscado asesoramiento legal, encontraron un abogado con la ayuda de la publicidad (Fulkerson, 1995). El estudio del CGAE (2008) menciona una reticencia expresada por la ciudadanía respecto de posibles estrategias publicitarias para la captación de clientes por parte de los abogados. La necesaria confianza en el abogado sería el motivo por el que se declina esta posibilidad.

En los países en que se permitió antes a los abogados hacer publicidad, sí hay estudios científicos centrados en la materia que evalúan el efecto que tienen sobre la sociedad algunos mensajes y técnicas publicitarias. Distintos formatos de anuncio, sus contenidos y los canales de distribución pueden tener efectos distintos en los consumidores, influyendo también el tipo de despacho que se publicita, como su historia, su reputación, su tamaño, etc.... Mulliman, Douglas & Azfalur (1991) hicieron un estudio en Estados Unidos para investigar el efecto que la publicidad de los abogados tiene sobre los consumidores cuando aquéllos ofrecen sus servicios mediante anuncios publicitarios a través de la radio. Su interés no era tanto evaluar el canal de transmisión del anuncio como su contenido. En su experimento, grabó un total de seis anuncios para un despacho en los que combinó dos aspectos: el ofrecimiento de una primera consulta gratuita o no, e información sobre las tarifas del despacho. Si bien en marketing se considera que las ofertas en precios y las muestras de producto son elementos habituales, en anteriores estudios realizados por los autores, estos aspectos concretos se habían detectado como elementos publicitarios controvertidos (Mulliman, Douglas & Azfalur, 1991).

En su estudio, Mulliman, Douglas & Azfalur (1991) concluyeron que ofrecer información sobre los precios hace que los consumidores creen que la competencia profesional del despacho es menor. Es decir, cuanto más se informa sobre los precios del despacho, menor es el nivel de competencia profesional percibido por el consumidor. En cambio, el ofrecimiento de una primera consulta gratuita, no disminuía en absoluto esta percepción de profesionalidad, todo lo contrario. Es decir, la mejor percepción de competencia profesional se obtenía cuando el anuncio no indica precios y ofrecía una primera consulta gratuita.

Después de 20 años de haberse liberalizado la publicidad en el sector de los servicios profesionales en Estados Unidos, Becker (1998) analiza el comportamiento de varios profesionales en relación a la publicidad, entre ellos, los abogados. No lo hace a través de la investigación empírica sino mediante el análisis de la literatura científica producida hasta la fecha. Según el autor, se ha producido un incremento importante en los últimos 20 años (1978-1998) en la proporción de profesionales que utilizan los medios para publicitarse: un año después de liberalizarse la publicidad en Estados Unidos, el 5% de los abogados hacía publicidad. En el año 85 ya eran el 25% y en el 91, el 53%. En 1994, un estudio realizado por la ABA (Hengstler & Ide, 1993) constató que el 64% de los abogados hacía publicidad, siendo los medios más populares para ello las Páginas Amarillas (*Yellow Pages*) los *brochures*, el *direct mail* (12%) y la televisión (2%). Becker (1998) critica la escasa y mala calidad de la investigación científica llevada a cabo en el sector de los servicios profesionales en relación al uso de la publicidad en medios, evidenciando además la gran cantidad de preguntas sin resolver en relación a este tema.

Los abogados en España llevan algo más de 10 años pudiendo hacer publicidad y ciertamente los problemas en relación al estudio científico de este fenómeno son los mismos: la literatura es escasa, por no decir escasísima, pero se trata de una herramienta en aumento cada vez más utilizada por nuestros abogados<sup>32</sup>. Además, actualmente estamos en un medio tecnológico muy avanzado en el que la introducción de Internet ha reducido mucho los costes publicitarios (Blake, 1996). Becker (1998) indica que una de las razones por las que no se hace mas publicidad en el sector de los servicios profesionales es justamente por su coste, pero en España, la liberalización de la publicidad en el sector profesional ha coincidido justamente con una reducción de los costes, un aumento de los canales publicitarios y la democratización de la tecnología (Nicholls, 2005).

Debido a las limitaciones impuestas por el CGAE los abogados han tenido que contener mucho sus actuaciones de marketing. Pero en la actualidad, los que han decidido aprovechar las oportunidades de una regulación menos restrictiva, están utilizando prácticamente todos los canales a su alcance para llevar a cabo actividades promocionales, desde las más clásicas a las más modernas. Algunos ejemplos de ello son el acuerdo alcanzado entre el despacho de abogados Legálitas y AirEuropa en 2014 para ofrecer determinados servicios jurídicos a sus pasajeros, cuya oferta se sitúa en los asientos del avión que además lleva el logotipo del despacho pintado en su fuselaje<sup>33</sup>, o el anuncio televisivo de Arriaga

---

32.- “Los bufetes españoles dan sus primeros pasos en publicidad” Expansión.com 04/08/2015. Consultable en: <http://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2015/08/03/55bfb7ec46163f26788b458d.html>

33.- “Legálitas vuela con AirEuropa”. Consultable en la página web de Legálitas: <https://www.legalitas.com/actualidad/legalitas-vuela-con-aireuropa>

Asociados con Iker Casillas (portero del Real Madrid) para promocionar el servicio de reclamación por las preferentes de Bankia<sup>34</sup>.

## 2.6 Los abogados y su percepción por la sociedad española

Son muchos los chistes sobre abogados que muestran la percepción negativa que la sociedad tiene de ellos. Pero en España, contrariamente a lo que pudiera pensarse, la abogacía goza de una imagen pública correcta según estima el CGAE en los estudios de opinión realizados a una muestra nacional, estadísticamente representativa de la población española (CGAE, 2008, 2011 y 2015).

Según dichos estudios se aprecia una consolidación e incremento de la evaluación positiva que la abogacía consigue en la sociedad española, especialmente entre los más jóvenes y entre quienes pertenecen a los sectores socioeconómicos menos favorecidos (CGAE, 2008). Este resultado, en relación a las clases menos favorecidas, es consistente con lo observado en Estados Unidos por la ABA (Hengstler & Ide, 1993, Leo J. Shapiro & Associates, 2002).

De los estudios del CGAE (2008, 2011 y 2015) se desprende que la abogacía es percibida cada vez más como una profesión que, mediante la defensa y promoción de intereses y derechos individuales y/o particulares, protege valores e intereses colectivos. De ahí que en el ranking de confianza institucional los abogados hayan ido gradualmente escalando puestos: si bien en el año 2011 hubo un ligero descenso, del 5,9 al 5,2, en el análisis realizado en noviembre de 2015 se vuelve a situar en los 5,8 puntos de una escala de 0 a 10. “Los españoles parecen percibir que, mediante la defensa de sus representados, los abogados están realizando una contribución a la justicia: es decir, están llevando a cabo una función de interés público” (CGAE, 2011) y ya en el año 2015 el informe del CGAE ante la recuperación de confianza en esta institución por parte de la sociedad indica que: “la capacidad que demuestran, año tras año, de mantenerse en un confortable lugar medioalto del *ranking* general indica que su positiva consideración social no es coyuntural sino estable y consolidada”. Esto es justamente lo contrario de lo que observó en Estados Unidos la ABA en el año 1993, aunque en el estudio realizado en 2002 se había corregido un poco esta tendencia (Hengstler, 1993; Leo J. Shapiro & Associates, 2002).

Lo que la sociedad valora del abogado es fundamentalmente su función desactivadora de conflictos y sanadora de relaciones enconadas: nueve de cada diez españoles consideran que la principal cualidad del abogado es su capacidad de pacto y negociación (CGAE, 2008). También esto

---

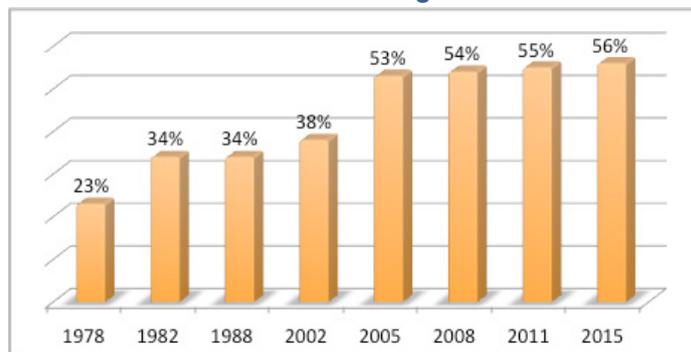
34.- “Casillas presta su imagen para demandas contra Banka”. El País. 30/09/2015. Consultable en: [http://economia.elpais.com/economia/2015/09/30/actualidad/1443608373\\_696140.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/09/30/actualidad/1443608373_696140.html)

está en total desacuerdo con la imagen de los abogados en Estados Unidos donde justamente son percibidos como profesionales con gran afán de generar conflicto, poner más pleitos y saturar el sistema con ellos (Hengstler, 1993; Leo J. Shapiro & Associates, 2002).

La asistencia letrada a quienes necesitan asesoramiento jurídico refuerza su perfil interclasista: se igualan cada vez más los porcentajes de personas que, en cada nivel socioeconómico, utilizan los servicios de los abogados. De hecho, en estos últimos años, el mayor incremento relativo de demanda de asistencia letrada se registra precisamente entre las personas de niveles socioeconómicos más bajos (CGAE, 2008). Los españoles evalúan de forma inequívocamente positiva la existencia de la asistencia jurídica gratuita (de la que está al tanto el 75% de la población), pero consideran que no recibe todos los recursos necesarios; que en su actual organización no consigue ser tan eficaz como debiera y que necesita reformas sustanciales (CGAE, 2008).

Es muy llamativo el aumento, en los últimos treinta años, de la proporción de población que dice haber utilizado los servicios de un abogado (ver gráfico nº I). En 2005, por primera vez desde que existen datos al respecto, los españoles que afirman haber acudido alguna vez al despacho de un abogado para consultar algún problema de tipo jurídico pasan a constituir una mayoría absoluta.

**Gráfico nº I: Proporción de población que dice haber utilizado los servicios de un abogado.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del estudio: “La imagen de los abogados y la justicia en la sociedad española. Quinto barómetro externo de opinión del CGAE 2015.

El grado de satisfacción con los servicios de los abogados es alto dentro del conjunto de la sociedad española (7,0 puntos) en 2015 aunque en épocas pasadas fue ligeramente superior. El aspecto mejor valorado de los abogados por la población española es la atención y el trato recibidos, por encima de sus conocimientos técnicos, tal y como puede verse en la tabla nº 6. Si bien el grado de satisfacción con los honorarios no es el que obtiene una mayor puntuación según los datos reflejados en la citada tabla nº 6, el estudio del CGAE (2015) destaca que “los usuarios no consideran elevados los honorarios que han de abonar por los servicios recibidos.”

Tabla nº 6: Grado de satisfacción con los servicios del abogado

CUADRO 1.2 GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS DEL ABOGADO ESCOGIDO (Puntuación media en una escala de 0 a 10, en la que 0 equivale a nada satisfecho y 10 a muy satisfecho)					
	Total Usuarios				
	2015	2011	2008	2005	2003
Satisfacción de conjunto	7.0	6.9	7.3	6.9	7.3
Grado de Satisfacción con*					
● La atención y el trato recibido	7.9	7.9	8.3	7.9	8.3
● Conocimientos técnicos sobre el asunto	7.3	7.3	7.6	7.4	--
● El interés y la dedicación	7.2	7.3	7.5	7.1	7.7
● El resultado conseguido	6.6	6.7	7.2	6.9	7.0
● Los honorarios cobrados	6.5	6.7	7.0	6.5	7.0

Fuente: "La imagen de los abogados y de la justicia en la sociedad española. Quinto barómetro externo del Consejo General de la Abogacía Española 2015.

El sistema de honorarios de los abogados en España viene fuertemente marcado por los criterios orientadores que en esta material publican los colegios de abogados que, a su vez, asumen una función de control de los mismos. Todo ciudadano puede impugnar la minuta de honorarios de un abogado ante el Colegio al que éste pertenezca, el cual la confirmará o ajustará. En este sentido, el Colegio de Abogados de Barcelona reconoce una tendencia a la disminución de la conflictividad entorno a los honorarios de los abogados, si bien recomienda la realización de hojas de encargo y presupuestos detallados para evitar aún más dichos conflictos<sup>35</sup>.

La satisfacción en los honorarios por parte de la sociedad española indicada más arriba contrasta de forma muy evidente con la percepción negativa que tienen los abogados de su profesión en relación al aspecto económico. Lo pone en alerta el informe: "Clima de opinión de la abogacía. Barómetro interno del Consejo General de la Abogacía Española" (2015):

*"La actual crisis, ya en su noveno año, está haciendo sentir de forma clara su impacto sobre la situación económica de la Abogacía. El 85% de los letrados ejercientes percibe ahora que muchos compañeros están pasando serias dificultades económicas: un porcentaje superior en 21 puntos al que decía eso mismo en 2008. Ciertamente, y desde que tenemos datos, los profesionales de la Abogacía han distado mucho de considerar que su actividad resultara generalizadamente lucrativa para quienes la ejercían. Pero nunca, antes, había estado tan extendida como en estos momentos la sensación de precariedad económica que el ejercicio de su profesión conlleva para muchos abogados. De hecho, el 41% de estos (es decir, el doble que en 2003) cree que sus ingresos profesionales están por debajo del nivel medio de sus compañeros. No puede, pues, extrañar que el 51% de quienes componen*

35.- Informe: "El ICAB y su entorno" 2013.

*la Abogacía (frente al 27% en 2008) alce un balance de conjunto negativo sobre la situación en que se encuentra la profesión.”*

## 2.7 Los servicios

El sector servicios fue durante mucho tiempo considerado como un sector improductivo que no generaba riquezas para las economías, pero en el transcurso del siglo XIX y principalmente a partir de mediados del siglo XX cambió su visión y actualmente es considerado el sector, sobre todo en los países desarrollados, que proporciona la mayor fuente de ingresos (Valotto, 2011).

En la actualidad el sector de los servicios representa en torno a dos tercios del valor añadido y del empleo en la mayoría de las economías desarrolladas; la notable contribución de las ramas de servicios a la generación de valor añadido y de empleo en España es paralela a la experimentada en la UE y en Estados Unidos (Gordo, Jareño, & Urtasun, 2006). Se trata del sector de actividad más importante de la economía española, tanto por su cifra de negocio como por su empleabilidad pues representa el 50% del Producto Interior Bruto y el 43% de los ocupados. Los sectores incluidos en los Indicadores de Actividad del Sector Servicios (IAAS) representan casi el 70% del valor añadido generado en el mercado (INE<sup>36</sup>).

La espectacular evolución del sector servicios en las economías occidentales es lo que propició el estudio de sus particulares características por parte de la academia, que tradicionalmente se había ocupado únicamente del sector industrial.

### 2.7.1 La calidad de los servicios

Por los motivos expuestos, la academia se ha ocupado extensamente de la medición de la calidad en las empresas, basándose en la calidad de sus productos. Pero con el tiempo se evidenció la necesidad de diferenciar la calidad de los productos de la calidad de los servicios. Muchos consumidores de servicios no pueden valorar directamente su calidad debido a su principal característica: se trata de bienes intangibles, heterogéneos cuya producción es inseparable de su consumo (Regan, 1963; Judd, 1964; Shostack, 1977; Lovelock, 1983; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; 1988; Cronin & Taylor, 1992; Lovelock & Yip, 1996; Hart & Hogg, 1998, Fitzsimmons, Noh & Thies, 1998; Cunningham et al., 2004; Vargo & Lusch, 2004).

---

36.- Instituto Nacional de Estadística. Indicadores de Actividad del Sector Servicios (IAAS) <http://www.ine.es/prensa/iassprensa.htm>

Varios autores han definido modelos para la valoración de la calidad de los servicios, como por ejemplo el SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992), pero el más conocido y aplicado es el SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988), que según sus autores, los clientes que adquieren servicios miden su calidad por la diferencia entre las expectativas que tenían de ellos antes de adquirirlos y las efectivas características del servicio recibido en base a características accesorias al servicio recibido. Estas características tienen que ver con cinco parámetros clave:

- *La fiabilidad:* habilidad para desarrollar el servicio prometido con exactitud y seguridad.
- *La sensibilidad:* conocimientos y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza y seguridad.
- *El compromiso:* predisposición para ayudar al cliente y proporcionarle un servicio rápido.
- *La empatía:* ocuparse del cliente, la atención individualizada que la empresa presta a sus clientes.
- *Los elementos tangibles:* elementos físicos, equipamientos e imagen del personal.

La doctrina que se ha ocupado de analizar la aplicación de estos parámetros al sector jurídico ha confirmado esta forma de valorarlos (Vinh, Patterson & Styles, Ellis & Watterson, 2001; Day & Barksdale, 1992) tal y como se expone más adelante.

## **2.7.2 La intangibilidad de los servicios**

Con anterioridad a la medición de la calidad de un servicio, éste debe ser comprado, y los mismos problemas asociados a la medición de la calidad aparecen en el momento de comercializarlos. De esos problemas el principal parece ser su intangibilidad (Shostack, 1977; Regan, 1963; Judd, 1964). El objeto de transacción no conlleva la transmisión de la propiedad de un elemento tangible que pueda ser evaluado por sus características tridimensionales (Judd, 1964). Un servicio se experimenta, no puede ser almacenado en una estantería, tocado o probado, y el problema es que durante mucho tiempo, el marketing se ocupó únicamente de los productos con la tangibilidad como elemento esencial y básico. Aplicar las reglas del marketing pensadas para los productos a los servicios es considerado un error por una parte importante de la doctrina, pues existen elementos que no se contemplan, como la interacción personal del prestador del servicio con el cliente o la confianza que éste debe depositar en el profesional sobre su capacidad técnica y para resolver su problema. (Shostack, 1977; Regan, 1963; Fitzsimmons, Noh & Thies, 1998; Martínez, 2013).

Otros autores, como Vargo & Lusch (2004) por ejemplo, consideran sin embargo que el marketing de productos y servicios converge hacia unos mismos principios y que ser intangibles, inseparables, heterogéneos y perecederos no les distingue de los productos.

Shostack (1977), si bien reconoce las diferencias evidentes entre los productos y los servicios, propone un modelo "molecular" que contemple el marketing desde las dos perspectivas pues en su opinión, incluso los productos tienen una parte de servicio que debe ser abordada (Shostack, 1977; Gummesson, 1987). Los productos son elementos tangibles a los que los responsables de marketing asocian imágenes o experiencias en búsqueda de su diferenciación en el mercado. Lo contrario ocurre con los servicios: cuando un consumidor considera la compra de un servicio, éste se valora por los elementos tangibles asociados a él, elementos que pueden y deben ser "creados" y "gestionados" por los responsables de marketing (Shostack, 1977). Para Levitt (1980) todos los productos y servicios son diferenciables entre sí, por muy genéricos que sean. Si analizamos los servicios desde el punto de vista del cliente, veremos que tanto las actividades como los productos generan la prestación de un servicio (Gummesson, 1994).

De la misma forma que los servicios en general se distinguen de los productos y merecen una atención especial desde el punto de vista del marketing, los servicios profesionales forman un subconjunto cuyas especiales características requieren también una aproximación distinta en la forma en que son comercializados (Hill & Motes, 1995; Hausman, 2003; Ettenson & Turner, 1997; Brown & Swartz, 1989).

## **2.8 Los servicios profesionales**

### **2.8.1 La calidad de los servicios profesionales**

Varios autores han adaptado las investigaciones de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985;1988) para analizar su aplicabilidad al sector de los servicios profesionales (Vinh, Patterson & Styles, 2009; Ellis & Watterson, 2001; Day & Barksdale, 1992; Brown & Swartz, 1989) concluyendo que los mismos parámetros, u otros muy similares, utilizados para medir la calidad de los servicios son aplicables también a los servicios profesionales. La calidad de un servicio profesional es una medida muy subjetiva (Gummesson, 1978) que utiliza criterios más de tipo cualitativo que cuantitativos en la medición de la satisfacción del cliente, siendo el aspecto más social de la relación uno de ellos (Hart & Hogg, 1988; Dale, 1987). La falta de conocimientos técnicos por parte de los clientes dificulta la evaluación del servicio profesional (Muir & Douglas, 2001) por lo que éste se apoya en otros aspectos circunstanciales como puede ser por ejemplo, el aspecto de una oficina (Hill & Motes, 1995; Sharma & Patterson, 1999).

Los profesionales tienen un reto adicional en la creación de satisfacción para sus clientes por dos motivos: 1) en muchas ocasiones la contratación de un profesional es por necesidad y 2) un servicio de alta calidad no lleva automáticamente a la satisfacción del cliente. Las principales claves de la satisfacción del cliente en los servicios profesionales son la generación de expectativas realistas y una excelente comunicación (Gelb, Smith & Gelb, 1988). En ocasiones, los clientes no conocen el alcance de su problema, lo cual conlleva la generación de expectativas no realistas en cuanto a las posibles soluciones. En estas situaciones la función del prestador de servicios debería ser la de ayudar a su cliente mediante el diálogo, a centrar el problema y convertir unas expectativas confusas en algo más concreto cuyo principal resultado será la mejora de la satisfacción a largo plazo del cliente pues éste sabrá que es lo que puede esperar del servicio prestado (Ojasalo, 2001).

## **2.8.2 Elementos de los servicios profesionales**

Los servicios profesionales comparten unos elementos característicos entre ellos que los distingue de los demás (Gummesson, 1978; Proudlock, Phelps & Gamble, 1998; Ettenson & Turner, 1997). Dichos servicios, entre ellos los jurídicos, son intensivos en conocimientos (Gummesson, 1978; Capaldo, Raffa & Zollo, 1995, Edwards & Mahling, 1997; Du Plessis & Du Toit, 2006; Du Plessis, 2008; 2011; Gardner, Anand & Morris, 2008) y esta característica debe ser tomada en cuenta al abordar cualquier estrategia de marketing, pues la información que se tiene del profesional juega un papel fundamental en los consumidores en su decisión de contratación (Hill & Motes, 1995; Proudlock, Phelps & Gamble, 1998; De Carvalho & Camarero, 2003).

Para Gummesson (1978) los servicios profesionales tienen ocho componentes presentes, en mayor o menor medida en todos ellos: a) otros recursos y atributos, b) diagnóstico, problema y formulación de objetivos, c) implementación de una solución, d) el resultado de la solución implementada, e) conocimiento especializado, f) profesionales individuales g) forma de ejercer y h) soluciones; siendo éstos cuatro últimos, según el autor, imprescindibles en todo servicio profesional. Los componentes descritos no son totalmente independientes los unos de los otros y conocerlos ayudará al diseño de estrategias de marketing efectivas para su promoción en función del elemento o elementos que estén más presentes en cada servicio (Gummesson, 1978).

## **2.8.3 Dimensión social del servicio profesional**

Otra característica de este tipo de servicios es la interacción del profesional con el cliente (White & Johnson, 1998) asumiendo éste un papel muy importante, pues la información que éste suministre al profesional y su accesibilidad para ampliarla y comentarla determinarán en gran medida

el resultado final del servicio contratado (Hart & Hogg, 1988; Dale, 1995; Gelb, Smith & Gelb, 1988; Martínez, 2013). La relación del profesional con su cliente, es decir, su aspecto más social, parece tener una gran influencia en la continuidad o repetición en el consumo del servicio. Sin embargo algunos autores como De Carvalho & Camarero (2003) para el sector de la odontología encontraron evidencias que la continuidad en el uso del servicio profesional se basa únicamente en dos aspectos: 1) el relativo a su calidad, como es su especialidad, y 2) la dependencia del cliente del profesional junto con el tiempo que lleve durando esa relación: a mayor tiempo, más posibilidades de mantener esa relación profesional (De Carvalho & Camarero, 2003). En el mismo sentido y para el sector de los servicios de planificación financiera se pronuncian Sharma & Patterson (1999) que a su vez encontraron evidencias del importante rol que tiene la comunicación entre el profesional y su cliente en la percepción de calidad del servicio prestado, funcionando ésta como un impulsor positivo de dicha percepción.

La habilidad social del profesional, entendida como su capacidad para establecer una relación de confianza con su cliente, aumenta la satisfacción de éste y su predisposición a recomendar al profesional (Sharma & Patterson, 1999, Hausman, 2003), lo cual ayuda a conseguir nuevos clientes, siendo justamente las recomendaciones uno de los más importantes criterios para la selección de un profesional (Hill & Motes, 1995; Thakor & Kumar, 2000), pero no sería un factor determinante para fidelizar al cliente (De Carvalho & Camarero, 2003).

No todos los servicios profesionales son iguales: según Hill & Motes (1995) el grado de profesionalidad asociado a cada uno es un elemento diferenciador importante que se relaciona directamente con la estrategia de marketing a seguir en su comercialización. Un consumidor no percibe de la misma forma el servicio profesional de una correduría de seguros que el de un médico o un abogado porque se percibe que el primero tiene un mayor grado de estandarización y es mucho más sensible al precio. Elementos como la confianza, la interacción personal, la continuidad de la relación, la atención al cliente, la calidad y las recomendaciones personales son factores determinantes en dicho tipo de servicios. Reconocer y entender las características especiales de los servicios profesionales y utilizarlas de forma efectiva como parte de la estrategia de marketing es clave para el éxito o el fracaso de una empresa de servicios (Hill & Motes, 1995).

## **2.9 Los servicios jurídicos**

### **2.9.1 Características de los servicios jurídicos**

Los servicios jurídicos son servicios de tipo profesional y como tales conllevan asociados todas sus características. Para Muir & Douglas (2001). Siguiendo la argumentación de Shostack (1977), los

servicios legales pueden considerarse servicios, con un pequeño componente de productos (Muir & Douglas, 2001). El Estatuto General de la Abogacía Española ofrece una definición indirecta de servicio jurídico cuando relaciona las actividades propias de la profesión del abogado:

*“(...) consulta, consejo y asesoramiento jurídico; arbitrajes; mediación; conciliaciones, acuerdos y transacciones; elaboración de dictámenes jurídicos, redacción de contratos y otros documentos para formalizar actos y negocios jurídicos; ejercicio de acciones de toda índole ante los diferentes órdenes jurisdiccionales y órganos administrativos; y, en general, la defensa de derechos e intereses ajenos, públicos y privados, judicial o extrajudicialmente.”*

Existen otras definiciones de servicios jurídicos más amplias, como las recogidas por Clementi (2004) en su informe *“Review of the regulatory framework for legal services in England and Wales”*, y de las que adoptamos la siguiente:

*“1. Consejo y asistencia relacionada con operaciones o el ejercicio de derechos legales y el cumplimiento de obligaciones; y*

*2. Consejo y asistencia relacionados con todas las formas de resolución de disputas legales.”*

Esta definición tiene la ventaja de incluir todos los servicios legales a la vez que separa aquellos que no implican la actuación ante juzgados y tribunales de los que sí. En España no se distingue formalmente entre los abogados que acuden a pleitos (los llamados *“barrister”* en el derecho inglés) de aquellos que asesoran a sus clientes sin acudir a los tribunales (*“solicitors”* en la jurisdicción inglesa), si bien, de facto, resulta habitual que muchos de ellos se organicen de esta forma.

Según Gillers (2012) un abogado vende información, aunque también vende otros servicios, incluyendo habilidades específicas de ejecución como litigación y negociación. Muchos servicios jurídicos consisten únicamente en una explicación de lo que es la ley, a menudo seguida de una aplicación de las normas legales a las circunstancias concretas del cliente, lo que puede incluir la creación de documentos. Los documentos son información a la medida de una necesidad particular y pueden precisar desde poco a ninguna adaptación o criterio jurídico dependiendo de la complejidad de los objetivos del cliente (Gillers, 2012). Para Mountain (2007) podría decirse que ejercer el Derecho consiste en gestionar riesgos y en proporcionar tranquilidad, lo que según el autor, a menor riesgo percibido por el cliente, mayor atractivas parecerán la opciones de *“do it yourself”*<sup>37</sup> para que el cliente no necesite siquiera un abogado para realizar un trabajo jurídico (Mountain, 2007). Para disgusto de algunos abogados, internet se ha convertido en un canal de distribución masivo en el que incluso

---

37.- *“Do it yourself”*: “hágalo usted mismo” en referencia a las páginas webs que proporcionan documentos para que el usuario final complete por sí mismo el documento legal que precise, sin intervención de abogado.

los servicios jurídicos han encontrado su hueco. El mismo sistema de distribución – Internet – que ha transformado el sector de los medios de comunicación ha cambiado y continuará cambiando la forma en la que los servicios legales se comercializan (Gillers, 2012).

## **2.9.2 La calidad de los servicios jurídicos**

Son aún escasas las investigaciones que estudian la aplicabilidad de los factores de medición de la calidad de los servicios a los servicios jurídicos, pero los autores que las han realizado han encontrado evidencias de esta correlación (Ellis & Watterson, 2001; Esteban, 2010). Además, y en especial en los servicios jurídicos, la falta de conocimientos técnicos por parte de los consumidores del servicio, no permite realizar una efectiva valoración de la calidad del servicio recibido (Garry, 2008; Ribstein 2010; Jordan & Rubin, 1979).

Por otro lado, el estudio realizado por Garry en 2008 demostró que los abogados de empresa, consumidores a su vez de servicios legales, al estar más capacitados para valorar técnicamente el servicio recibido pueden incluir esta variable, la corrección técnica, en su medición de la calidad, pero de todas formas, siguen contemplando los demás aspectos indicados anteriormente (fiabilidad, sensibilidad, compromiso, empatía y elementos tangibles). Los abogados de empresa son licenciados o graduados en Derecho que trabajan en empresas llevando una parte de sus temas jurídicos, ya sea de forma directa, es decir, ejecutando ellos mismos los asuntos, o encargándolos a despachos externos, ejerciendo en estos casos, una labor de control y supervisión. En muchas ocasiones, tienen un profundo nivel de especialización y conocimientos técnicos de un área jurídica en concreto y en especial, del sector al que pertenece su empresa.

La conclusión a la que se llega según la doctrina científica mayoritaria es que en general, los consumidores de servicios jurídicos que no tienen la preparación técnica de un abogado de empresa (*"inhouse"* como se les conoce), valoran la calidad del servicio recibido a través de los parámetros identificados por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985; 1988), si bien algunos autores han encontrado evidencias de que el resultado final de los trabajos encargados a un abogado son algo más importantes que las relaciones que se establecen con él (Hart & Hogg, 1988).

El estudio sobre el sector de la abogacía en Cataluña realizado por Esteban (2010) identifica cuáles son las expectativas de los clientes corporativos de servicios legales. En este caso los clientes corporativos son las empresas demandantes de servicios jurídicos, en muchos casos a través de sus propios abogados de empresa, pues no todas (de hecho solamente las más grandes), pueden permitirse tener abogados contratados en plantilla. Estas expectativas coinciden con las identificadas

por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985; 1988) además de la expectativa técnica detectada anteriormente por Garry (2008) en clientes corporativos, que se sitúa en primer lugar.

Los cinco parámetros relacionados con la valoración de la calidad de los servicios implican una gran dedicación de los abogados a cada uno de sus clientes, dedicación que va mucho más allá del estudio del caso que se le ha encargado. De hecho, los clientes presuponen la capacidad técnica del abogado (Enzler & Navarro, 2014), motivo por el que se le valoran otros aspectos no tan estrechamente relacionados con sus conocimientos técnicos. Se trata más bien de una actividad comercial o de relaciones públicas y de un ejercicio de comunicación que implica, no únicamente al abogado, sino también a todo su personal.

Como ocurre con otros servicios profesionales, el éxito del profesional radica en la satisfacción de las necesidades del cliente (Marcos, 2001). En la mejora de la calidad de los servicios jurídicos, cada vez cobra más importancia el uso de recursos no humanos: físicos, de capital y tecnológicos, los cuales influyen en la mejor prestación del servicio, satisfacción del cliente y eficiencia del despacho, teniendo una especial relevancia el empleo de ordenadores y nuevas tecnologías de la información como los sistemas de gestión del conocimiento (Marcos, 2001, Du Plessis & Du Toit, 2006; Du Plessis, 2008; 2011; Regan & Heenan, 2010).

Una de las técnicas empleadas por los prestadores de servicios jurídicos con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente es la especialidad del servicio profesional (Gardner, Anand & Morris, 2008), buscando así una mayor profundidad del conocimiento, aumentando consecuentemente su calidad. Otra técnica sería la que apuntaría justamente en otra dirección, la estandarización del servicio para los temas menos complejos, buscando así una producción casi "seriada" cuyo objetivo estaría en reducir errores y mejorar los tiempos de ejecución (Marcos, 2001). Aún así, debe tenerse en cuenta que la variedad de soluciones o diagnósticos que un determinado problema puede presentar hace que la estandarización de servicios profesionales sea más complicada que en servicios genéricos (Hill & Neeley, 1988).

Según Regan & Heenan (2010) si un despacho quiere ser más eficiente o competitivo puede subcontratar la ejecución de partes de sus servicios a terceros proveedores, aunque deberán analizar tanto la rentabilidad como la calidad final del servicio, así como los aspectos no estratégicos que sí pueden delegarse. En servicios jurídicos la distinción entre *core business* y servicios de soporte o auxiliares a menudo no es fácil de realizar, y las partes que integran el *core business* del despacho deben permanecer en él, pues son su fuente de ventaja competitiva (Regan & Heenan, 2010). Por este motivo, la elección de las partes concretas a subcontratar deberá realizarse de forma estratégica y minuciosa, asegurando el suficiente margen de maniobra para ajustar parte del proceso al desarrollo

global del servicio y sus habituales variaciones. Variaciones que pueden venir, por ejemplo, por nueva información suministrada por el cliente, testimonios desconocidos hasta la fecha en casos de litigación, documentos nuevos, cambios normativos, etc... (Regan & Heenan, 2010).

Es posible que para un despacho de abogados sea más sencillo realizar internamente los trabajos para retener así la visión global del proyecto y asegurar un correcto ajuste del proceso en base a las variaciones de cada caso, aunque esto no le permite liberarse de forma sustancial de estructura por más ajustados que tenga sus procesos. Según indica Susskind (2008), también serían los despachos los más indicados para realizar la labor de coordinación de los trabajos subcontratados a varias entidades, asegurando al cliente final una correcta gestión del proyecto y asegurando la calidad final del servicio prestado. El despacho ocuparía una posición de garante de la calidad, a la vez que ofrecería una opción muy competitiva a sus clientes.

Se trata de orientar la organización hacia el cliente y hacerle llegar los valores que espera encontrar en el profesional en lugar de centrarse únicamente en el producto (Vickerstaff, 2000). Es decir, no únicamente entregarle un contrato bien hecho: no hay que descuidar las llamadas del cliente que se interesa por su asunto, debe informarse bien sobre los honorarios, hay que explicar los temas con palabras que puedan entenderse, etc... En definitiva no se trata únicamente de hacer bien el trabajo, sino que hacer que el cliente perciba que se hace bien.

## 2.10 Resumen del capítulo

En este capítulo hemos visto las características propias de la mayoría de despachos de abogados que lo diferencian de otros negocios y que apuntan a ser las causas por las cuales el sector, es lento en adaptarse a los cambios de su entorno. Estas características serían, de un lado, internas, de gestión como los sistemas de *partnership* o el acceso a la sociatura y, de otro, aspectos normativos como la posibilidad de hacer publicidad, la limitación en la propiedad del capital y la composición del órgano de gestión de las empresas de servicios jurídicos. En algunos mercados jurídicos internacionales fuertes, que han eliminado las limitaciones regulatorias, están apareciendo formas innovadoras de prestar servicios jurídicos, pero por ejemplo en EEUU, donde estas barreras normativas son aun más estrictas que en nuestro país, el impulso tecnológico está también contribuyendo de forma decisiva a la creación de una nueva abogacía, conocida mundialmente como *NewLaw*. No parece pues, que sea el proteccionismo de las leyes lo que frena el cambio y la transformación de un sector.

Publicitar servicios jurídicos es algo a lo que el sector no estaba acostumbrado debido a la prohibición normativa existente hasta 2001 y, debido a las características propias de este tipo de servicios (intangibilidad, intensivos en conocimientos, no poder ser testados antes de su compra)

plantea retos adicionales para su comunicación, que se agraban cuando el destinatario final del mensaje de venta no puede realizar una valoración técnica del servicio que se le ofrece.





# CAPÍTULO III

---

MARKETING EN EL SECTOR  
JURÍDICO





# 3. MARKETING EN EL SECTOR JURÍDICO

---

## 3.1 Introducción

El marketing es mucho más que vender (Kotler & Connor, 1977). El marketing incluye el análisis del mercado, su segmentación, la selección de un público objetivo, el posicionamiento del despacho, el desarrollo y la gestión de su marca, el diseño de los servicios, la fijación del precio de estos servicios, la fidelización de los clientes y, finalmente, todos los aspectos de comunicación, tanto externa como interna (Liso & Méndez, 2008).

En sus inicios, el concepto de marketing estaba estrechamente ligado a un enfoque de producto: la empresa debía vender aquello que producía y los clientes comprar lo que el mercado les ofrecía. El crecimiento del mercado, con multitud de empresas y abundancia de productos conllevó que se prestara más atención a las necesidades de los clientes (Webster, 1988). Por este motivo, la mayoría de las definiciones de marketing que se han realizado a lo largo del tiempo conllevan un común denominador que es la orientación al cliente (Houston, 1986) y la satisfacción de sus necesidades (McCarthy & Perreault, 2002; Kotler & Armstrong, 1986; Kotler & Zaltman, 1981 *in* Houston, 1986) si bien para Houston (1986), el marketing debe mirar más allá del cliente pues a veces éste no sabe

lo que quiere o necesita. El concepto de marketing también debe incluir el anticiparse a las futuras necesidades y deseos del cliente. (Houston, 1986).

Para muchos autores, el marketing es toda una filosofía empresarial (Drucker, 1954; Webster, 1988; McNamara, 1972; Hooley, Lynch & Shepherd, 1990). Según Drucker (1954) los negocios tienen únicamente dos funciones: el marketing y la innovación y el marketing no consiste en una actividad especializada, se trata de toda la empresa contemplada desde el punto de vista de su resultado final, es decir, desde el punto de vista del cliente (Drucker, 1954). Esta filosofía de gestión empresarial está basada en la aceptación generalizada por toda la empresa de la necesidad de orientarse hacia el cliente, de orientarse hacia los beneficios, de reconocer el importante papel del marketing en comunicar las necesidades del mercado a todos los departamentos de la empresa (McNamara, 1972; Hooley, Lynch & Shepherd, 1990, Webster, 1988).

Según McNamara (1972) en las empresas de mayor tamaño la función de marketing está más estructurada, con departamentos ad hoc. En las empresas medianas y pequeñas muchas veces no se dispone de él y la función de marketing es asumida de manera informal por sus propietarios/gerentes. Esta situación es habitual en el sector jurídico español entre los despachos pequeños y medianos, resultando ilustrativo por ejemplo el caso de Hispacolex que, siendo un bufete con 40 profesionales, no dispone de departamento de marketing (Castaño, Gabaldón, Jiménez-Azaustre & Sancho, 2011). Cuando una empresa está orientada al marketing, la dirección busca la rentabilidad, no solo volumen de ventas, gestiona de forma coherente su orientación al cliente y al mercado, poniendo el interés en el primero por delante de cualquier otro recurso requerido por la empresa (Webster, 1988; Wester & Wind, 1972).

A lo largo del tiempo, el concepto de marketing fue cambiando según las prácticas de las empresas. La planificación de marketing y el área más extensa de la planificación a largo plazo empezaron a fusionarse y evolucionaron hacia el concepto más amplio de la planificación estratégica de la empresa. El concepto de marketing, gracias a Ansoff (en Webster, 1988), se adaptó para centrarse algo menos en las necesidades del cliente y poner su énfasis en las capacidades de la empresa, sus competidores y la cuota de mercado.

La planificación estratégica se centra en dos elecciones que toda empresa debe tomar: 1) qué segmentos de mercado satisfacer y 2) qué productos ofrecer a dichos segmentos. Según Webster (1988), en la era de la planificación estratégica se desarrolló la técnica de la segmentación de clientes hasta llegar a la búsqueda de nichos muy específicos en los que la empresa podía sentirse muy fuerte por la falta de competidores muy especializados, aunque esta práctica, según el autor, podía llevar también a una desconexión con el mercado debido a una posición muy fuerte en un nicho concreto

que diera a la empresa una visión errónea del mercado global. Los EEUU pagaron caro este error y muchas empresas extranjeras, sobretodo de la zona asiática, supieron aprovechar esta circunstancia para penetrar en el mercado americano con gran éxito. Su visión centrada en las necesidades del cliente les permitió atender segmentos más amplios, fusionar nichos y consolidarse en un mercado mucho más grande. Las empresas afectadas empezaron a reaccionar y de la planificación estratégica se centraron en la dirección estratégica, un concepto mucho más amplio e integrador de marketing que, de nuevo, recogía las necesidades del cliente como eje sobre el que desplegar la estrategia empresarial (Webster, 1988).

La orientación al cliente debe estar en el ADN de toda la empresa, debe ser algo que forme parte de sus valores y su cultura y debe ser la prioridad número uno del CEO<sup>1</sup> (Webster, 1988) pues es la única forma de indicar al resto de personal que el cliente es lo más importante (Hooley, Lynch & Shepherd, 1990). El marketing no es algo que pueda delegarse en un reducido equipo de directivos en tanto el resto de la empresa se ocupa de sus asuntos, es algo que debe ocupar a toda la empresa, vista desde la óptica del cliente (Druker, 1954).

Orientar la empresa hacia el marketing conlleva que toda la organización se implique en el proceso. Tomamos la definición de orientación al marketing de Vickerstaff (2000) entendida como *“la efectiva implementación del concepto de marketing en toda la organización que conlleva el entendimiento y una preocupación para generar satisfacción en el cliente, que es compartida por todos los empleados y basada en un conocimiento tanto del mercado como de la competencia, con la visión de generar beneficios a largo plazo”* (Vickerstaff, 2000). Entendemos que la empresa que quiera adoptar una cultura corporativa orientada al marketing deberá tener en cuenta estas cuatro dimensiones:

- La satisfacción de las necesidades de sus clientes
- Lo que su competencia esté haciendo
- Implicar a sus empleados en este proceso, y
- Buscar la máxima rentabilidad a largo plazo.

Para Kotler (1967) esto es así para toda empresa, sea cual sea el producto o servicio que venda, sea ésta una entidad sin ánimo de lucro, una persona o un político. Toda empresa produce algún tipo de “producto”, llámese éste como tal o como servicio, idea, persona o empresa, un producto que debe ser vendido y para lo que se utilizan las mismas herramientas y recursos (Kotler, 1967).

---

1.- CEO: “*Chief Executive Officer*”, por sus siglas en inglés que aquí se corresponde con el director general.

## 3.2 El marketing mix

El término "Marketing Mix" fue utilizado por vez primera por Borden (1964) usando como analogía una "caja de herramientas" con las que confeccionar un plan de marketing. Esa caja de herramientas contenía doce elementos: planificación de producto, precio, *branding* o marca, canales de distribución, venta personal, publicidad, promoción, embalaje, *display*, servicio, manejo físico del producto, recogida de datos y análisis.

Fue McCarthy (1960) quién reagrupó estas 12 categorías en las conocidas 4Ps – Precio (*Price*), Situación (*Place*), Promoción (*Promotion*) y Producto (*Product*), que han alcanzado grandes cuotas de popularidad. Pero también ha recibido muchas críticas y dicho modelo ha sido sometido a constantes revisiones, ataques, y contrapropuestas (Judd, 1964; Kotler & Armstrong, 1986; Booms & Bitner, 1980; Baumgartner, 1991; Magrath, 1986; Vignali & Davis, 1994; Goldsmith, 1999).

Una de estas contrapropuestas es el modelo de las 7Ps propuesto por Booms & Bitner (1980) como modelo de marketing mix específico para el sector de los servicios, en el que realiza una extensión del modelo de las 4P's, añadiendo tres variables más: Participantes (*Participants*), Prueba física (*Physical Evidence*) y Proceso (*Process*).

No ha sido el único modelo de marketing mix que la doctrina científica ha propuesto para el sector servicios. Goi (2009) analiza las variaciones que se han propuesto a lo largo del tiempo del modelo de las 4P's: Brunner (1989) por ejemplo indica que las 4P's deberían extenderse para incluir cuatro elementos: mix de concepto, mix de coste, mix de canales y mix de comunicación. También Heuvel (1993, en Goi 2009) definió su propio modelo de 5P's (Personal, Producto, Situación (*Place*), Precio y Promoción). Doyle (1994, en Goi 2009) sustituye las variables de Promoción y Precio en el modelo de las 4P's de McCarthy por otras dos: Comunicación y Distribución. Grove, Fisk & John, (2000 en Goi 2009) añaden aún más variables al modelo de Booms & Bitner (1980) al comparar la venta de servicios a una producción teatral: Actores, Audiencias, *Setting* y Representación. En una versión algo más moderna, Beckwith (2001 en Goi 2009) define también su modelo de marketing mix para el sector servicios con cuatro variables distintas: Precio, Marca, Embalaje y Relaciones. (Goi, 2009).

Siendo los modelos de las 4P's y de las 7P's los más aplicados de entre los expuestos, y con la intención de analizar si se ha producido un cambio de paradigma en el modelo de marketing mix evolucionando de forma definitiva hacia la adopción del modelo de las 7P's, Rafiq & Ahmed (1995) realizó un estudio en el que se refleja un soporte moderado a que el modelo de las 4Ps de McCarthy (1960) sea sustituido por el de las 7Ps de Booms y Bitner (1980) como marketing mix. En cambio, el modelo de las 7P's obtuvo un especial soporte en el área del marketing de servicios. Pero la doctrina no

es nada pacíficas, en relación a los elementos del marketing mix. La constante evolución de la sociedad, la tecnología, y en especial el nacimiento de la era digital, ha cambiado la forma de hacer marketing. Poco a poco fueron introduciéndose conceptos como el marketing relacional, el marketing minorista (retail marketing), el marketing industrial y más recientemente el marketing en entornos digitales, el “E-marketing” (Kalyaman & McIntyre, 2002; Möller, 2006) o el “social media marketing” (Ellison & Boyd, 2007; Harris & Rae, 2009; Skeels & Grudin, 2009; Greysen, Kien & Chretien, 2010; Kietzmann, Hemkens, McCarthy & Silvestre, 2011) y con ellos se han producido nuevas discusiones sobre el tradicional modelo de marketing mix (Mangold & Faulds, 2009). Algunos autores consideran que el modelo de las 4P’s está superado y deben buscarse nuevos modelos que respondan a la realidad y las necesidades reales de las empresas (Storbacka, Strandvick & Grönroos, 1994; Mangold & Faulds, 2009). Otros autores consideran que dicho modelo debe ser ampliado para incluir las relaciones con los clientes y corregir así su excesiva visión interna y centrada en el producto (Constantinides, 2006; Gummesson, 1994). Estos autores forman la corriente “revisionista” (Dominici, 2009) y con ellos aparecen también los llamados por Dominici “conservacionistas” que defienden el modelo de las 4P’s, indicando que únicamente debe adaptarse su contenido (Yudelson, 1999).

Dominici (2009) realiza una revisión de la literatura sobre las variables integrantes del marketing mix, tanto desde el punto de vista de los “conservadores” como desde el punto de vista de los “revisionistas”. El autor, después de revisar los argumentos de unos y otros, concluye que el modelo de las 4P’s sigue aún imbatible. No tanto por su robustez, sino por la novedad de los entornos digitales, por la falta de una literatura extensa y consolidada sobre la materia que permita avanzar con pasos sólidos hacia la definición de un nuevo paradigma. El autor aboga por modificar y adaptar las “sub - p’s” que integran cada una de las 4P’s a la nueva realidad digital, en espera de más estudios y más casos. También Kent & Brown (en Dominici, 2009) son de la opinión que estos nuevos modelos no los tenemos aún y que la doctrina, los libros y los manuales siguen utilizando el modelo de las 4Ps y las 7Ps para explicar el marketing.

### **3.3 El marketing relacional**

Gummesson (1994) define el marketing relacional como el marketing visto como relaciones, conexiones e interacciones. El tradicional concepto de marketing debe evolucionar para incluir otras necesidades, concretamente las relaciones, la interactividad con los clientes y el mantenimiento a largo plazo de dichas relaciones (Gummesson, 1987, Vickerstaff, 2000).

El marketing relacional o *relationship marketing* tiene que ver con la fidelización de los clientes según Berry (1983, 2002), pionero en acuñar este término en 1983. El marketing relacional consiste

en atraer, mantener y, en organizaciones de multiservicio, potenciar las relaciones con los clientes (Barry, 1983), crear y entregar valor para el cliente cumpliendo sus expectativas dejándolo satisfecho (Bordonaba & Garrido, 2001; Ojasalo, 2001). Se trata de ofrecer valor al consumidor no sólo a través del producto o del servicio sino también a través de la relación (De Carvalho & Camarero, 2003). La expresión "*moments of truth*" o "momentos de la verdad" se ha convertido ya en paradigmática del marketing de servicios e implica que cada contacto con un cliente crea un momento con influencia directa en la relación con la empresa y revela su habilidad para mantener al cliente (Wiley, 1984 en Gummesson, 1987; Carlzon, Polk & Spiro, 1989; Martínez, 2013): "la evaluación del servicio requiere obtener hechos y datos sobre la calidad brindada al usuario, identificando los diferentes momentos de la verdad" (Martínez, 2013). Demasiado a menudo los prestadores de servicios profesionales son muy buenos técnicamente pero han recibido poca o nula formación en habilidades de gestión de clientes, en especial aquellas que fomentan la participación del cliente en el servicio (File & Prince, 1992). Para Mazaira, González & Dopicio (2006) el marketing de relaciones se proclama como una estrategia efectiva que proporciona a las empresas la ventaja competitiva sostenible que necesitan para tener éxito (Mazaira, González & Dopicio, 2006).

El marketing relacional también incluye el marketing interno: marketing orientado hacia los empleados, la calidad de los puestos de trabajo, el buen ambiente, etc... (Vickerstaff, 2000; De Carvalho & Camarero, 2003), pues la satisfacción del empleado con la empresa repercute en la venta. En las empresas de servicios, el marketing interno es una de las claves para el fomento de la innovación, el diseño de nuevos servicios y la principal fuente de ventaja competitiva sostenible (Sánchez & González, 2009). Según Polo & Sesé (2007), "los costes relacionales como los lazos afectivos, la identificación con la compañía así como la menor incertidumbre que estas situaciones generan, predisponen a los clientes a continuar la relación en el tiempo y a colaborar con la entidad para la consecución de beneficios mutuos"; también los programas de fidelización contribuyen a la formación de relaciones duraderas, en tanto que la complejidad, como por ejemplo una excesiva burocracia o los costes o penalizaciones financieras aplicadas al cliente cuando intenta cambiar de proveedor, si bien pueden lograr que la relación se dilate en el tiempo al final son elementos percibidos de forma negativa por estos al suponer barreras para el cambio y generar una sensación de cautividad con el proveedor (Polo & Sesé, 2007).

En una visión algo más integradora, también Gummesson (1994) considera que las 4Ps del marketing mix antes indicadas, así como sus extensiones, siguen siendo necesarias, pero no como piezas centrales del marketing, sino como parámetros contributivos a las relaciones, las redes y las interacciones. Su propuesta de 30 R's (relaciones) es un esfuerzo por emular la sencillez nemotécnica de las 4P's que resulta algo compleja de manejar y de diferenciar. Storbacka, Strandvick & Grönroos

(1994) tienen la misma opinión sobre la función integradora del marketing relacional e incorpora el concepto del marketing interactivo, que incluye todas las actividades y relaciones que el personal de la empresa fuera del departamento de marketing, tiene con el cliente. En sentido parecido ya se pronunciaban Hill & Neeley (1988). Todas ellas forman parte del marketing relacional y ayudan a fidelizar al cliente añadiendo valor al servicio o producto, más allá de ese servicio o producto estricto. También Constantinides (2006) identifica el factor humano y sus relaciones como un elemento clave que diferencia la prestación de servicios de la comercialización de productos físicos, siendo éste el factor más incluido en los varios modelos propuestos de marketing de servicios. Este elemento humano lo identifica como aquél que caracteriza la naturaleza humana en la prestación de servicios. En relación a los servicios, es esencial reconocer que éstos son parcialmente producidos, promocionados y consumidos en una relación interactiva entre el consumidor y la empresa, y que la calidad de esa relación junto con la calidad del servicio, es el resultado de los esfuerzos de ambas partes (Gummesson, 1987).

En el mismo sentido se pronuncia Day & Barksdale, (1992) al indicar que el marketing de servicios profesionales a clientes corporativos requiere elevadas dosis de sofisticación, coordinación y participación de todos los miembros del proveedor, incluyendo a los socios más antiguos. Las relaciones deben gestionarse desde el primer contacto con los clientes y seguirse durante todo el periodo de prestación del servicio y hasta que este se completa (Day & Barksdale, 1992).

El marketing relacional es especialmente adecuado en el caso de servicios profesionales (De Carvalho & Camarero, 2003). Se trata de un concepto absolutamente aplicable al sector jurídico que tradicionalmente ha basado su modelo de crecimiento en las relaciones personales con sus clientes, en parte a causa de su aversión histórica a “venderse” (Hill & Neeley; 1988) y a la prohibición de hacer publicidad (Hart & Hogg, 1998; O’Malley & Harris, 2000; Vickerstaff, 2000). Analizar la dinámica del sector legal desde la perspectiva de las relaciones facilita la comprensión de los intercambios que ocurren en este particular mercado según observaron, entre otros, O’Malley & Lloyd, (1999) para el sector legal en Inglaterra y Gales y también Flood (1991) después de estudiar el trabajo diario de un despacho de abogados durante un extenso periodo de tiempo, lo que le llevó a concluir que “el trabajo de los abogados se basa en la interacción”. En opinión del autor, también las relaciones consituyen un elemento fundamental en el sector legal, o por lo menos así ha sido hasta hace poco tiempo. Recientemente han aparecido servicios jurídicos online diseñados como “plataformas jurídicas de autoservicio” (*do it yourself*) siendo una de sus principales características la “no interacción” con un abogado. Sería el caso por ejemplo de LegalZoom o Rocket Lawyer, cuyo éxito en el mercado

internacional está ya consolidado<sup>2</sup>, o Formal Docs en España. LegalZoom por ejemplo obtuvo en 2010 unos beneficios de 12.1 Mll de dólares<sup>3</sup> y 2011 unos ingresos de 156.1Mll de dólares. Uno de los principales atractivos de estas plataformas está en la venta de documentos jurídicos preconfeccionados (modelos básicos, por ejemplo de contratos de arrendamiento, de compraventa, testamentos, convenios de regulación de divorcio, estatutos de una empresa, etc...) que el usuario adapta a sus necesidades y características particulares mediante un sistema de pregunta-respuesta automatizado de la plataforma que le va guiando hasta la obtención de un documento personalizado. El otro atractivo está en el precio<sup>4</sup>. En estas plataformas de autoservicio, en cada uno de los pasos que el cliente realiza hasta obtener el documento jurídico final, se le ofrece la posibilidad de contactar con un abogado, pero es el cliente quien decide hacer uso o no de dicha opción. Esta interacción puede no producirse sin que ello afecte la calidad de un servicio que ha sido diseñado para que funcione sin dicha interacción. Según Zeithaml (2002) muchos consumidores utilizan Internet por la comodidad de la compra y no esperan la interacción personal y calidez que sí esperarían de una empresa de servicios tradicional (Zeithaml, 2002).

La empresa Epoc (UK)<sup>5</sup> proporciona un servicio interactivo online de creación de documentos de la misma forma que lo haría un abogado y su mayor frecuencia de uso está sobre las diez de la noche: mediante el acceso 24 horas al día, 7 días a la semana, esta empresa está sacando ventaja de los hábitos de trabajo habituales de potenciales clientes de servicios jurídicos en entornos digitales según observan Muir & Douglas (2001), atrayéndolos en el momento en que los despachos tradicionales están cerrados (Muir & Douglas, 2001).

Esta realidad podría sugerir cambios más profundos en el mercado legal que evidenciarían al menos dos tipos de servicios jurídicos:

- Los que requieren la intervención de un abogado en los que la relación e interacción abogado - cliente sería un factor determinante.
- Los que no requieren o han sido diseñados para que la interacción no exista o sea innecesaria, dejando al cliente la decisión sobre si relacionarse o no con el abogado. Estos servicios

---

2.- “Trends in the legal market – disruptions, evolution or just hype?” Executive summary for interview participants. The Boston Consulting Group & The Bucerius Law School. Hamburg, June 10th, 2014

3.- “LegalZoom Files For \$120M IPO, Saw \$156M In Revenue Last Year”. 11/05/2012. Techcrunch. Consultable en: <http://techcrunch.com/2012/05/11/legalzoom-ipo/>

4.- Las tarifas de LegalZoom ([www.legalzoom.com](http://www.legalzoom.com)) por ejemplo pueden ir desde los 149\$ por unos estatutos de empresa o 39\$ por un testamento. Formal Docs en España tiene precios de 9,90€ por un contrato de alquiler de vivienda a los 22,90€ por un contrato de agencia ([www.formaldocs.com](http://www.formaldocs.com)).

5.- La empresa Epoc ([www.epoc.com](http://www.epoc.com)) ofrece el servicio de creación de documentos jurídicos online a los despachos de abogados para que éstos los vendan a sus clientes y también a grandes empresas para uso interno de su personal debidamente personalizados. Call Conference con Grahame Cohen y Richard Cohen el 3/10/2013.

jurídicos fueron inicialmente pensados para atender un mercado de consumidores finales (personas físicas) pero actualmente ya se dirigen también al segmento de las pequeñas empresas (Hodges, 2013; Brown, 2014).

Para todos aquellos despachos que no presten servicios del tipo indicado (sin interacción personal abogado - cliente), o presten servicios de ambos tipos, el marketing relacional sera fundamental para el desarrollo de negocio de la firma y del propio abogado como profesional.

Según el estudio de mercado realizado por Enzler & Navarro (2014) cada vez más los despachos requieren perfiles profesionales más orientados a la venta con capacidad para generar negocio y aportar clientes. También dentro del propio despacho de abogados, las relaciones personales suponen una herramienta clave para conseguir trabajar en los casos más interesantes y asegurarse una próspera carrera (Kay & Hagan, 2003), a la vez que la generación de más trabajo para el despacho es una de las funciones intrínsecas del abogado "senior" o "asociado", motivo por el cual se les reserva una función clave, que es la relación con los clientes estratégicos de la firma (Pinnington, 2011). Para Flood (1991) la relación que el abogado mantiene con sus clientes puede llegar a ser muy importante, hasta el punto de llegar a modificar el resultado de un asunto a causa del poder de influencia que tiene el primero sobre el segundo, y que no será el mismo si es otro abogado del despacho el encargado (Flood, 1991). Los abogados son conscientes de esto y lo utilizan en su beneficio, cultivando estas relaciones como "activos" o elementos que les imbuyen de autoridad dentro del despacho. Según Ribstein (2010), a medida que las grandes firmas de abogados van perdiendo su fuerza en el mercado, cada vez dependen más de sus abogados para que capten clientes, lo que las ha llevado a realizar cada vez más "fichajes" ("*lateral hires*") de abogados con cartera propia de clientes (Ribstein, 2010) lo que en realidad, en opinión de Brown (2014), no garantiza ni el éxito del despacho, ni su estabilidad ni la retención de esos aportadores de negocio o "*rainmakers*" como se les conoce.

### **3.4 Marketing jurídico**

Liso & Méndez (2008) define al marketing jurídico como las "*técnicas para ampliar la cartera de clientes, fidelizar a los buenos, seleccionar otros nuevos para ofrecerles un servicio jurídico completo o especializado en una área concreta del Derecho, etc...*".

Muchos profesionales, entre ellos los del sector jurídico, no aceptan el marketing (Núñez, 2011), tienen una idea muy poco adecuada de su contenido y de cómo éste puede implementarse en la organización. Una percepción poco clara y una concepción errónea del marketing son algunas de las barreras que alejan a los abogados del marketing.

*“Pocos profesionales no se ven a sí mismos como hombres de negocios” (Kotler & Connor, 1977).*

Frecuentemente se interpreta que el marketing es lo mismo que la publicidad o que la venta a puerta fría, lo que conlleva que los abogados lo rechacen por ser algo demasiado comercial y, por lo tanto, inaceptable.

Tradicionalmente, los abogados han creído que sus conocimientos y *expertise* hablaban por sí mismos y que hacer marketing sería un signo de debilidad (Hodges, 2013). Al ignorar los conceptos y las prácticas del marketing moderno, las firmas profesionales están sin recursos para adaptarse eficazmente a un entorno que cambia rápidamente y para crecer en todo su potencial (Kotler & Connor, 1977). Sin embargo esta tendencia parece ir cambiando con el tiempo y, a pesar de que las universidades no incluyen formación sobre marketing en sus carreras de Derecho ni tampoco habilidades directivas o de gestión de empresas, los abogados más jóvenes, como indica Hodges (2013), ven en el crecimiento y la atracción de nuevos clientes la clave del futuro y la forma de empezar rápidamente sus carreras con la ayuda del marketing. Consideran el marketing como un componente crítico del despacho y se aferran a él por la amenaza real de que los clientes desaparezcan del despacho al jubilarse los socios mayores (Hodges, 2013). De forma similar se pronuncia el informe LETR<sup>6</sup> según consta en el estudio realizado por Cavanillas (2013) el cual considera que el estudiante de Derecho debería recibir formación sobre el entorno comercial y social en el que deberán desenvolverse o sobre el trato con el cliente: “ser capaz de ver las cosas desde el punto de vista del cliente, inteligencia emocional, generación de confianza, manejo de las expectativas del cliente, habilidad para tratar con clientes difíciles o vulnerables y despliegue de cortesía”.

Según Cavanillas (2013), la responsabilidad de formar a los estudiantes en estas competencias recae en la etapa profesionalizadora, pero LETR se hace eco del creciente interés de los estudiantes de grado por el “emprendimiento”, para lo que acuden a mecanismos de enseñanza informal (Cavanillas, 2013). Por este motivo Cavanillas (2013) considerara que la universidad española debería orientar la formación de los estudiantes hacia unas competencias que deben ser objeto de constante escrutinio y actualización pues se está formando a los profesionales que ejercerán en las próximas décadas, para las que necesitan una formación mucho más versátil (Cavanillas, 2013).

---

6.- “LETR: *Legal Education and Training Review*”, es un proyecto conjunto de la Solicitors Regulation Authority, la Bar Standards Board y la ILEX Professional Standards que constituye una revisión, basada en hechos, de los requisitos de educación y formación de servicios jurídicos regulados y no regulados en Inglaterra y Gales.

### 3.5 Captación de clientes por los despachos de abogados

*“Tradicionalmente, los abogados han considerado que ofrecen un servicio tan genuino que si algún cliente potencial siente la necesidad de contratarlo irá en busca de él sin que deban realizar esfuerzo alguno por su parte. Es decir, parece ser que el sector de los servicios profesionales ha permanecido estancado durante mucho tiempo en el enfoque producto de la evolución del marketing. Hoy existen muchas empresas acomodadas en él.” (Liso & Méndez, 2008).*

La principal fuente de captación de clientes de los despachos españoles actualmente sigue siendo la propia cartera de clientes a través del “boca a oreja”, las referencias de familiares o amigos (CGAE 2008, 2011 y 2015) así como la actividad comercial del abogado (Marcos, 2001; Núñez, 2011). Según el estudio realizado por el Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona en 2013, el 42% de los encuestados indicaron que las actividades a las que destinan menos tiempo son las relativas a la gestión, coordinación y acciones de marketing del propio despacho<sup>7</sup>. Otras actividades de marketing habituales en el sector jurídico han sido (y siguen siendo) aquéllas dirigidas a aumentar el prestigio académico del profesional: publicación de artículos, impartición de conferencias o clases. Para Núñez (2011) este tipo de actividades no son la mejor forma de publicitarse para captar clientes, pues en su gran mayoría “no tienen acceso a revistas especializadas, o no están interesados en ellas, o simplemente no disponen de suficientes conocimientos técnicos para evaluar la calidad de un artículo” (Núñez, 2011). Para Hill & Neeley (1988) en cambio, la publicación de artículos es uno de los medios que un profesional puede utilizar para ayudar al consumidor en el proceso de evaluación y selección de un servicio profesional. Darden, Darden & Kiser (1981) sugieren varias acciones para mejorar la comercialización de los servicios jurídicos empezando también por el análisis del mercado local en el que se desenvuelven para detectar las necesidades de los clientes, por ejemplo desplazando sus oficinas desde el centro de las ciudades hacia localizaciones más remotas con el objetivo de acercar los servicios a partes de la población que tradicionalmente no tienen acceso a él; ampliar o modificar los horarios de atención al público, publicación de artículos en prensa y revistas, anuncios de radio y televisión, formación en varias entidades, etc... (Darden, Darden & Kiser, 1981).

El servicio es intangible y no puede ser probado antes (Shostack, 1977) porque en el momento que se está probando ya se está consumiendo (Gummesson, 1987). Se trata de un tema de confianza y por este motivo se buscan factores que inspiren dicha confianza: a) un trabajo anterior de calidad, b) la experiencia previa de un cliente del despacho en quien se confía, c) la propia percepción sobre la confianza que un determinado profesional puede transmitir. Kotler & Connor (1977) definen esta forma

---

7.- “Radiografía de la Justicia”. 2013. Il.lustre Col.légi d’Advocats de Barcelona. Pág. 47

de hacer marketing como “marketing minimalista” pero, según el autor, adolece de varios problemas como no lograr una efectiva diferenciación en el mercado, pues todas las firmas profesionales tienden hacia la misma estrategia, además de dar por hecho que el resto de competidores no están practicando un marketing más agresivo, cuando en realidad sí lo están haciendo. Se trata de una posición reactiva en lugar de proactiva (Kotler & Connor, 1977).

*“El marketing minimalista significa que es el cliente quién elige el despacho, no éste quien elige sus clientes” (Kotler & Connor, 1977).*

En este sentido el autor considera que la contratación de una fuerza comercial responsable de la captación de clientes para liberar tiempo del equipo de producción, no es efectiva en la venta de servicios profesionales dado que el potencial cliente identifica al vendedor con la persona que le aportará consejo y soluciones. Se identifica a la persona con el servicio (Shostack, 1977). Sin embargo algunos despachos de abogados, como RiverviewLaw<sup>8</sup> en UK o DLA Piper<sup>9</sup> en Estados Unidos, están utilizando esta fórmula con éxito.

La cartera de clientes de un despacho es limitada y por lo tanto también lo son las referencias que pueden aportar. Las horas que un profesional puede dedicar directamente a tareas comerciales también son escasas, y mucho más si se tiene en cuenta que debe llevar sus asuntos jurídicos y atender la gestión del despacho. Siendo esto así, deben buscarse otras formas para captar clientes y publicitar los servicios del despacho a través de formatos y medios que sean capaces de transmitir confianza pero que a su vez no consuman mucho del tiempo que el profesional necesita para trabajar.

Como se ha indicado antes, los consumidores valoran los servicios profesionales por aspectos que no están directamente relacionados con el producto en sí como la fiabilidad, la sensibilidad, el compromiso, la empatía y otros elementos tangibles como elementos físicos, equipamientos e imagen del personal. Adicionalmente a estos elementos, y para el sector de los servicios legales, una parte de los consumidores (los abogados de empresa) también valoran el producto en sí, es decir, la capacidad técnica del abogado (Garry, 2008; Ribstein, 2010; Esteban, 2010). Los estudios específicos en el sector de los servicios legales realizados en Estados Unidos confirman estos aspectos, habiendo probado que el consumidor, cuando busca un abogado, lo que más aprecia en él es su profesionalidad y conocer

---

8.- Karl Champman, CEO de RiverviewLaw detalló esta realidad en la presentación realizada en el congreso Legal Management Forum el 21/10/2014 en Madrid (<http://www.legalmanagementforum.es/es/>) y en las entrevistas que la autora le realizó en sus oficinas de UK el 7/12/2014 y 15/01/2016.

9.- “DLA Piper: What’s in the secret sauce? Shhh...Sales...” en Jayne Navarre Virtual Marketing Officer. Consultable en: <http://virtualmarketingofficer.com/2012/04/24/dla-piper-whats-in-the-secret-sauce-shhh-sales/> y *Case study: How professional salespeople succeed in law firms*” En Beaton Capital. Consultable en: <http://www.beatoncapital.com/2015/11/case-study-how-professional-salespeople-succeed-in-law-firms/>

algo de su personalidad o comportamiento (Trebbi, George, Hayes & Walker, 1999). En España, las expectativas de las pymes respecto de su despacho de abogados han sido estudiadas por Esteban (2010) siendo las cinco primeras, por orden de importancia las siguientes: 1) la accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación, 2) capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial, 3) fiabilidad del servicio (calidad homogénea), 4) asignación adecuada de profesionales a cada caso y 5) capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado.

Por todo ello, las acciones de marketing agresivo no parecen las más adecuadas para un sector cuyos servicios se basan en la confianza, pudiendo causar más daños que beneficios (Kotler & Connor, 1977).

La evolución del número de abogados en España es muy grande y este incremento de la competencia, junto con un entorno de crisis económica, hace que la publicidad para captar nuevos clientes, más allá de las referencias personales y de la propia cartera del despacho, sea una opción cada vez más atractiva para los abogados (Hengstler & Ide, 1993; Fulkerson, 1995, Trebbi, George, Hayes & Walker, 1999; Núñez, 2011).

El sector jurídico no ha sido muy proclive al uso de técnicas de marketing debido, entre otros motivos, a la prohibición explícita de hacer publicidad durante muchos años y a la percepción negativa que dicha actividad tenía entre los profesionales al considerarla una mera actividad de venta (Núñez, 2011, Vickerstaff, 2000). Pero los tiempos han cambiado. La relativa poca oferta de servicios profesionales al alcance de las empresas ha incrementado (Mitchell, 1994), la competencia es cada vez más fuerte y los clientes tienen muchas opciones donde elegir, (Núñez, 2011) lo que implica que el poder en la relación comprador - vendedor se desplaza hacia el primero (Brock, 2006; Hodges, 2009). Por primera vez en el sector jurídico nos encontramos ante un mercado de compradores: el abogado, o su despacho deberá pasar por un proceso de selección y evaluación antes de ser elegido para la prestación de un servicio (Hodges, 2009). Y para lograr el encargo, deberá mostrar todas sus capacidades, virtudes y diferencias positivas respecto de la competencia, lo que implica una actividad de marketing y comunicación que hasta la fecha no se había realizado. Incluso los grandes despachos españoles están empezando a realizar publicidad con el objetivo de mejorar su posicionamiento y reputación.<sup>10</sup>

En uno de los primeros estudios llevados a cabo por el ICAB (2006) se evidenció que el 77,5% de los despachos de abogados encuestados de este Colegio Profesional tenía previsto aumentar su

---

10.- “Los bufetes españoles dan sus primeros pasos en publicidad”. Diario Expansión. 03/08/2015. Accesible en: <http://www.expansion.com/juridico/actualidadtendencias/2015/08/03/55bfb7ec46163f26788b458d.html>

cartera de clientes y el 81,6% fidelizar su actual cartera<sup>11</sup>. En relación a la promoción de la marca del despacho, si bien en el momento del estudio solo dos de cada diez despachos manifestaron estar trabajando este aspecto, el 40,7% de los despachos tenían previsto actuar para promoverla. Los despachos de menor tamaño (1, 5 y 6 abogados) eran los menos inclinados a realizar acciones de promoción de su marca<sup>12</sup>. Sorprende la actitud hacia el marketing de los despachos encuestados por el ICAB, pues éste resultó ser uno de los aspectos considerado por menos despachos como fundamental para su funcionamiento: seis de cada diez lo consideraron nada fundamental, siendo los despachos de más abogados los que mostraron algunas valoraciones positivas al respecto<sup>13</sup>.

### 3.5.1 El plan de marketing

Los despachos de abogados dan cumplimiento en grados distintos a cada una de las cuatro dimensiones de la orientación al marketing según el estudio realizado por Vickerstaff (2000) en despachos de Inglaterra y Gales, siendo la implicación de los empleados y el conocimiento de la competencia, en este orden, las menos presentes en el sector (Vickerstaff, 2000).

Las principales barreras detectadas por Vickerstaff (2000) en su estudio para lograr una orientación al marketing del despacho confirman lo que otros autores han venido indicando: la particular cultura de los despachos y la escasez de tiempo y recursos para ello. Para los abogados, el marketing es una actividad que requiere tiempo y que queda fuera del trabajo técnico - legal habitual, y por lo tanto, constituye un trabajo extra (Vickerstaff, 2000). En un sector donde las relaciones personales con los clientes son la principal fuente de entrada de clientes, no se fomenta ni promueve de forma ordenada y estructurada la actividad de marketing en el conjunto de la empresa, siendo ésta justamente, la dimensión menos trabajada.

Para Núñez (2011) las principales premisas de un despacho de abogados son la captación y retención de clientes, aspectos que tradicionalmente se han realizado básicamente mediante el "boca a oreja" y el prestigio académico de sus abogados.

En España no hay mucha experiencia acumulada en marketing en el sector jurídico, motivo por el que tampoco existe mucha literatura científica sobre el tema. Los programas académicos de grado en Derecho no incluyen formación específica en marketing, aunque en la actualidad, y en parte

---

11.- "Radiografía dels professionals en exercici". ICAB. 2006. Pág. 134 del informe.

12.- Idem nota anterior. Pág. 138 del informe.

13.- Idem nota anterior. Pág. 148 del informe. Dicho informe se elaboró en 2006 y si bien se han realizado más estudios sobre este mismo colectivo por parte del ICAB, éstos no recogen los mismos datos por lo que no puede verse si estas cifras han cambiado con el paso del tiempo.

debido a la apertura del sector en temas publicitarios, existen numerosos programas de gestión y marketing dirigidos al sector de los despachos de abogados así como libros dedicados a esta temática.

Los despachos de abogados se están dando cuenta de que son empresas y de que como tales deben gestionarse (Muir & Douglas, 2001, Gardner, Anand & Morris, 2008) dejando atrás los tópicos sobre el carácter indigno de la comunicación y publicidad de sus servicios. Según Liso & Méndez (2008), son los grandes bufetes los que, sin duda, han aplicado herramientas de marketing estratégico para alcanzar su posicionamiento. Otros más pequeños, pero en menor medida, realizan también algunas actividades de comunicación para posicionarse en su segmento (Liso & Méndez, 2008).

El diseño e implementación de un plan de marketing estratégico ayudará a los abogados y sus despachos a mantener prácticas exitosas. Pero el plan debe ser entendido, comunicado y ejecutado por todos los miembros del despacho (Lowry, Howard & Wahlers, 1995). Según Lowry, Howard & Wahlers (1995), un plan de marketing estratégico permitirá al despacho identificar los siguientes aspectos clave:

- Determinar si se encuentran en el área de especialidad adecuada.
- Detectar tendencias del mercado.
- Evitar que el despacho se centre en los resultados a corto plazo y preste más atención a las actividades y asuntos que le proporcionarán resultados a largo plazo.

La planificación estratégica debe contemplarse por parte de la dirección del despacho, como el proceso de creación de la estructura y organización necesaria para adaptarse a los cambios tanto del mercado como de las necesidades de los clientes (Hatfield, 2004:16). La estrategia es lo que definirá el objetivo a alcanzar por el despacho, el marketing táctico son las acciones concretas que llevarán la empresa hacia ese objetivo marcado. Realizar marketing sin tener una estrategia definida puede llevar a centrarse solamente en el corto plazo o a consumir recursos en acciones que no tengan mucho sentido entre sí. Una buena estrategia de marketing ayudará al despacho a decidir qué acciones puede y debe hacer y cuáles no, y cuándo hacerlas. Para abordar el plan de marketing estratégico el despacho debe preguntarse “¿dónde quiero estar en los próximos tres y cinco años?” y luego analizar si su situación actual le permite llegar allí realizándose otro tipo de preguntas, éstas más “sensibles”, como por ejemplo, si una determinada área de práctica del despacho ha quedado obsoleta, o si deberían seguir atendiendo determinados grupos de clientes (Hatfield, 2004:31). Para Hatfield (2004), las principales partes del plan de marketing estratégico de un despacho son: 1) definir de una visión, 2) fijar una misión, 3) obtener información externa sobre el mercado, 4) obtener información

interna sobre fortalezas y debilidades del despacho, 5) determinar los objetivos de crecimiento y 6) implementar y medir las acciones planificadas.

Una de las fases más importantes del plan de marketing estratégico es la identificación de las fortalezas y debilidades del despacho y las amenazas y oportunidades que el mercado ofrece, además de definir la misión del despacho, que debe ser conseguible, centrada, corta y motivadora (Lowry, Howard & Wahlers, 1995; Kotler, Bloom & Hayes, 2004). La misión constituye la imagen del despacho y funciona como “el titular” que éste comunica al mercado (Hatfield, 2004:21), tiene que poder responder a la pregunta que formula Drucker (1954): “¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?” (Drucker, 1954: 49). La misión establece lo que la empresa desea lograr e incluirá sus principales objetivos y sus metas específicas (Kotler, Bloom & Hayes, 2004). Seguidamente se establecerán los objetivos de negocio que, juntamente con la misión, configuran la base del plan estratégico (Lowry, Howard & Wahlers, 1995). Los objetivos empresariales son los resultados que se espera obtener en un periodo de tiempo razonable y según Donnelly (1987; en Lowry, Howard & Wahlers, 1995) deben ser apropiados, conseguibles, medibles y flexibles. Para Kotler, Bloom & Hayes (2004) la formulación de la estrategia es un proceso progresivo pues ésta debe revisarse, examinarse y reformularse continuamente en un proceso que nunca termina. Por este motivo es muy importante tener claros los objetivos empresariales, pues éstos son la guía sobre la que formular la estrategia. Un buen plan de marketing estratégico debe proporcionar control y dirección en la medida que el crecimiento del despacho se mantiene e incrementa (Hatfield, 2004:17). La medición de los resultados es una parte importante y los despachos deberían analizarse cada cierto tiempo para conocer los progresos obtenidos. El principal objetivo de las estrategias de marketing es crear ventajas competitivas sostenibles que distingan a la empresa de los otros competidores de la industria (Kotler, Bloom & Hayes, 2004).

Núñez (2011) proporciona un marco lógico (ver Tabla nº 7) que permite a los despachos de abogados comprender los distintos condicionantes que les envuelven y que les ayudarán a diseñar un plan de marketing a partir de un enfoque estratégico basado en cuatro pilares: a) el tamaño del despacho; b) la historia del despacho; c) el modelo de gestión del despacho; y d) la posición respecto a la competencia.

**Tabla nº 7: Auto encuesta para el diseño de un plan de marketing desde la perspectiva de la estrategia**

Especialidad	<p>¿Hacia qué áreas del Derecho está orientado nuestro bufete?</p> <p>¿Tenemos prestigio en nuestra especialidad?</p> <p>¿Aportamos algo distinto a la competencia?</p> <p>¿En qué situación se encuentra nuestra área de conocimiento: crecimiento, estancamiento o declive?</p> <p>¿Es en la actualidad un área rentable?</p> <p>¿Cuál es la cualificación de nuestro personal en relación con la competencia?</p>
Modelo de gestión del Despacho	<p>¿Nuestro modelo de gestión ha sido testado en otros despachos, es propio?</p> <p>¿Los objetivos y metas de nuestro despacho están expresados claramente?</p> <p>¿Se comunican los objetivos a toda la organización de forma adecuada?</p> <p>¿Es la estructura de la organización adecuada?</p> <p>¿Son efectivos los mecanismos de control y remuneración del personal?</p> <p>¿Emplea la empresa un concepto de administración estratégica?</p>
Clientes	<p>¿Cuál es el segmento o perfil socioeconómico de los clientes?</p> <p>¿Cómo hemos obtenido a nuestros clientes?</p> <p>¿A qué factores son sensibles nuestros clientes?</p> <p>¿Qué conjunto de ventajas busca el cliente?</p> <p>¿Podemos acceder de una forma más eficiente y económica a nuestros clientes?</p> <p>¿Realizamos actuaciones específicas a nuestro segmento para ser más conocidos?</p> <p>¿Cuál es la capacidad de retención del cliente: cuantos repiten?</p> <p>¿Son rentables nuestros clientes?</p>
Competidores	<p>¿Cuál es el tipo de comportamiento competitivo dominante?</p> <p>¿Cuál es la cuota de mercado de los 3 o 5 competidores más directos o más importantes?</p> <p>¿Cuáles son los puntos vulnerables de la competencia?</p> <p>¿Hemos conseguido captar clientes de la competencia y viceversa?</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Núñez (2011).

Si mediante la contestación de este cuestionario no se consigue definir una ventaja competitiva lo suficientemente importante para ser atrayente a los potenciales clientes, Núñez (2011) recomienda seguir una estrategia basada en localizar una necesidad no atendida en el mercado e intentar cubrirla, abordando dicha tarea en tres etapas: 1) analizar el mercado al cual el despacho quiera dirigirse y descubrir esas necesidades no cubiertas (también: Darden, Darden & Kiser, 1981); 2) en base a esas

necesidades no cubiertas, analizar si el despacho tiene la capacidad para cubrirlas, analizando también a la competencia, en especial la más próxima geográficamente y sus posibilidades respecto el propio despacho; y 3) por último, enfocar todos los esfuerzos del despacho (incluida la gestión interna) para cubrir esas necesidades (Núñez, 2011).

Logrado un plan de marketing estratégico adecuado, el despacho deberá diseñar las acciones concretas que le permitan aplicarlo y lograr así los objetivos marcados; es la parte táctica del marketing.

### **3.5.2 Herramientas de marketing jurídico**

Kotler & Connor (1977) identificaron las seis estrategias de marketing más exitosas para los profesionales cuyo deseo esté en sostener la demanda, el crecimiento y los beneficios: 1) ofrecer más servicios a los clientes actuales (venta cruzada); 2) identificar y atraer potenciales clientes de alto valor; 3) diseñar e implementar un plan de visibilidad y reputación; 4) ampliar y profundizar la base de contactos personales; 5) especializarse en servicios y áreas de mercado; 6) dejar a los clientes menos productivos.

Para Kotler & Connor (1977) la forma ideal de lograr implantar estas estrategias de marketing es que todos los profesionales de la firma asuman un rol de desarrollo de negocio, proporcionándoles para ello la debida formación, soporte y compensación económica. La creación de un departamento de marketing con profesionales especializados en él y dirigido por un socio de la firma sería otra de las formas para lograr implantar las estrategias antes indicadas.

El desarrollo de estrategias de marketing requiere de la aplicación de herramientas como la comunicación, la promoción de ventas, el marketing directo y el marketing online (Kotler, Bloom & Hayes, 2004). Para Mazaira, González & Dopicio (2005) las herramientas de marketing que utiliza una empresa para orientarse al mercado serían la suma de las creaciones/modelos verbales, comportamentales y materiales, tanto del departamento de marketing como de otras funciones empresariales, con incidencia trascendental en el valor ofertado al consumidor (Mazaira, González & Dopicio, 2005). Según Hill & Neeley (1988) el proceso de evaluación y selección de servicios profesionales conlleva una elevada percepción de riesgo por parte de los consumidores a causa de la falta de información disponible sobre la experiencia y credenciales del profesional, la falta de experiencia previa en el consumo de este tipo de servicios, el elevado coste que suponen y la dificultad en la evaluación del resultado. Algunas de las herramientas que un profesional puede utilizar para ayudar al consumidor a reducir su percepción de riesgo son la participación en seminarios y la publicación de artículos para incrementar la visibilidad del profesional y expandir su base de conocimiento, incrementado también así la base de potenciales referenciadores; el envío de *brochures* con información sobre los servicios

y los profesionales; participar en charlas, televisión, radio y generar vídeos también proporciona más información a los potenciales clientes e incrementa la visibilidad y credibilidad en el profesional, reduciendo los esfuerzos de búsqueda de los clientes (Hill & Neeley, 1988).

Entre las herramientas de marketing más habituales en los despachos de abogados, encontramos muchas de las citadas por Hill & Neeley (1988): la impartición de charlas, seminarios, talleres, conferencias, la publicación de artículos en prensa, revistas, la preparación de notas técnicas, las actividades de networking o relaciones, las entrevistas de satisfacción con clientes, la venta cruzada, la aparición en directorios, el marketing directo (campañas de email, telemarketing, buzoneos), la presencia en redes sociales, páginas web, blogs, *Google Adwords*<sup>14</sup> (Mullin, 2007), *SEO*<sup>15</sup> etc... (Shenkman, 1989; Siskind, McMurray & Klau, 2002; Backer, 2002; Durham, 2004, Hale, 2007; Maister, 2007, Hodges, 2009; Bruch, 2012). Otras herramientas de aparición más reciente serían, por ejemplo, las plataformas online con distintas finalidades: directorios online para la búsqueda de abogados, plataformas para relacionar abogados y clientes, plataformas de preguntas y respuestas online, comparadores de precios de abogados, plataformas de colaboración entre abogados ("*branded networks*"), plataformas de subastas para la llevanza de asuntos legales, etc... (Backer, 2002; Kimbro, 2013). El canal online ofrece numerosas formas y oportunidades a las empresas para publicitarse, desarrollar productos (implicando a los consumidores en el proceso de diseño) y para analizar mercados (observando y analizando el contenido generado por los usuarios), lo que ha generado lo que se conoce como "*social media marketing*" o marketing en medios sociales (Cvijikj, Spiegler & Michahelles, 2013).

No es el objeto de este trabajo el describir en profundidad cada una de las herramientas utilizadas por los despachos de abogados, sino el analizar cuáles son las más efectivas para lograr la venta del servicio a las pequeñas y medianas empresas. En el gráfico nº II, Nightingale (2004) clasifica las herramientas de marketing más comunes utilizadas por los despachos de abogados según la relevancia y la diferenciación que aportan al despacho.

---

14.- Google Adwords es un servicio de publicidad onlien que coloca anuncios en la parte superior, inferior o lateral, de la lista de resultados que Google devuelve al realizar una determinada búsqueda.

15.- SEO: Es el proceso de afectación de la visibilidad de una página web en los motores de búsqueda de forma "natural" o gratuita.

Gráfico nº II: Instrumentos de marketing jurídico.

Relevance	High	<b>Me too</b> Generic seminars	<b>Drivers</b> Bespoke seminars/training Staff secondments Formal service reviews Research into key issues Investing non-chargeable time
	Low	<b>Neutrals</b> Websites Seeing their name in the press One-to-one lunches Newsletters/e-bulletins	<b>Fool's gold</b> Sponsorship Corporate hospitality Brochures Speculative letters/cold-calling
		Low	High
<b>Differentiation</b>			

Fuente: Nightingale (en Hodges, 2011).

Según Nightingale (2004) los despachos deberían centrar sus esfuerzos en los instrumentos más eficientes, los denominados “drivers” en el gráfico nº II: (formación y seminarios a medida, transferencias puntuales de profesionales al cliente, revisiones formales del servicio, investigación en asuntos clave e invertir en horas no facturables); y destinar menos recursos a los menos eficientes como los “me too” (“yo también”), como seminarios sobre temas genéricos, los neutrales (páginas web, apariciones en prensa, comidas y boletines electrónicos) y los “fool’s gold” (aquéllos que solo unos pocos pueden permitirse, como esponsorizaciones, brochures, telemarketing, etc... (Nightingale, 2004 en Hodges, 2011).

En 2014 Lawyerpress publicó un nuevo estudio sobre uso de herramientas de marketing en el sector jurídico español para el que entrevistó a 37 despachos. Según este estudio, las herramientas más utilizadas por esos despachos son las que figuran en la Tabla nº 8:

Tabla nº 8: Herramientas de marketing jurídico aplicadas por los despachos españoles	
HERRAMIENTAS	USO
Comunicación	Más de la mitad de las firmas encuestadas utilizan esta herramienta.
Seminarios	Herramienta en ligero retroceso
Newsletter	Herramienta en ligero retroceso
Desayunos de trabajo	Herramienta en ligero retroceso

Contacto directo con clientes	Se considera la herramienta más rentable.
CRM	Menos de la mitad de las firmas utiliza esta herramienta
Página web	Consideradas como muy importantes por el 80% de los encuestados.
SEO (Search Engine Optimization)	64% utiliza esta técnica de posicionamiento
Vídeos	33,33% utiliza vídeos
Blog	Más del 60% de firmas encuestadas tienen un blog propio.
Presencia en Directorios	Chambers y Legal 500 son los directorios más utilizados.
Redes Sociales	Siendo LinkedIn y Twitter las más utilizadas, en especial la primera.
Certificación de Calidad ISO 9001	El 25,7% de los despachos encuestados tenían dicha certificación.

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de Lawyerpress (2014).

Si relacionamos las herramientas de la Tabla nº 8 con las que figuran en el Gráfico nº II de Nightingale (2004) vemos como la única que utilizan los despachos españoles que se consideran “drivers” según este autor son los seminarios. Dicha herramienta además, según se ha detectado en el estudio, está en ligero retroceso en cuanto a su utilización. Hay que tener en cuenta también que no se indica en el estudio si los seminarios que los despachos afirman realizar son de tipo genérico (con un efecto “neutral” para el despacho) o muy especializados (que entrarían en la categoría de “drivers”). En relación a la presencia en directorios y rankings, el estudio de Lexis Nexis (2006) mostró que no tienen impacto alguno en el proceso de decisión de compra de las empresas medianas, pues la mayoría de las personas que toman la decisión ni siquiera los conocen. Entre las empresas españolas, sin distinguir entre empresas pequeñas, medianas o grandes, la utilización de los directorios internacionales como criterio de selección de firmas no es nada habitual: según el estudio de mercado de Wolters Kluwer (2011) “el 83% afirma que no se utilizan como tal en España, pero consideran que son herramientas válidas para consultar como referencia en tanto que el 17% afirma que sí que los utiliza, pero puntualiza que solo cuando deben elegir abogado fuera de España y nunca como criterio único”.

En el uso de herramientas de marketing hay que tener en cuenta, como apunta Hodges (2013) que los servicios jurídicos son distintos de los productos considerados “normales” dirigidos a los consumidores en el sentido que su demanda no es fácilmente estimulable incrementando la actividad de marketing durante periodos de crisis financiera. Los despachos disponen de opciones limitadas para motivar a sus clientes actuales a comprar más servicios jurídicos, aunque existen mercados latentes de consumidores no atendidos o con poder adquisitivo reducido que podrían ser

abordados, pero que hasta el momento, han evitado acudir a un abogado por varios motivos, entre ellos su elevado coste (Hodges, 2013).

### **3.6 Los despachos de abogados en la era de Internet**

Desde hace algunos años estamos viendo importantes cambios en la sociedad que afectan directamente a la forma de ejercer la abogacía, y por lo tanto, también a la forma de vender sus servicios. Internet es uno de los factores que más ha contribuido a ello pues el mayor acceso a la información ha hecho que el cliente sea más sofisticado. La forma en que la información es codificada y puesta a disposición del gran público para que sea consumida hace que uno de los “activos” de los profesionales, el atesorar información jurídica, haya dejado de serlo, porque ésta está ahora al alcance de todos (Kritzer, 1999). La asimetría informativa que caracteriza la relación profesional - cliente es cada vez más pequeña. El reto ahora está en la forma de procesar esta información y convertirla en “conocimiento” (Kritzer, 1999 citando a Susskind, 1998). También la globalización de los servicios profesionales ha sido posible, en gran parte, gracias a la tecnología e Internet: ahora los abogados buscan y atienden clientes de todo el mundo desde sus oficinas, con una simple conexión a Internet (Backer, 2002), sistemas de videoconferencia, el correo electrónico y el teléfono.

Según Du Plassis (2006) estamos en un mundo de comunicaciones digitales, transacciones y envío de información electrónica, un mundo de relaciones digitales e interacciones en sociedades virtuales y normas también virtuales. En este tipo de mundo es posible que se requiera a los abogados que parcialmente lleven su mentalidad hacia un entorno en el que, en general, el tiempo se acelera y la distancia se reduce, donde el cambio sucede rápido y de forma continua, las relaciones se forman rápidamente pero tienen una duración incierta, donde la información también es incierta, reina el anonimato y el *hacking* domina. Es en este tipo de mundo donde de forma gradual se va a esperar que los abogados ejerzan como abogados digitales (Du Plassis & Du Toit, 2006).

El uso de los canales electrónicos proporciona beneficios positivos a las empresas como la mejora de las comunicaciones con sus clientes, el incremento de la venta de productos y servicios y la reducción de los costes de interacción con clientes (Zeithaml, 2002). Estas ventajas quizás en un principio fueron más evidentes para el sector industrial, pero no hay motivo para que los despachos de abogados no utilicen esta tecnología para mejorar sus servicios y ofrecer más opciones a sus clientes (Cunningham & Stanley, 2001; Hinson, Atuguba, Ofori & Fobih, 2007; Susskind, 2008). Internet tiene el potencial para cambiar el funcionamiento del sector legal y la forma de prestar servicios jurídicos (Muir & Douglas, 2001; Hinson et al., 2007) si bien al principio los abogados han utilizado este canal principalmente para el marketing (Backer, 2002). Internet ha supuesto una revolución en muchos

sentidos, también para los despachos de abogados que pueden ofrecer servicios online a sus clientes mediante extranets (Cunningham & Stanley, 2001; Brock, 2006; Hodges, 2013) e interactuar con ellos en las redes sociales. Muchos abogados, al menos al principio, quisieron pensar que esto de Internet era una moda pasajera (Muir & Douglas, 2001), pero poco a poco han ido adaptándose a esta nueva realidad y ahora tienen claro que, por ejemplo, una página web con contenidos de calidad es mucho más efectiva para captar negocio que un simple *brochure* online (Backer, 2002; Bruch, 2012). Tal y como dice Cavanillas (2013) "*ocupándose las profesiones jurídicas de la intermediación entre sus clientes, de un lado, y la información jurídica y los mecanismos de resolución de conflictos, del otro, resultaba inevitable que se vieran afectados, como tantos otros intermediarios, por las crecientes capacidades de las tecnologías de la información y la comunicación.*" (Cavanillas, 2013).

Los abogados se han encontrado con un mercado ávido de servicios legales al que Internet les permite llegar (Backer, 2002). Si se utiliza de forma correcta, Internet es una valiosa herramienta para los abogados para dinamizar la comunicación, la investigación, el marketing, la publicidad y la interacción con otros abogados para compartir conocimiento o experiencias profesionales (Blake, 1996; Westermeier, 2004; Nicholls, 2005; Hinson et al., 2007). El estudio de Hinson et al. (2007) evidenció que Internet permitía a los abogados incrementar su productividad y gestionar mejor su tiempo. Internet favoreció también el surgimiento de nuevos modelos de negocio disruptivos para los despachos de abogados como Rocket Lawyer o LegalZoom, antes citados.

No faltan, sin embargo, los voces críticas con el fenómeno de la prestación de servicios legales online, la gran cantidad de información legal suministrada a través de las webs y los blogs de los despachos de abogados y la publicidad que éstos realizan utilizando estas herramientas online, que sumada a la deficiente o precaria regulación específica para ello, suscitan consideraciones de tipo ético o incluso legal (Backer, 2002; Westermeier, 2004; Nicholls, 2005; Hale et al., 2007, Mullin, 2007; Hricik, 2010). Todos los abogados deberían tener muy en cuenta que aquello que no pueden poner en un anuncio por prohibirlo la legislación específica del sector legal tampoco pueden ponerlo en un email, un blog o en las redes sociales (Hricik, 2010).

### **3.6.1 Las páginas web de los despachos de abogados**

Si bien las páginas web de los despachos de abogados americanos cumplen con los requisitos básicos exigidos por su normativa (*Guidelines* de la American Bar Association)<sup>16</sup>, como la información de contacto, los links, las referencias y los avisos, la falta de recursos para mantener las

---

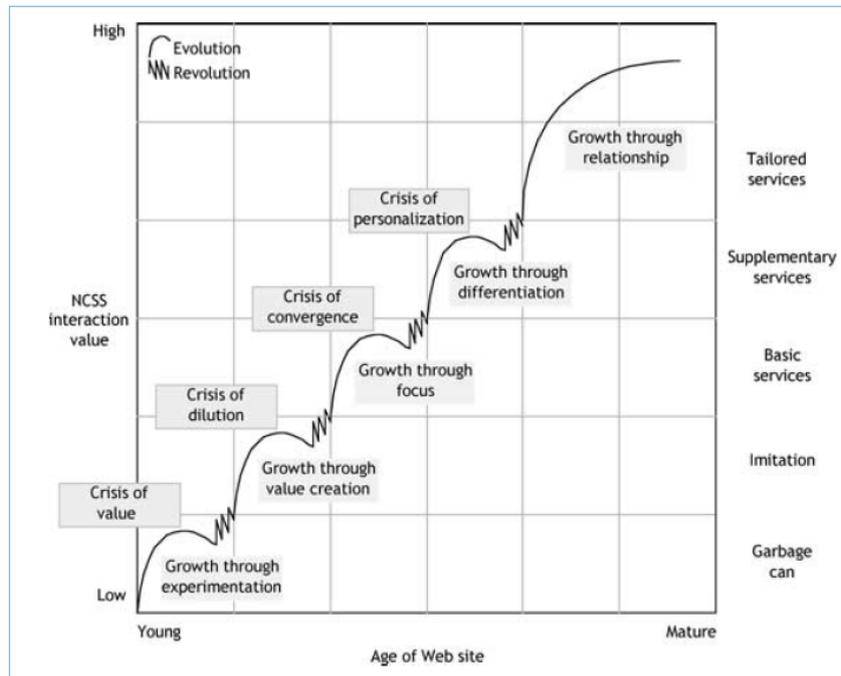
16.- Consultables en: <http://www.americanbar.org/groups/committees/deathpenaltyrepresentation/resources/abaguidelines.html>

webs actualizadas, principalmente en despachos pequeños y medianos, conlleva que su información quede desactualizada, perjudicando así a los usuarios, que llegan a ellas en busca de información legal (Nicholls, 2005). En este sentido, realizan un mejor trabajo los sitios web de organismos oficiales gubernamentales y entidades académicas, así como portales de consulta de legislación, que ofrecen información actualizada, gratuita y accesible al público (Cramer, 2002). Preocupa también la seguridad de las comunicaciones vía email y en especial mediante conexiones inalámbricas que podrían comprometer la confidencialidad de la información entre el abogado y su cliente (Westermeier, 2004).

Según Piccoli, Brohman, Watson & Parasuraman (2004) las páginas web evolucionan en cinco fases en cuanto a funcionalidades (ver Gráfico nºIII).

- Fase 1 “Crecimiento por experimentación”: Webs que básicamente publican contenido.
- Fase 2 – “Crecimiento por creación de valor”: Se añaden funciones a las webs, normalmente de tipo transaccional. No hay aún una diferenciación entre webs de distintos sectores.
- Fase 3 – “Crecimiento por enfoque”: Aparece la diferenciación sectorial para atender las necesidades particulares de cada tipo de cliente según cada industria (sector hotelero, aeronáutico, etc...)
- Fase 4 – “Crecimiento por diferenciación”: Dado que las webs dentro de un mismo sector ya se parecen mucho entre sí, éstas empiezan a diferenciarse y a personalizar sus servicios en base a las necesidades particulares de cada cliente dentro de un mismo sector (hiper segmentación).
- Fase 5 – “Crecimiento a través de las relaciones”: Las webs de las empresas ofrecen experiencias particulares para cada cliente según las interacciones que mantiene con cada uno de ellos.

Gráfico nº III: Evolución y revolución en el desarrollo de sitios web



Fuente: Piccoli et al., 2004

Estas fases son lideradas por empresas innovadoras que buscan diferenciarse en el mercado y que la competencia, con más o menos prontitud acaba copiando y convirtiendo esas funcionalidades en estándares de un sector, tomemos como ejemplo los sectores bancario, el aeronáutico o el hotelero: sus visitantes, usuarios o clientes esperan poder realizar transacciones online, reservar vuelos o habitaciones de hotel, siendo éstas, ahora, prácticas normalizadas. (Piccoli et al., 2004).

Dentro del sector legal, las páginas web de los despachos de abogados estarían aún en las primeras fases del modelo de crecimiento de Piccoli et al. (2004). En el estudio realizado por Cunningham & Stanley (2001) sobre la prestación de servicios online por parte de las mayores consultoras, las llamadas “Big Five”<sup>17</sup> y grandes despachos de abogados, se evidenció que éstos están aún lejos del nivel de sofisticación de los servicios online ofrecidos por las consultoras.

Ken Cooke de PriceWaterhouse Coopers (en Cunningham & Stanley, 2001) define un “modelo de maduración” en cuatro fases para el canal online dentro de su sector, la consultoría, muy similares a las cuatro primeras fases descritas por Piccoli et al. (2004):

17.- El término “Big Five” se refiere a las mayores consultorías del mundo que en el año 2001 eran: PriceWaterhouseCoopers, Deloitte, KPMG, Ernst&Young y Arthur Andersen. Ésta última cerró su negocio a raíz del escándalo del caso “Enron” en 2002 y a partir de ese momento se habla de las “Big Four” para referirse a las cuatro primeras empresas indicadas.

- Fase 1: Proporcionar información, como si de un *brochure* online se tratara.
- Fase 2: Venta de servicios e información.
- Fase 3: La transformación del negocio a través de la fragmentación del servicio, dejando que otras empresas hagan parte de ese servicio. Actualmente hay varias empresas que hacen estas funciones a través de sistemas de subcontratación o externalización. Servicios como éstos serían los prestados por empresas como Integreon<sup>18</sup>, Pangea3<sup>19</sup> o NovusLaw<sup>20</sup> que asumen partes de los proyectos legales de sus clientes.
- Fase 4: Esta última cuarta fase supone un entorno tecnológico donde convergen distintas líneas de cada negocio y éste se convierte en un único proveedor global.

La mayoría de los despachos de abogados están aún en la primera fase (Cunningham & Stanley, 2001) con webs no interactivas que simplemente proveen información biográfica y de contacto de sus abogados, historia del despacho, artículos publicados y ofertas de empleo (Backer, 2002; Liso & Méndez, 2008). Solo algunos han avanzado hacia la segunda fase, funcionando como despachos de abogados virtuales (Westermeier, 2004). Según Cunningham & Stanley, las *BigFive* están en la segunda fase e intentando avanzar hacia la tercera (Cunningham & Stanley, 2001).

Una página web ofrece la oportunidad ideal para estandarizar la interacción que conlleva la prestación de un servicio y puede ayudar a mejorar su calidad (Muir & Douglas, 2001). Zeithaml (2002) advierte que la clave del éxito en el canal electrónico no está en la simple presencia online o los precios más bajos que pueden lograrse, sino en la prestación de un servicio electrónico de calidad que define como la medida en que una web es eficiente y efectiva en la búsqueda, compra y entrega (Zeithaml, 2002) de un producto o servicio. Las dimensiones para la medición de la calidad de un servicio electrónico son distintas a las utilizadas para medir un servicio no electrónico, y según la autora, se concretan en siete (ver Tabla nº 9), que a su vez se agrupan en dos categorías: 1) las principales o *core* y 2) las de recuperación.

---

18.– Ver Integreon: <http://www.integreon.com/WhatWeDo/LegalServices> (visitado el 6/03/2015)

19.– Ver Pangea3: <http://www.pangea3.com/solutions/legaloutsourcingservices.html> (visitado el 6/03/2015)

20.– Ver NovusLaw: <http://www.novuslaw.com/servicesdocumentmanagementreviewanalysis.aspx> (visitado el 6/03/2015)

<b>Tabla nº 9: Dimensiones de la calidad del servicio electrónico</b>			
<b>LAS 7 DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO ELECTRÓNICO</b>			
<i>Principales</i>		<i>De recuperación</i>	
		Aplicables únicamente cuando los clientes del canal online se encuentran con problemas	
<b>1.Eficiencia</b>	Facilidad para el usuario de acceder a la web, localizar los productos que desea e información asociada a ellos, y salir con un mínimo esfuerzo.	<b>5.Compromiso</b>	Proporcionar información adecuada al cliente cuando hay un problema, disponer de mecanismos para devoluciones y ofrecer garantías online.
<b>2.Cumplimiento</b>	Veracidad de las características prometidas del servicio, tener productos en stock y entregarlos en el tiempo indicado.	<b>6.Compensación</b>	Devolución del dinero y/o del producto.
<b>3.Confiabilidad</b>	Funcionamiento técnico de la web (accesibilidad y funcionamiento correcto).	<b>7. Contacto</b>	Posibilidad de poder hablar con un agente de atención al cliente online, por teléfono u otros canales.
<b>4. Privacidad</b>	Seguridad de que los datos relativos a las compras no son compartidos y que los datos de la tarjeta de crédito están seguros.		

Fuente: Elaboración propia a partir del texto de Zeithaml (2002)

Actualmente muchos despachos de abogados en España tienen una página web (Lawyerpress, 2014), aunque el uso que hacen de ella dista mucho de ser óptimo (Liso & Méndez, 2008). El estudio realizado por Liso & Méndez (2008) sobre páginas web de despachos de abogados españoles concluye que la mayoría de las webs estudiadas adolecen de un estudio previo sobre cuál es la información relevante que sus públicos objetivo precisan. En algunos casos las webs se utilizan sólo como lucimiento ante el propio sector, abusando de un lenguaje demasiado técnico y de una exposición farragosa de los contenidos. Aun así, según los resultados, una pequeña parte de la muestra estudiada aprovecha la web para fomentar de forma expresa su marca, incluyendo apartados del tipo “posicionamiento en el mercado”, “rankings y posicionamiento” u “otros reconocimientos”, las herramientas llamadas “neutrales” por Nightingale (2004). En opinión de Liso & Méndez (2008), los despachos que cuentan en su organización con un departamento o director de marketing y comunicación suelen destacar por una web más clara, creativa y relevante para sus usuarios, demostrando así su orientación al mercado. Liso & Méndez (2008) también destacan que, por lo general, las webs de los bufetes que pertenecen a grandes firmas internacionales con distintas sedes repartidas por todo el mundo presentan contenidos, en ocasiones en inglés, probablemente, destinados a empresas multinacionales, con lo que consiguen segmentar bien su clientela. Deducen que aprovechan la solidez de su propia marca internacional sin percibir sin embargo que transmiten una imagen distante a otros públicos de interés (Liso & Méndez, 2008).

Más recientemente, y a raíz de la aparición también en España de empresas especializadas en la prestación de servicios jurídicos online, Hispacoorp (2011) realizó un estudio sobre 35 de estos servicios (12 de asesoría general, 12 especializados en divorcios exprés, y 11 especializados en recurrir multas y en reclamar indemnizaciones por accidentes de tráfico). Los resultados obtenidos fueron:

Que su publicidad no se corresponde con la realidad del servicio ofrecido: solo el 17% de las que ofrecen el asesoramiento de un abogado por un pago anual cumplen con su compromiso y tampoco facilitan el contacto del usuario con el abogado para atender sus problemas.

El 50% de las empresas presenta limitaciones contractuales "ocultas" en la letra pequeña de sus contratos como por ejemplo la renovación automática del servicio sin solicitar el permiso previo del cliente (que se sobreentiende con la firma del contrato) en tanto que el 23% ni siquiera proporciona esta información.

Además, resulta habitual encontrar limitaciones en el número de consultas a realizar, la advertencia de la posibilidad de suspender temporalmente el servicio por Internet, o incluso que la empresa no se responsabiliza del éxito o de la calidad de la respuesta ofrecida.

También resulta común que las empresas incluidas en el estudio apuren excesivamente los plazos para atender las preguntas de sus clientes, en su mayoría, siquiera envían un acuse de recibo al cliente cuando se les encarga un caso.

En relación a la calidad de sus servicios, estas asesorías legales online ofrecen respuestas generales a los casos, sin mucho detalle en cada uno de ellos. Otras carencias detectadas están en la poca transparencia de los precios, pues en muchas ocasiones hay costes "ocultos" de los que no se informa al contratar el servicio o en la información sobre el horario de atención que no se indica en el 75% de las asesorías online analizadas.

En algunos casos se realiza una publicidad no veraz al ofrecer "un abogado siempre disponible" cuando en realidad en el contrato anual se limita el número de consultas que pueden realizarse. Una de las empresas, por ejemplo, anuncia un servicio de consulta gratuita telefónica, pero para consumirlo debía utilizarse un teléfono de tarificación especial de elevado coste para el usuario.

A pesar de los aspectos indicados, el informe concluye que por lo general, las páginas web de estas asesorías jurídicas online obtienen un buen resultado en cuanto a su claridad, legibilidad y navegabilidad, pero muestran carencias en información, actualización y "letra pequeña" (Hispacoorp, 2011).

De las siete dimensiones de la calidad de los servicios online indicados por Valerie Zeithaml (2002) las webs de las asesorías jurídicas online españolas analizadas suspenden en cinco de ellas: eficiencia y cumplimiento (dos de las llamadas “core”) y compromiso, compensación y contacto (tres de las llamadas de recuperación).

En otras jurisdicciones, como por ejemplo la americana, donde existen complejas y estrictas normas relativas a la competencia territorial para los abogados, Internet ha supuesto una auténtica revolución, poniendo a prueba esta estricta regulación a causa de abogados prestando servicios desde oficinas virtuales situadas en sus propias casas, ubicadas en estados distintos en los que su licencia no les cubría profesionalmente. También los despachos, sujetos a estrictas normas relativas a conflicto de interés que no les permiten representar a dos partes enfrentadas en un asunto o buscar o promover el contacto con la parte contraria, han visto como Internet complicaba su cumplimiento a causa de la gran cantidad de comunicaciones e interacciones que se producen a diario, siendo fácil que la parte contraria en un conflicto defendido por un despacho contacte con este, por ejemplo, enviándole un correo electrónico o vía redes sociales (Backer, 2002; Westermeier, 2004; Nicholls, 2005; Hale, 2007; Mullin, 2007; Skeels & Grudin, 2009; Gillers, 2012; Davis, 2013).

Más allá de la página web, Internet y las nuevas tecnologías también permiten a los abogados realizar publicidad online utilizando las mismas técnicas que cualquier otra empresa: publicidad contextual, *Adwords*, enlaces patrocinados, vídeos, publicidad en vídeo (insertar un mensaje publicitario de texto en un momento concreto de la visualización del vídeo), colocación de banners, anuncios tipo *popup*, participación en chats o forums de discusión, presencia en las redes sociales, etc....

Más recientemente aún, el uso de las redes sociales por los abogados españoles, en especial LinkedIn (27%), Twitter (17%) y Facebook (37%) según el informe elaborado por Castillo en 2014, así como la creación y edición de blogs corporativos o profesionales, se suman a la gran cantidad de formas de comunicación y marketing al alcance de los abogados, y que muchos ya están utilizando.

### **3.6.2 El uso de las redes sociales**

Uno de los cambios fundamentales de Internet con efectos importantes para las empresas se produce cuando los individuos toman parte activa en este ecosistema y empiezan a subir su propio contenido a la red, ya sea a través de los blogs, comentando en ellos o en las redes sociales (Harris & Rae, 2009, Kietzmann, Hemkens, McCarthy & Silvestre, 2011). Se identifica este fenómeno como “Web 2.0” (Harris & Rae, 2009; Greysen, Kien & Chretien, 2010) y se caracteriza por la creación de contenidos por el usuario o “*user generated content*” (Cvijikj, Spiegler & Michahelles, (2013). Ribes (2007) considera

como Web 2.0 “todas aquellas utilidades y servicios de Internet que se sustentan en una base de datos, la cual puede ser modificada por los usuarios del servicio, ya sea en su contenido (añadiendo, cambiando o borrando información o asociando metadatos a la información existente), bien en la forma de presentarlos o en contenido y forma simultáneamente”. Si bien esta definición, como indica el autor, no excluye las aplicaciones on line soportadas en entornos diferentes al servicio web, este apartado se limitará a analizar las redes sociales y las páginas web como vehículos de distribución de contenido.

Después de que las empresas aceptasen la necesidad de tener páginas web, ahora deben “encajar” las redes sociales, y su naturaleza aún más interactiva, realizando actividades dirigidas a incrementar contactos, ventas, fidelización y penetración de mercado (Parent, Plangger & Bal, 2011). Según Barashi (2012), las diferencias entre lo que una página web aporta a la empresa y lo que pueden aportar las redes sociales son notables (ver Tabla nº 10). Las páginas web 1) cuestan mucho dinero; 2) tienen menos visitas; 3) construyen la reputación de forma más lenta; 4) suponen un recurso informativo más detallado; 5) ofrecen una respuesta más lenta; 6) son ideales para ofrecer información de contacto; y por lo general, 7) son percibidas como informativas e inflexibles, si bien tanto las webs como las redes son importantes para darse soporte mutuo y en especial éstas últimas consiguen direccionar tráfico hacia la web.

**Tabla nº 10: Diferencia entre las páginas web y las redes sociales**

Differences	Website	SNS
Cost	Lots of money	Free
Visitor	Less	More
Reputation	Spread slowly	Spread quickly
Information	More detailed information resource	Less
Responding	Slow	Fast
Other differences	Good for contact and address details	Good for news and updated information and works well for differentiating how competitors are doing
	Informative	Interactive and more dynamic
	Inflexible	Flexible in terms of getting your message across
	Both are important to support each other and social networks used to direct traffic to the website	

Fuente: Barashi (2012).

Ellison & Boyd (2007) define las redes sociales como servicios prestados mediante una web que permiten a los individuos 1) construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema cerrado; 2) articular una lista de otros usuarios con los cuales se comparte una conexión; y 3) ver y cruzar su lista de contactos y aquellos realizados por otros dentro del sistema. (Ellison & Boyd, 2007). La primera red social que se conoce con las características definidas por Ellison & Boyd (2007) es “SixDegrees.com”, lanzada en 1997 (Ellison & Boyd, 2007; Skeels & Grudin, 2009), que logró atraer a millones de usuarios, pero no llegó a convertirse en un negocio sostenible y cerró en el año 2000. Desde entonces, una

gran cantidad de redes sociales fueron apareciendo con varias combinaciones de perfiles. En el año 2001 empezó una segunda oleada de redes sociales con el lanzamiento de Ryze.com que permitió a la gente dinamizar sus contactos corporativos tal como se hace en LinkedIn. (Ellison & Boyd, 2007; Greysen, Kien & Chretien, 2010; Kietzmann, Hemkens, McCarthy & Silvestre, 2011).

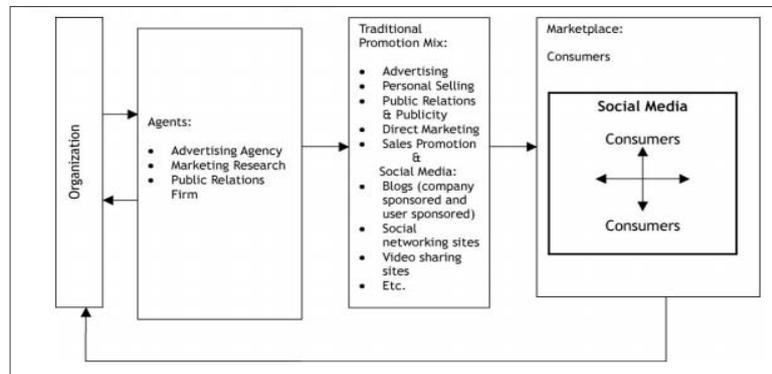
Según Harris & Rae (2009) Internet se convierte en un enemigo para las empresas pero a la vez, en un poderoso aliado si se utiliza de forma correcta. La gente habla en las redes sociales sobre las marcas y las empresas, con o sin su permiso, es decisión de éstas el tomarlas en serio y participar o quedarse al margen (Kietzmann, Hemkens, McCarthy & Silvestre, 2011). Pero para una empresa, no tomar parte en las conversaciones que los usuarios mantienen online sobre sus productos o sobre ella misma, puede perjudicar su imagen de marca al ser percibidas como empresas cerradas (Harris & Rae, 2009) o por desconocer lo que los usuarios están diciendo sobre ella, que en caso de ser negativo puede derivar en una auténtica crisis de comunicación, como en el caso de United Airlines y el vídeo "*United Breaks Guitars*"<sup>21</sup>. La diferencia fundamental que se produce en este canal es que, ahora, las empresas pueden hablar con sus clientes, pero sobre todo, que éstos pueden hablar entre sí (Mangold & Faulds, 2009). Se necesita cierta "solidez" para aceptar las críticas y aquellas empresas que estén preparadas para actuar de forma transparente pueden obtener muchos beneficios de las redes sociales (Harris & Rae, 2009). Así lo mostraron Parent, Plangger & Bal, (2011) en un análisis de varias empresas cuyo buen hacer en las redes resultó en un incremento de su éxito. Los contenidos circulan libremente por la red, y esto es algo que impacta sobre el tradicional "mantra" de la gestión de marcas que reza que la dirección debe mantener el control de su imagen de marca y los mensajes asociados a ella (Parent, Plangger & Bal, 2011).

Actualmente, la decisión de las empresas no debe responder a si hay que estar o no en las redes sociales (Parent, Plangger & Bal, 2011): éstas no pueden ser ignoradas porque se han convertido en el "*modus operandi*" de los consumidores que propagan información sobre productos y servicios, por lo que se han transformado en el nuevo paradigma de la comunicación (ver el Gráfico nº IV) (Mangold & Faulds, 2009), la mera presencia en las redes sociales no es ninguna garantía de éxito (Parent, Plangger & Bal, 2011).

---

21.- La compañía aérea United Airlines rompió la guitarra de Dave Carroll en 2008 y después que éste reclamara a la compañía por los daños sufridos sin resultado alguno, su banda decidió hacer una canción sobre el tema, grabarla en video y distribuirlo vía YouTube. El video se viralizó de forma espectacular con mas de 14 millones de visualizaciones, la prensa se hizo eco del tema (Times y CNN). Esto generó una crisis de reputación para la marca en gran parte porque no hizo ni dijo nada al respecto. El vídeo puede verse aquí: <https://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>

**Gráfico nº IV: El nuevo paradigma de la comunicación, incluyendo los medios sociales**



Fuente: Mangold, W. et al. (2009).

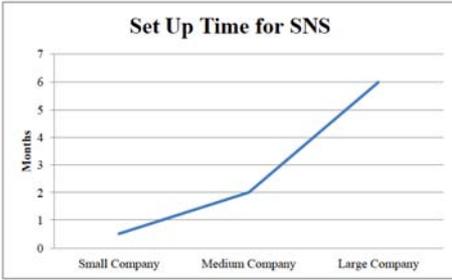
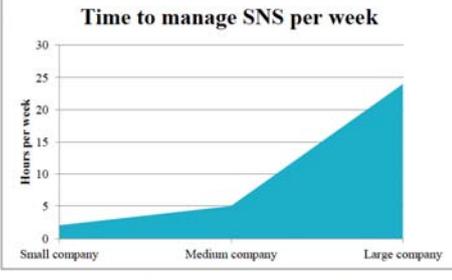
Mangold & Faulds (2009) resume en cuatro puntos básicos el impacto de las interacciones entre los consumidores en los medios sociales que afectan directamente al desarrollo y ejecución de estrategias de marketing y comunicación:

- Internet se ha convertido en un vehículo de masas para las comunicaciones patrocinadas para los consumidores.
- Los consumidores usan cada vez menos los medios tradicionales de publicidad (radio, televisión, revistas y periódicos), solicitando un mayor control sobre el consumo: quieren acceso inmediato a los contenidos y en el momento que a ellos les conviene (*on demand*).
- Cada vez se usan más los medios sociales para buscar información y tomar decisiones de compra.
- Los medios sociales se perciben como fuentes de información más fiables en relación a productos y servicios que otros medios de comunicación corporativos y pagados, más tradicionales.

Según Mangold & Faulds (2009) las empresas no pueden controlar de forma directa la conversación de los consumidores, pero sí pueden desarrollar habilidades o técnicas para influenciarlas como 1) proporcionar plataformas de networking; 2) usar blogs y otros medios sociales para captar/ implicar a los consumidores; 3) utilizar tanto las herramientas tradicionales de marketing como las electrónicas; 4) facilitar información; 5) ser un poco indignante; 6) fomentar un sentimiento de exclusividad; 7) aplicar diseños rompedores que fomenten la conversación y diversidad de opiniones entre los consumidores, e 8) implicarse en causas que sean importantes para los consumidores.

La novedad del fenómeno de las redes sociales conlleva que haya aún poca literatura académica dedicada a analizar su verdadera efectividad. Algunos autores como Parent, Plangger & Bal (2011) han estudiado casos de éxito concretos, siempre basados en empresas grandes y conocidas, y muy pocos son los que han diseñado fórmulas para la medición del éxito en este entorno, como Cvijikj, Spiegler & Michahelles, (2013) para la red social Facebook. Creemos que cada vez serán más frecuentes los estudios similares en otras redes a medida que las empresas vayan también generalizando su uso.

Resulta particularmente interesante el estudio llevado a cabo en 2012 por Barashi en las zonas de Australia y Arabia Saudí comparando el uso de las redes sociales por empresas de tamaño pequeño y mediano, con empresas grandes. Algunos de sus resultados se presentan en la Tabla nº 11.

Tabla nº 11: Diferencias en tiempo de adopción y gestión de redes sociales en las empresas según su tamaño									
<p>El tiempo para empezar (en redes) crece de forma estable desde las dos semanas a un mes en empresas pequeñas, de 2 meses a cinco en empresas medianas y a medida que el tamaño de la empresa crece, el tiempo para empezar se alarga a más de seis meses.</p>	 <p><b>Set Up Time for SNS</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Company Size</th> <th>Months</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Small Company</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>Medium Company</td> <td>2.0</td> </tr> <tr> <td>Large Company</td> <td>6.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Figure 5. Adoption Time: SNS set up time</p>	Company Size	Months	Small Company	0.5	Medium Company	2.0	Large Company	6.0
Company Size	Months								
Small Company	0.5								
Medium Company	2.0								
Large Company	6.0								
<p>El tiempo que una empresa pequeña o mediana necesita para gestionar las redes sociales es mucho menor que para una grande, que puede llegar a ocupar casi 25 horas semanales (Barashi, 2012).</p>	 <p><b>Time to manage SNS per week</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Company Size</th> <th>Hours per week</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Small company</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Medium company</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Large company</td> <td>24</td> </tr> </tbody> </table> <p>Figure 7. Management: Time to manage SNS</p>	Company Size	Hours per week	Small company	2	Medium company	5	Large company	24
Company Size	Hours per week								
Small company	2								
Medium company	5								
Large company	24								

Fuente: Barashi (2012).

### 3.6.3 El uso de las redes sociales por los despachos de abogados

Según se ha indicado, las redes sociales constituyen una valiosa herramienta de promoción, comunicación, visibilidad y relación, pero justamente por ser tan accesibles genera opiniones encontradas a cuanto a las ventajas indicadas a la par que reparos sobre temas de seguridad y privacidad (Backer, 2002; Westermeier, 2004; Nicholls, 2005; Hale, 2007, Mullin, 2007; Hricik, 2010), también entre los abogados (Castillo, 2014). La facilidad con la que se comparten contenidos en las redes sociales conlleva que éstas puedan convertirse en armas de doble filo, y por ejemplo, potencien una

imagen demasiado personal o comportamientos privados de profesionales que en un mal momento compartieron algo inapropiado (Greysen, Kien & Chretien, 2010). Para el autor, tanto profesionales como instituciones deberían definir lo que él llama “profesionalismo online” con el objetivo de cuidar la imagen que se construye, la “huella digital” propia que creamos al compartir contenidos online.

Según Skeels & Grudin (2009) las redes sociales han encontrado también un uso profesional, pero mezclar trabajo y conexiones profesionales puede generar tensiones (Skeels & Grudin, 2009). No faltan ejemplos de profesionales (maestros y abogados) sancionados o despedidos por cometer indiscreciones online (Hricik, 2010), ejemplos que según Greysen, Kien & Chretien enfatizan la necesidad de mejorar la educación y la comunicación sobre el uso de medios sociales por parte de los profesionales (Greysen, Kien & Chretien, 2010).

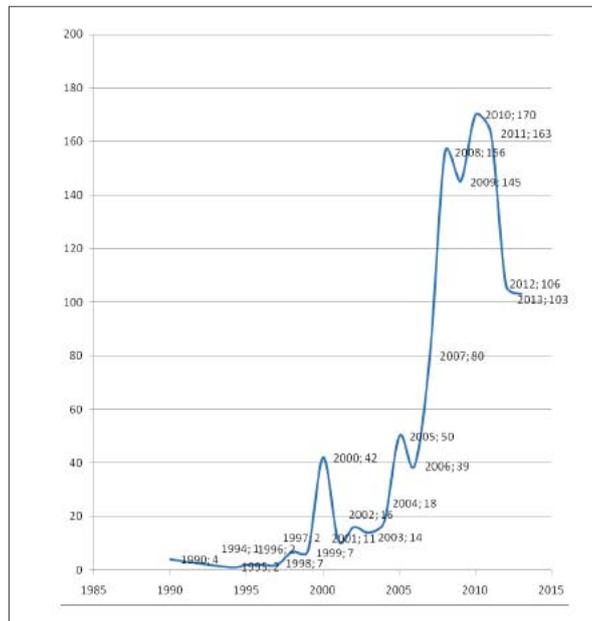
Las redes sociales forman parte del conjunto de nuevas tecnologías que Internet ha puesto al alcance de todo el mundo; son un fenómeno de masas según se desprende de su gran cantidad de usuarios, siendo Facebook, LinkedIn y Twitter algunas de las más conocidas. El público más joven es el perfil de usuario mayoritario de las redes sociales, solo el 7% de los adolescentes de entre 14 y 17 años no utilizan las redes sociales (Iab Spain, 2013) siendo Facebook la más utilizada por los estudiantes (Giordano & Giordano, 2011).

Según el informe de ALM Legal Intelligence “*Corporate Counsel New Media Engagement*” de 2010, el sector jurídico también ha entrado en el uso de las redes sociales: de los 50 millones de usuarios de LinkedIn en 2010, 1,5 millones eran abogados. Todas las empresas del *AmLaw200* (clasificación de los 200 primeros despachos de abogados de Norte América en función de su número de abogados, beneficios y ganancias por socio) tienen un perfil de empresa en LinkedIn; aunque en Facebook, solo 31 de los despachos del *AmLaw100* (en este caso los 100 primeros despachos según los mismos criterios anteriores) tenían una *Fan Page* en Facebook en 2010 (*Corporate Counsel New Media Engagement Survey*, 2010).

Según el estudio de Castillo (2014) Facebook es la red social más utilizada por los abogados, seguida de Twitter, LinkedIn y Google+. El 93% de los abogados españoles, según el citado estudio, utiliza las redes sociales si bien el uso que hacen de ellas tiene un carácter más personal que profesional. Únicamente el 48% de los abogados usuarios de redes sociales combinan un uso profesional y personal de éstas plataformas. Y de éstos, solo el 29% las utiliza con finalidades de promoción profesional; el resto las utiliza básicamente para relacionarse con sus compañeros (Castillo, 2013). Destaca el limitado uso que éstos hacen de las redes para la promoción y el marketing personal (Castillo, 2013), y ello a pesar de que la abogacía es un grupo profesional en el que las relaciones y conexiones tienen un peso muy importante (ver capítulo III). En España, los abogados empezaron a utilizar las redes sociales en

1990, si bien no fue hasta el periodo 2005-2010 que se extendió de forma mayoritaria su uso según se aprecia en el Gráfico nº V).

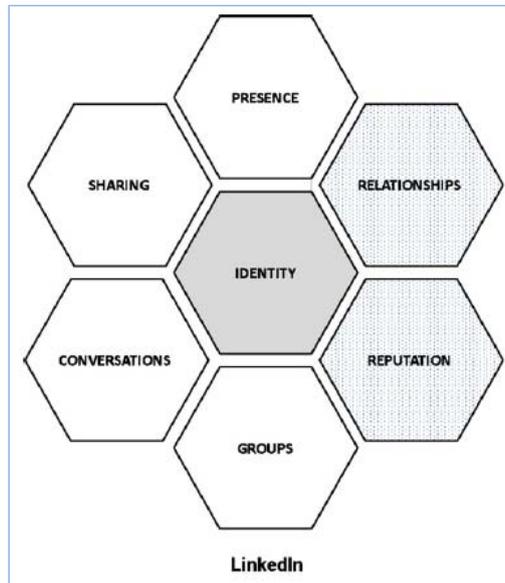
**Gráfico nº V: Inicio del uso de redes sociales por los abogados españoles**



Fuente: Castillo (2014).

De las tres redes más utilizadas por los abogados españoles, LinkedIn se presenta como una herramienta muy útil en esta profesión porque un correcto uso de esta red puede llevar a construir relaciones profesionales con otros abogados, despachos, potenciales clientes, buscar y estudiar los intereses profesionales de despachos y empresas para las que desearían trabajar e interactuar con ellas. LinkedIn es una red social diseñada para fomentar la interacción entre profesionales y la información que se distribuye en ella tiene básicamente ese carácter (Skeels & Grudin, 2009), a pesar de poder añadir también información algo más personal, de la misma forma que se hace en un currículum tradicional. Incluye también la posibilidad de crear un perfil de empresa con información básica sobre la misma. Según Kietzmann, Hemkens, McCarthy & Silvestre (2011) las funcionalidades más destacadas de esta red son la construcción de una identidad (profesional), la generación de relaciones y el fomento de la reputación personal/profesional, según se aprecia en el Gráfico nº VI donde las partes sombreadas se corresponden a las funciones más presentes en esta red (Kietzmann et al., 2011).

**Gráfico nº VI: Funciones de la red LinkedIn**



Fuente: Kietzmann et al. (2011).

Los abogados, al igual que las empresas (Barashi, 2012), tendrán que realizar un ejercicio de análisis y selección para decidir en qué redes sociales estar presentes, pues resulta imposible estar en todas las que existen. Dicho ejercicio deberá tener en cuenta varios parámetros como por ejemplo, si los motivos por estar en ellas son de tipo comercial, de promoción, visibilidad, generación de notoriedad o de reputación entre los compañeros de sector y clientes. El abogado deberá diseñar una estrategia adecuada a desarrollar en las redes sociales a nivel global, y para cada red en particular, teniendo en cuenta cuáles son las más utilizadas por sus propios clientes. En definitiva, no se trata de estar en las redes sociales, si no de “estar bien” (Parent, Plangger & Bal, 2011), de definir una estrategia y marcar unos objetivos claros (Jussila, Kärkkäinen, & Leino, 2011; Núñez, 2013).

### 3.7 Resumen del capítulo

Partiendo de las características propias de los servicios profesionales, y en especial de los jurídicos, en este capítulo se han revisado las teorías y corrientes del marketing concluyendo que el marketing relacional y la teoría clásica de las 4 P’s siguen siendo las más apropiadas para el despliegue de la función de marketing en los despachos de abogados.

Según la doctrina, la principal fuente de captación de clientes de un despacho son las referencias de clientes, algo que confirman los estudios sectoriales que se han hecho en nuestro país. Pero la correcta formulación de un plan de marketing con la elección de las herramientas adecuadas y más efectivas, puede aumentar la captación de clientes a través de otras vías. Entre estas

herramientas, encontramos todas aquellas que utilizan Internet como canal, un canal que puede resultar especialmente atractivo para el sector jurídico por su alcance y difusión del conocimiento, pero que está en una fase muy temprana de desarrollo y uso entre los despachos de abogados, por lo menos entre los despachos de la abogacía de los negocios. La abogacía dirigida al consumidor final sí parece estar tomando ventaja de Internet, no solamente como medio para publicitar sus servicios sino también para prestarlos.





# CAPÍTULO IV

---

**EL CAMBIO DEL SECTOR  
JURÍDICO Y SU INFLUENCIA  
EN EL DESARROLLO DE LA  
FUNCIÓN DE MARKETING  
EN LOS DESPACHOS DE  
ABOGADOS**





# 4. EL CAMBIO DEL SECTOR JURÍDICO Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE MARKETING EN LOS DESPACHOS DE ABOGADOS

---

*“El sector legal está haciendo lo que ha hecho siempre: adaptarse a las fuerzas del mercado” (Wall & Johnstone, 1997)*

## 4.1 Introducción

Según se ha visto en el capítulo III el común denominador de la actividad del marketing es la orientación al cliente y la satisfacción de sus necesidades, si bien debe ir un poco más allá para anticiparse a éstas (Kotler & Armstrong, 1986; Houston, 1986) dado que se trata de una filosofía empresarial en la que todos los departamentos de la empresa deben estar involucrados (McNamara, 1972; Hooley,

Lynch & Shepherd, 1990; Webster, 1988; Vickerstaff, 2000). Con el tiempo se introdujo la necesidad de una adecuada planificación estratégica de la empresa y las técnicas de segmentación de mercados como técnicas de marketing (Webster, 1988). Los cambios en la sociedad, la evolución tecnológica, Internet y la era digital han cambiado la forma de hacer marketing, evolucionan los conceptos del marketing relacional, el marketing minorista, el marketing industrial y aparecen otros conceptos como el E-marketing o el marketing en medios sociales (Kalyaman & McIntyre, 2002; Möller, 2006; Ellison & Boyd, 2007; Harris & Rae, 2009; Skeels & Grudin, 2009; Greysen, Kien & Chretien, 2010; Kietzmann et al., 2011). Si a todo ello añadimos las particularidades propias del sector legal (prohibición de hacer publicidad durante mucho tiempo, función de protección social, exclusividad en la prestación de servicios, barreras de entrada, etc...) y los cambios que éste está atravesando (desregulación, nuevos operadores, reducción de la asimetría informativa proveedor-cliente, o el creciente poder del cliente (McKenna, 2014)), resulta interesante analizar de qué forma estas variaciones comportan también un cambio en la visión de los abogados sobre la necesidad de hacer marketing y si los despachos de abogados están preparados para ello, tanto en términos legales (regulatorios) como estructurales (recursos, capacidades, actitud y sistemas de gestión).

En este sentido, y siguiendo a Mazaira, González & Dopicio (2005), una cultura organizativa orientada al mercado se caracteriza por cuatro elementos básicos: 1) Alcance: debe trascender a toda la organización (en el mismo sentido se pronuncian, entre otros, McNamara (1972); Hooley, Lynch & Shepherd (1990); Webster (1988); Núñez (2011)); 2) Presunción básica: los actos de la organización deben tener como núcleo central la creación de un valor superior para el consumidor (consistente con lo indicado, entre otros, por Storbacka, Strandvick & Grönroos (1994), Bordonaba & Garrido (2001), De Carvalho & Camarero (2003)), 3) Valores: supone un énfasis en la innovación, en la integración de los equipos de personas, preocupación por la competitividad, adaptarse a las necesidades de los consumidores, enfocarse hacia lo que realmente importa a los clientes, preocuparse por el mantenimiento de vínculos relacionales significativos con el consumidor (coincidente, entre otros, con Edwards & Mahling (1997), Sánchez (2009), Constantinides (2006), Gummesson (1987; 1994), Vickerstaff (2000)); 4) Herramientas: las herramientas de marketing que utiliza una empresa para orientarse al mercado serían la suma de las creaciones/modelos verbales, comportamentales y materiales, tanto del departamento de marketing como de otras funciones empresariales, con incidencia trascendental en el valor ofertado al consumidor (en el mismo sentido, entre otros, Kotler & Connor (1977), Nightingale (2004), Jenkins (2007)).

A partir de estos cuatro elementos básicos Mazaira, González & Dopicio (2005) identifican, siguiendo la doctrina mayoritaria, tres grandes elementos dentro de la orientación al marketing:

- Orientación al consumidor: enfatizado en la necesidad de generar valor al consumidor.

- Análisis de los competidores u orientación a la competencia: en el sentido que a la empresa debe generar un valor superior al que ofrece la competencia.
- Coordinación organizativa: hace posible la implicación de toda la organización en el desarrollo y participación de esas creencias, valores o normas fundamentales.

En un sector donde no se perciba un elevado nivel de competencia y la demanda sea estable, como ha sido el caso del sector jurídico durante muchos años, la función de marketing puede quedar en un segundo plano y los aspectos indicados más arriba, no se aplicarían o lo harían de forma muy moderada, es decir, las organizaciones del sector (en este caso los despachos de abogados) no estarían orientadas al marketing. Pero cuando una industria madura y la competencia aumenta, también cambiaría la actividad de marketing de sus operadores. El grado de madurez de una industria puede determinarse aplicando el marco definido por Michael E. Porter, que analiza el nivel de competencia de un sector, articulado en cinco fuerzas (Porter, 1979, 2008): 1) rivalidad entre los competidores; 2) amenaza de productos sustitutos; 3) poder de los compradores; 4) poder de los proveedores y; 5) barreras de entrada.

Stephen Mayson aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter al sector de los servicios jurídicos en 1997, considerando que los competidores, es decir, otros despachos de abogados, estaban siendo amenazados por potenciales nuevos proveedores de servicios legales y productos con potencial para sustituirlos y que, además, les estaba afectando el creciente poder de negociación de los proveedores (los clientes) por un lado y, de los proveedores (en este caso los abogados) por otro, sin embargo concluyó que dichas fuerzas no eran particularmente adversas (Mayson, 1997).

Más adelante, Hodges (2009) categorizó en siete las fuerzas del cambio en el sector legal que explican el porqué los despachos de abogados están modificando su actitud respecto al marketing, indicando las actitudes, comportamientos, costumbres y dinámicas que funcionan tanto como dinamizadores como inhibidores para el marketing. La autora también utiliza las cinco fuerzas de Porter para analizar las fuerzas del cambio en el sector legal, también utilizadas algo más tarde por Brown (2014) con la misma finalidad y por Mazaira, González & Dopicio (2005) en la definición de una organización orientada al mercado. Hodges (2009) incluye, además el modelo de las siete S's de McKinsey desarrollado por Waterman & Peters (1980) para completar el análisis de las fuerzas relativas a los despachos como organizaciones.

Para Brown (2014), coincidiendo con Mayson (1997) la potencia colectiva de las cinco fuerzas de Porter en el mercado es moderada, pero hay tres que, en su opinión, están ganando impulso y parece que serán las que en el futuro más próximo tendrán un mayor impacto en la rentabilidad de los

despachos de abogados: 1) el poder de los compradores; 2) la amenaza de los productos sustitutos; y 3) la creciente rivalidad entre los despachos más grandes. La amenaza de nuevos operadores entrando en el mercado (eliminación o reducción de las barreras de entrada) es una realidad que tendrá efectos en el largo plazo (Brown, 2014).

Más recientemente, Beaton (2016) vuelve a analizar las cinco fuerzas de Porter para el sector de los despachos de abogados, concluyendo que éste, ahora sí, ha entrado en fase de madurez: *“En definitiva, aplicando actualmente el modelo de las cinco fuerzas de Porter al sector jurídico, se muestra claramente que los despachos de abogados tradicionales están haciendo frente a una perfecta tormenta de presiones procedente de nuevos operadores, sustitutos, clientes, proveedores y competencia de sus homónimos”*.

Los factores del cambio citados por Mayson (1997), Hodges (2009), Brown (2014) y Beaton (2016) se analizan en profundidad en este capítulo, si bien varios de ellos han sido ya tratados en capítulos anteriores. En la tabla nº 12 se muestran de forma conjunta todos estos factores. Dicha tabla utiliza el modelo de análisis de las siete fuerzas del cambio del sector jurídico realizado por Hodges (2009) que incluye los factores que influyen la función de marketing en los despachos de abogados en este escenario de cambio, como por ejemplo la tecnología o las fuerzas sociales entre otros.

<b>Tabla nº 12: Fuerzas del cambio en el sector legal. Impulsores y barreras del marketing en el sector jurídico. Entornos MACRO y MICRO.</b>		
<b>ENTORNO MACRO</b>		
<b>Fuerzas políticas, legales y regulatorias.</b>		
Posibilidad de hacer publicidad y promocionarse (ver apartado 2.5)		
Desregulación de la profesión en algunas jurisdicciones. (Más competencia, en muchos casos incluso de fuera del sector legal) (ver apartado 4.6)		
<b>Fuerzas económicas y de los competidores. Cinco Fuerzas de Porter (1980)</b>		
Acceso a capital.		
Coste de los recursos.		
Cambios en la demanda.		
<b>1. Rivalidad entre los competidores – Concentración.</b>  (aps. 2.1, 2.2, 4.8, 4.7)	Incremento del número de abogados.  Mayor consolidación.  Globalización / Internacionalización.	Una demanda insuficiente hace que se incrementen los esfuerzos de marketing.

<p><b>2. Amenaza de productos sustitutos.</b></p> <p>(aps. 4.7, 4.6, 2.3, 4.8)</p>	<p><i>Paralegals</i> que hacen trabajos que antes asumían abogados.</p> <p>Entran operadores de fuera del sector (grandes consultoras (Big Four), franquicias, asesores fiscales, compañías de seguros, bancos, etc...).</p> <p>Nuevos modelos de negocio dentro del sector (Axiom, Riverview Law, Lawyers On Demand, etc...).</p> <p>Clientes se convierten en competencia asumiendo trabajos jurídicos internamente (departamentos jurídicos de empresas).</p>	
<p><b>3. Poder de los compradores.</b></p> <p>(ap. 2.3)</p>	<p>Presión para bajar precios. Actitud “más por menos”.</p> <p>Los clientes ven los despachos como proveedores y así son contratados (escrutinio de las facturas, exigencia de resultados).</p> <p>Los departamentos de compra entran en escena. Exigencia de modelos alternativos al precio/hora para la fijación de precios.</p> <p>Clientes más informados (reducción de la asimetría).</p> <p>La situación económica aumenta o reduce la demanda de servicios jurídicos según su tipo (M&amp;A; concursos, etc...).</p>	
<p><b>4. Poder de los proveedores.</b></p>	<p>Representado en este caso por los abogados.</p> <p>Problemas en la captación y retención del talento: fichajes laterales, salidas de abogados que se convierten en competidores.</p> <p>Muchos abogados pero captados también por proveedores alternativos.</p>	
<p><b>5. Barreras de entrada.</b></p> <p>(ap. 4.7)</p>	<p>Eliminación o reducción de barreras en algunas jurisdicciones para prestar servicios accesorios a los jurídicos por no abogados o acceder a la propiedad y la gestión de despachos de abogados.</p> <p>El coste de cambiar de despacho aún es elevado (tiempo, dinero y esfuerzo).</p>	<p>Mayor intensidad de la competencia.</p>
<p><b>Fuerzas sociales.</b> (ap. 2.3)</p>		
<p>Cambios en la sociedad: intereses, poder adquisitivo, movilidad, grupos, etnias, etc...</p> <p>Mayor nivel de educación en una sociedad que eleva las expectativas del cliente en los servicios contratados.</p>		
<p><b>Fuerzas Tecnológicas.</b> (ap. 4.4)</p>		
<p>Cambia la forma de comunicarse.</p> <p>Cambia la forma de buscar información jurídica.</p> <p>Reduce costes.</p> <p>Mejora la eficiencia.</p>	<p>Internet como canal de distribución.</p> <p>Páginas Web que permiten acceder inmediatamente a los recursos del despacho.</p> <p>Servicios que permiten completar tareas jurídicas de forma semi-automatizada.</p> <p>Software de gestión avanzado y específico para el sector jurídico que analiza la rentabilidad y eficiencia del servicio, utilizado mayoritariamente por los departamentos jurídicos de empresa.</p>	

<b>ENTORNO MICRO</b>		
<b>Fuerzas específicas del sector legal.</b> (ap. 3.4)		
<p>Al sector le cuesta admitir que debe venderse.</p> <p>Tradicionalmente se han considerado "distintos", algo "superiores".</p>	<p>Los despachos no deben aplicar al marketing las mismas reglas que usan para ejercer Derecho.</p> <p>Hay una tendencia a hacer las cosas "porque los demás lo están haciendo" también en marketing, pero sin convicción y sin herramientas eficaces para ello.</p> <p>Los salarios de los abogados son conocidos, lo que incrementa la competencia por ellos.</p> <p>Reducción de la reputación pública de los abogados.</p>	<p>Ej: gestión de las reclamaciones de clientes.</p>
<b>Fuerzas relativas a los despachos como organizaciones –</b> Basado en el modelo de las 7 S de McKinsey (1980) (Cap. 4)		
<p>1. <i>Estrategia</i></p> <p>El marketing debe estar alineado con la estrategia.</p>	<p>Los despachos de abogados creen que la planificación estratégica requiere grandes esfuerzos y gran cantidad de documentos, y en consecuencia, tampoco hacen una planificación de marketing efectiva.</p> <p>Además la estructura de <i>partnership</i> y el hecho que los abogados deban ser los prestadores del servicio y quiénes ejecuten la estrategia complica la efectiva aplicación de ésta.</p>	
<p>2. <i>Estructura</i></p>	<p>La estructura de <i>partnership</i> normalmente genera resistencia a realizar marketing.</p> <p>Los despachos más grandes tienden a estar mejor gestionados</p>	
<p>3. <i>Sistemas</i></p> <p>Los servicios jurídicos son prestados a los clientes mediante sistemas formales o informales.</p>	<p>Cambiar estos sistemas para introducir la actividad de marketing acostumbra a generar resistencia.</p>	
<p>4. <i>Valores comunes</i></p> <p>Resulta difícil desplegar la función del marketing si los socios no comparten unos objetivos a largo plazo para el desarrollo del negocio.</p>	<p>Las 3 C's de Mayson (2007) de porqué los abogados se unen en una empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Conveniencia:</b> compartir recursos.</li> <li>2. <b>Complementariedad:</b> para proporcionar a los clientes los servicios que ellos no pueden atender.</li> <li>3. <b>Combinación:</b> la intención es crear una estructura fuerte y duradera con visión de atender a los clientes de forma global.</li> </ol>	
<p>5 y 6. <i>Estilo y Personal</i></p>	<p>La dirección de marketing debe encargarse a un profesional o socio capacitado para ello, no como "algo que debe hacerse y te ha tocado a ti".</p>	
<p>7. <i>Habilidades</i></p> <p>Los abogados no conciben el marketing como algo que deban hacer, ni tampoco han sido formados para ello.</p>	<p>Es necesario que los abogados entiendan y se preocupen por satisfacer a sus clientes, que los socios compartan esa preocupación y que se actúe con conocimiento del mercado y de la competencia.</p>	

<b>Fuerzas relativas a los abogados.</b> (ap. 3.4)	
<p>Nunca vieron el marketing como algo necesario.</p> <p>Visión del marketing como actividad que les desprestigia.</p> <p>Nunca se les formó en esta disciplina. Las universidades no la incluyen en sus currículums, como tampoco nada relativo a la gestión de empresas.</p>	<p>Los abogados tendrán que salir de su "zona de confort".</p> <p>Deberá encontrarse el justo equilibrio entre facturar horas y hacer marketing.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Hodges (2013)

## 4.2 Las fuerzas del cambio en el sector legal

El sector jurídico ha estado durante mucho tiempo encerrado en sí mismo a causa de las barreras legales que se levantaron a su alrededor, cuya razón de ser estaban en la protección de la sociedad (Remus, 2014). En la mayoría de jurisdicciones internacionales estas barreras aún existen; en otros países como España, se levantaron parcialmente. El estricto código de conducta (el código deontológico), la colegiación obligatoria para poder ejercer, la limitación para crear sociedades para prestar servicios legales con no profesionales y una regulación estricta sobre su composición accionarial y órganos de decisión, son medidas que se supone que protegen al ciudadano de conductas poco profesionales motivadas por el interés económico en lugar del interés público que todo abogado debe seguir en el ejercicio del Derecho.

Pero este aislamiento no ha logrado su objetivo. De un lado, escandalosos casos como el de KPMG<sup>22</sup> o Enron evidenciaron que algunos abogados pueden actuar motivados por otras causas más allá del servicio a la sociedad, permitiendo que sus clientes cometan delitos económicos con su aquiescencia e incluso benplácito expreso, indicando luego éstos que "simplemente hacían su trabajo" como en el caso Enron (Gordon, 2002; Remus, 2014). De otro lado, ha sumido al sector legal en prácticas antiguas de gestión y dirección que afectan negativamente al ejercicio de su profesión y por consiguiente perjudican justamente a quién quería protegerse, la sociedad, debido a la ineficiencia de la prestación de sus servicios y los altos costes que dicha ineficiencia conlleva. Los servicios jurídicos se habían convertido en un producto caro y exclusivo al alcance de unos pocos, que además era poco eficiente. Precisamente por este motivo el Reino Unido decidió "liberalizar" la profesión del abogado y con ello, permitir que no - abogados pudieran ser socios y dirigir empresas de servicios jurídicos. La

22.- "Out of Practice: The TwentyFirstCentury Legal Profession" (Remus, 2014) "El 24 de agosto de 2005 nueve personas fueron acusadas por su participación en el escándalo fiscal de KPMG, descrito como 'la mayor trama de evasión fiscal de la historia de los Estados Unidos'. Esos nueve individuos jugaron un papel clave en el diseño y comercialización de estructuras de protección fiscal que generaron 12 billones de dólares en pérdidas fraudulentas y costaron al 'Internal Revenue Service' 2,5 billones de dólares de pérdidas en impuestos. A pesar que tan solo uno de esos nueve ejercía técnicamente el Derecho, otros cinco eran abogados con licencia."

principal idea que motivó este gran cambio fue la de aportar experiencia de otros sectores económicos en términos de gestión y dirección, al sector legal; dotar de recursos económicos a los despachos de abogados mediante el acceso a fuentes de capital externas y dinamizar así la innovación y la creación de nuevos modelos de negocio en búsqueda de otras formas de prestar servicios jurídicos. Se consideró que una “entrada de aire fresco” al sector sería beneficioso tanto para éste como para la sociedad a la que sirve, mejorando el acceso a la justicia de una gran parte de la población faltada de recursos económicos (*Department of constitutional affairs, 2005*).

Los abogados se han sentido muy cómodos con una situación en la que sin duda ellos han sido los más beneficiados, por lo que no ha habido un interés para cambiarla. Han sido factores externos los que han puesto en duda la solidez de este modelo y están presionando para que cambie. Las mismas fuerzas que están liderando el cambio en las organizaciones profesionales están también afectando al sector legal: 1) las nuevas tecnologías; 2) la globalización y las exigencias de clientes que operan en entornos internacionales; 3) la liberalización del sector en algunas jurisdicciones; 4) el incremento de la competencia; 5) las restricciones económicas; 6) la presión para reducir costes; y 7) unos clientes cada vez más sofisticados (Nightingale, 2004; Brock, 2006; Regan & Heenan, 2010; Hodges, 2013; Brown, 2014; McKenna, 2014). Los clientes corporativos piden a los despachos de abogados que compartan una mayor parte del riesgo jurídico y que consideren de qué forma pueden ser más innovadores y eficientes en coste en la prestación de sus servicios (Regan & Heenan, 2010).

También la creciente fuerza del mercado legal del Reino Unido en primer lugar, seguido de Singapur y Hong Kong (Ribstein, 2010) en detrimento del mercado americano en relación a las grandes operaciones se percibe como una de las fuerzas detrás del cambio en el sector legal, pues los despachos americanos pueden verse casi obligados a mantener una presencia en Europa con el objetivo de retener este negocio (McKenna, 2007).

Según varios autores (Muir & Douglas, 2001; Susskind, 2008), la comoditización de los servicios jurídicos supondrá también un amenaza para la abogacía tradicional dado que no se precisa ser abogado para crear sistemas automatizados que presten determinados tipos de servicios jurídicos muy básicos (ver apartado 3.3).

Otra amenaza es la que afecta a la tradicional estructura de precios del sector legal. De un lado, el crecimiento de la competencia procedente de operadores no tradicionales (McKenna, 2014) puede tener el efecto que los despachos bajen precios mientras luchan por mantenerse. Por otro lado, si los despachos no tradicionales entran en el sector ofreciendo servicios jurídicos a precios fijos, se amenaza el sistema del “precio/hora”, que ha sido el sistema de cobro mayoritario en los despachos de abogados. Un precio para cada servicio haría que los costes fueran mucho más transparentes para

el cliente (aunque también para la competencia), mejorando la prestación del servicio simplemente permitiendo que el cliente pudiera calcular con exactitud su coste (Muir & Douglas, 2001).

El mantenimiento de unos precios excesivamente altos en el sector durante muchos años ha hecho que muchas empresas encarguen a sus propios abogados parte del trabajo que habitualmente se contrataba a despachos externos, lo que ha llevado al absurdo de que a los clientes les resulte más económico realizar ellos mismos el trabajo que subcontractarlo (Ribstein, 2010, Cohen & Bessen, 2008). Reestructurar la forma en que los abogados de empresa contratan y utilizan los servicios de los despachos de abogados externos puede conllevar ahorros de hasta el 30%, sin incrementar el nivel de riesgo asumido en la externalización (Cohen & Bessen, 2008).

Según Ribstein (2010) y Brown (2014), la tendencia a la contratación de abogados de empresa es una de las amenazas a las que actualmente los grandes despachos se enfrentan también, pues los departamentos legales de las empresas suponen una fuente de competencia para los despachos, que ahora compiten también con sus propios clientes. Esto no significa que las empresas ya no vayan a necesitar abogados externos, pero sí que la ruptura de la asimetría en la capacidad técnica para evaluar a los proveedores permite a las empresas el cambiar de despacho más a menudo o incluso seguir a un equipo de abogados cuando éste deja de prestar servicios en un despacho, poniendo de manifiesto que la fidelidad la tienen con el abogado, no con el despacho, algo que sin duda es un fuerte revés para las grandes firmas de abogados (Ribstein 2010; 2012). Más adelante Ribstein (2012) prevé que la figura del abogado de empresa evolucionará hacia una figura más próxima a la de empresario con conocimientos jurídicos. Su actitud más cercana a la de un abogado (muchos de ellos proceden de despachos de abogados) cambia cuando se deben a un único cliente, la empresa, que les exige reducir los costes del departamento legal y aportar más valor. Estas presiones son las que empujan a estos abogados a buscar soluciones que antes no habrían contemplado como la incorporación de tecnología con aplicaciones legales para su propio uso interno, como sistemas de gestión del conocimiento (Ribstein, 2012). Esto es lo que Brown (2014) califica como el aumento del poder del comprador ("*buyer power*").

Las nuevas formas de prestar servicios jurídicos descritas en el apartado 2.3 anterior, conocidas como NewLaw y que responden justamente a estas necesidades planteadas por las empresas, están logrando distintas cuotas de implantación en función del área geográfica, según el estudio realizado por Allen & Overy en 2014<sup>23</sup>. En base a este estudio, en Europa Continental (excluyendo el Reino Unido) la actitud de las empresas ante las nuevas formas de prestación de servicios jurídicos

---

23.- "*Unbundling a market. The appetite for new legal services models. Global survey results*" | May 2014. Allen & Overy.

es más conservadora, prefiriendo realizar los servicios jurídicos de forma interna antes que utilizar estas nuevas formas de servicios jurídicos externos, si bien los departamentos de compra son los que tendrán el papel más importante en este escenario, pues el 39% de los encuestados en dicho estudio consideran que la influencia de estos nuevos servicios jurídicos va a incrementar, aunque para los próximos cinco años no se prevé un aumento muy significativo de ellos en comparación con otras jurisdicciones.

### **4.3 Estructura y gobierno de los despachos de abogados**

Tradicionalmente los despachos de abogados se han organizado bajo la forma de *partnership* que implica un pacto entre los socios para el reparto de los ingresos, el pago de los gastos y el acuerdo unánime en la toma de decisiones estratégicas y relativas a la selección de clientes (ver apartado 2.3 anterior). Pinnington & Morris (2003) define esta forma de funcionamiento como un arquetipo propio del sector jurídico que nada tiene que ver con la forma en que se gestionan las empresas. Los cambios en el entorno tanto económico como social ha hecho que los despachos de abogados deban introducir técnicas de gestión empresarial en sus despachos pero en su mayoría, mantienen intacto el arquetipo típico del sector (Pinnington & Morris, 2003). El estudio llevado a cabo por Pinnington & Morris (2003) en despachos de Inglaterra y Gales mostró una tendencia hacia el uso de técnicas de gestión empresarial, por ejemplo la contratación de personal experto en marketing, el establecimiento de sistemas de control de calidad y estándares operativos más estrictos. A pesar de ello, el control de los clientes sigue en manos de cada uno de los socios; los temas relativos a la estrategia del despacho y la elección de los clientes deben ser consultados con todos los socios, lo que limita el margen operativo de los directivos, poniendo de manifiesto que el núcleo central de características del sistema de *partnership* permanecía intacto (Pinnington & Morris 2003). Según los autores, no se puede afirmar que el arquetipo propio de los despachos de abogados esté evolucionando hacia otro distinto, en tanto que las firmas de auditoría y consultoría sí lo están haciendo.

Más adelante, en 2005, también Arnett & Badrinarayanan (2005) sugieren que los despachos de abogados requieren de habilidades directivas y de gestión empresarial, para manejarse en un entorno tan dinámico (refiriéndose al auge de las nuevas tecnologías), cuestionando si la estructura de *partnership* es la apropiada para éstos en un entorno tan competitivo. Partiendo del principio de que el arquetipo clásico de firmas profesionales y el pacto de socios ya no van a funcionar en este entorno cambiante y más dinámico, Arnett & Badrinarayanan (2005) indican que están surgiendo nuevas formas organizativas que deben ser analizadas y entendidas. Para Mountain (2007), este modelo del pacto de socios y los sistemas de remuneración de socios basados en el "*eat what you kill*" (ver apartado 2.3) favorecen las decisiones de tipo conservador pues los socios que han logrado llegar

a la cima haciendo las cosas de forma convencional no son el tipo de personas que van a pensar de forma distinta. Aquellos con una mentalidad más innovadora y que habrían marcado una diferencia, son presionados para salir mucho antes de llegar a socios porque no encajan en la cultura establecida (Mountain, 2007). Según Hodges (2013) los motivos que llevan a los abogados a juntarse para hacer negocios tiene mucho que ver con el éxito en el despliegue de la función de marketing. Siguiendo la teoría de Mayson (2007), Hodges cita el modelo de las 3 C's definido por éste:

- **Conveniencia:** si los socios se unieron por pura conveniencia, entonces no están juntos para nada más que para compartir un nombre y algunos recursos. En un despacho de "conveniencia" no hay espacio para la estrategia o la gestión, lo que será una barrera para el marketing.
- **Complementariedad:** si la intención de los socios es complementarse mutuamente, éstos simplemente reconocen que sus clientes tienen distintas necesidades jurídicas que no podrían satisfacer si trabajaran solos. En este tipo de despachos la dirección proporciona una infraestructura de soporte, pero la existencia de una estrategia corporativa es casi accidental y no es suficiente para dirigir una orientación al mercado estructurada y eficaz.
- **Combinación:** cuando los socios tienen la intención de combinar, entonces crean negocios duraderos, capaces de servir una extensa variedad de necesidades de sus clientes. En los despachos nacidos bajo la forma de la "combinación" se realizan inversiones y los beneficios se generan por las personas, las áreas de práctica, las nuevas oficinas, la formación, etc... El papel de la dirección es la de proveer liderazgo y gestión así como el asegurar el uso efectivo de la infraestructura. El modelo de combinación sería el adecuado para que la función de marketing se despliegue adecuadamente (Hodges, 2013).

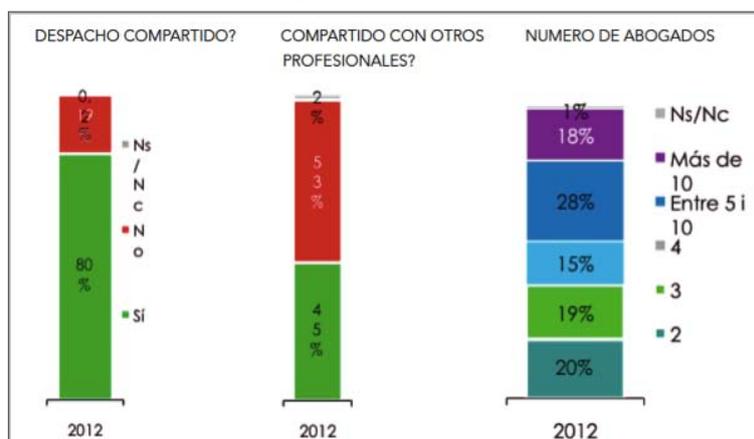
Según los datos del informe ICAB 2013<sup>24</sup> solo el 17% de sus colegiados barceloneses trabaja en el régimen laboral conocido como "por cuenta ajena", es decir, como empleados; el resto, lo hacen en régimen de autónomos. Esto es congruente con la forma en que se desarrolla su ejercicio, según el estudio, "de manera libre sin dependencias estructurales ligadas a estructuras empresariales o administrativas". En los últimos tiempos se ha notado un incremento en la búsqueda de alianzas con otros compañeros si bien las estructuras que se crean, en su mayoría, son muy pequeñas, de 5 a 10 abogados como mucho, siendo muy frecuente que los abogados trabajen compartiendo despacho con otros empresarios (80%) u otros profesionales (45%) (ver gráfico nº VII). Según se desprende de estos datos, y a falta de estudios más detallados, más amplios y representativos, podría entenderse

---

24.- "Informe ICAB 2013" Realizado por el Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona. Los datos informados son los relativos a los colegiados de dicha institución. Hasta la fecha, es el único informe sectorial que analiza la demografía de la profesión por lo que se utiliza éste a falta de uno geográficamente más extenso.

que el sector legal, al menos en el área geográfica de Barcelona, estaría estructurado en una gran mayoría, dentro de los grupos de Conveniencia y Complementariedad de las 3 C's de Mayson (2007), estructuras que no favorecen la implantación de una cultura orientada al cliente ni la aplicación de la función de marketing.

**Gráfico nº VII: Composición de los despachos de abogados en el Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona**



Fuente: Informe ICAB 2013.

## 4.4 Tecnología

### 4.4.1 La tecnología en el sector jurídico. Introducción

El sector legal está cambiando, adaptándose a los nuevos tiempos y a las muchas exigencias de sus clientes, siendo una de ellas la adopción de tecnologías, que es vista por parte de muchos despachos de abogados como una oportunidad para diferenciarse de la competencia (Edwards & Mahling, 1997). Los despachos más grandes no han dudado en realizar grandes inversiones en tecnología con esta finalidad (Muir & Douglas, 2001), si bien luego en la mayoría de los casos, no llegaban a desplegar todo su potencial (Wall & Johnstone, 1997). Los elevados costes de acceso a la tecnología permitieron a los despachos con más recursos avanzar en su utilización, pero en la actualidad, el acceso a la tecnología se ha democratizado y la verdadera diferencia radica en su utilización efectiva y las ventajas que ello puede aportar al cliente (Wall & Johnstone, 1997).

La tecnología está cambiando también la forma en que los abogados se relacionan con sus clientes (ver apartado anterior 3.6 sobre Internet y redes sociales). Pero, y esta es una diferencia fundamental, también cambia la forma en que éstos prestan sus servicios (Muir & Douglas, 2001; Cohen & Bessen, 2008). En este sentido, Wall & Johnstone (1997) identificaron cuatro cambios básicos:

- 1) Cambio en la relación abogado - cliente. El abogado ya no presta un “servicio” en el sentido tradicional, sino que desarrolla un negocio con su cliente.
- 2) Cambio en la relación abogado - abogado. Ahora se espera que los abogados se especialicen en una determinada área del derecho, produciéndose un declive de los abogados generalistas.
- 3) Cambio en la relación abogado - empleador. La aparición de “megadespachos” ha hecho que la figura del abogado empleado sea cada vez menor. En este aspecto, la crisis económica ha llevado a una tendencia contraria: los grandes despachos cada vez emplean a menos abogados; muchos de ellos inician sus propios proyectos empresariales y vuelve la figura del abogado que trabaja por su cuenta.
- 4) Hay una brecha cada vez mayor entre los despachos que se adaptan a las nuevas tecnologías y los que no.

Sin duda alguna la tecnología está aportando mucho al sector legal, tanto en la forma en que algunos despachos producen los servicios legales, como en la forma que éstos son puestos a disposición y consumidos por los clientes (Cunninham, 2001). Entre los despachos españoles, según el estudio de Wolters Kluwer (2011), “los sistemas y programas informáticos que ayudan a gestionar mejor los despachos están sufriendo una fuerte implantación, no solo en los grandes despachos, sino también en los medianos: la gestión del conocimiento y la estandarización de los procesos forman parte del reto en cuanto a eficacia, que reclaman los abogados internos: los despachos lo saben y se están preparando en este ámbito, ya que forma parte del éxito y la rentabilidad en la asignación de los equipos”.

Actualmente la tecnología forma parte del proceso de prestación de servicios jurídicos: su selección e implementación se integra en dicho proceso y es una partida importante en el presupuesto de los despachos (Cohen & Bessen, 2008). La producción de algunos servicios legales se ha estandarizado de tal forma que la función del abogado ha quedado reducida a un mero usuario de la tecnología necesaria para su producción (Wall & Johnstone, 1997). Los clientes cada vez más demandan nuevas formas para consumir servicios legales estandarizados (Mountain, 2007). También los despachos usan la tecnología como soporte a sus tareas diarias: vemos algunos ejemplos de ello en las plataformas de automatización de documentos como RapidocsAuthor, DealBuilder, HotDocs, HR Contract Builder o ContractExpress, utilizadas por grandes despachos, como Linklaters, Evershed’s o Allen&Overy, para automatizar el proceso de creación de documentos legales (Regan & Heenan, 2010). Algunas empresas de servicios jurídicos han evolucionado estas herramientas y las han puesto al servicio de los clientes a través de páginas web que permiten a éstos obtener documentos legales adaptados a su caso concreto, sin intervención alguna de abogado si no lo desean, como las

plataformas “*Do It Yourself*” indicadas en el apartado 3.3 Rocket Lawyer, LegalZoom o FormalDocs. En estos casos el abogado se encuentra compitiendo en el mercado no con otros abogados sino con su propio cliente, capaz de realizar una parte del trabajo jurídico sin ayuda profesional (Godar & Godar, 2001). Resulta también muy interesante ver como el propio concepto de consumo de servicios legales ha ido evolucionando, no solo en la posibilidad de autoeditar un documento legal, sino en el hecho de que todo este proceso se hace en un entorno digital, un entorno online en el que el cliente ni siquiera debe desplazarse al despacho del abogado (Remus & Levy, 2015).

Actualmente un ordenador puede responder preguntas y producir documentos legales adaptados a las necesidades de cada usuario en particular. El programa responderá a las necesidades de cada cliente con preguntas simples cuyas respuestas determinarán la siguiente pregunta. Esto puede hacerse para una gran cantidad de documentos y asuntos jurídicos, incluso para preparar cartas persuasivas con amenaza de demanda en situaciones de conflicto empresarial, con referencias a la legislación aplicable. Según Gillers (2012), en poco tiempo, este tipo de programas podrán ofrecer productos de los que actualmente forman parte del portafolio de servicios habituales de muchos abogados y serán, además, mucho más efectivos que los suyos en el sentido que el programa puede gestionar un universo mucho mayor de opciones, en especial si éstos siguen un formato tipo formulario que requiera la cumplimentación de campos elegibles por el usuario en lugar de la aplicación de criterios jurídicos. Por supuesto este tipo de servicios no servirá para todos los clientes, en especial para aquellos con asuntos más complejos (Gillers, 2012).

Poco a poco los despachos que han ido adaptándose a las nuevas tecnologías han buscado ofrecer sus servicios de forma cómoda para sus clientes, enviando documentación por correo electrónico, utilizando sistemas de videollamadas, ofreciendo extranets donde los clientes pueden ver, seguir y conocer el estado de sus asuntos, descargar e, incluso, enviar documentos al abogado que quedan automáticamente archivados es los expedientes, etc... Sin duda alguna esto ha conllevado una reducción en los costes de producción (Wall & Johnstone, 1997) y a la vez ha acercado el sector legal a sectores de la población con dificultades de acceso a él a causa de la barrera económica que supone este tipo de servicios.

#### **4.4.2 El uso de la tecnología por los despachos de abogados**

Según un estudio realizado en 2008 por el Consejo General de la Abogacía Española<sup>25</sup>, el papel de las nuevas tecnologías en el ejercicio de la abogacía queda fuera de toda duda dado que el 98% de

---

25.- “La abogacía española en datos y cifras”. 2008. CGAE.

los abogados, las considera muy o bastante importantes. En el año 2015 y según el “Estudio de Clima de la Abogacía. Barómetro Interno” (CGAE, 2015), los abogados ya reconocen de forma unánime la importancia de las nuevas tecnologías en su profesión. Pero estos estudios han analizado únicamente el uso por parte de los abogados de unas herramientas tecnológicas centradas en la comunicación de los abogados con sus colegios profesionales, la administración pública y con carácter general, el correo electrónico y la conexión a Internet o su opinión general sobre su importancia. No se indica cuántos de ellos disponen de tecnologías de la información avanzadas, capaces de mejorar el funcionamiento interno de los despachos, sus sistemas de gestión y de toma de decisiones, así como la mejora de la calidad de los servicios prestados, ni tampoco el papel que estas tecnologías avanzadas puede tener en la estrategia de las firmas legales. En la radiografía de los despachos de abogados realizada por el ICAB entre sus colegiados en 2008, se evidenció que el 63,6% de ellos tenía una actitud positiva hacia las nuevas tecnologías, y de ellos, el 47,5% tenía bastante previsto realizar inversiones y el 16,1% lo tenía muy previsto, siendo más frecuente esta tendencia en los despachos de mayor tamaño<sup>26</sup>. Según Jenkins (2007), adicionalmente a las tecnologías ofimáticas comunes, los abogados utilizan una amplia variedad de herramientas con distintos grados de sofisticación que incluyen desde bases de datos legales a software para la compilación de documentos o de soporte en la litigación, calendarios adaptados al sector legal, programas de facturación y control de horas, software para detectar y gestionar conflictos de interés, etc... (Jenkins, 2007).

### **4.4.3 Gestión del conocimiento**

Tal y como se indicó en el capítulo II, una de las características de los servicios jurídicos es que son intensivos en conocimientos (Gummesson, 1978; Capaldo, Raffa & Zollo, 1995, Edwards & Mahling, 1997, Du Plessis & Du Toit, 2006; Du Plessis, 2008; 2011; Gardner, Anand & Morris, 2008). El conocimiento es información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión (Davenport, De Long & Beers, 1998). El conocimiento de una empresa es intrínseco a sus competencias básicas o su experiencia y se acostumbra a proteger mediante patentes, copyrights o políticas de confidencialidad (Gottschalk & Khandelwal, 2004). Este conocimiento se convierte en un valor estratégico para la empresa en función de su actualidad, precisión y grado de innovación (Edwards & Mahling, 1997).

Para Davenport, De Long & Beers (1998) el conocimiento es un tipo de información de alto valor añadido, listo para ser aplicado a la toma de decisiones y la realización de acciones. Gestionar y utilizar la información y el conocimiento de forma efectiva y productiva son competencias esenciales para los abogados (Edwards & Mahling, 1997) pues es su materia prima, su principal activo (Du Plessis

---

26.- Idem nota nº 25 anterior. Pág. 135 del informe.

& Du Toit, 2006; Du Plessis, 2011, Segal-Horn & Dean, 2007; Evans, Wensley & Choo, 2012); dejarla en las cabezas de cada profesional y perderla cada vez que uno deja el despacho supone una pérdida de valor para éste (Núñez, 2011). Edwards & Mahling (1997) define la gestión del conocimiento como el esfuerzo organizado para capturar, organizar y compartir el conocimiento de los empleados para lograr un objetivo estratégico común (Edwards & Mahling, 1997).

Varios autores han realizado estudios sobre sistemas de gestión del conocimiento (Alavi & Leidner, 1999; Davenport, De Long & Beers, 1998; Fahey & Prusak, 1998; Du Plessis & Du Toit, 2006; Du Plessis, 2011) pero son pocos los que se centran en los despachos de abogados (Winston, 2014). Edwards & Mahling (1997) clasifican la información de un despacho de abogados en cuatro categorías: 1) datos administrativos, como facturación, honorarios, clientes, etc...; 2) conocimiento declarativo, la legislación y otras normas; 3) conocimiento procedimental, que implica la información relativa a procesos exigidos por la ley para distintas situaciones; y 4) conocimiento analítico que incluye las soluciones aplicadas en cada caso por cuenta de un cliente. Este último tipo de conocimiento es el que puede generar una ventaja estratégica para el despacho, y es justamente el que está en las cabezas de cada abogado (Edwards & Mahling, 1997). Para Du Plessis (2006), sin embargo, también el conocimiento declarativo constituye una ventaja que, además, el abogado tiene la obligación de aportar a su cliente pues, si bien, y gracias a Internet y las bases de datos, esta información es accesible por mucha más gente incluso de forma gratuita, se considera que el abogado tiene una habilidad superior a la media para la búsqueda de información de tipo legal, habilidad que debe mantener incluso en entornos electrónicos y tecnológicos avanzados, constituyendo ésta una de las habilidades necesarias del abogado (Du Plessis & Du Toit, 2006; Du Plessis, 2008). La habilidad para gestionar el conocimiento permite al abogado entender que el actual mundo del Derecho consiste en una red de recursos informativos y de conocimiento sobre los que se apoya el trabajo diario de éste. Esto incluye bases de datos, tanto externas como internas en las que haya información sobre clientes, potenciales clientes, casos, documentos y el trabajo histórico del despacho, bases de datos legales, otras bases de datos propias del despacho que atesoren el *expertise* del personal del despacho y de otros expertos como jueces, tribunales, información financiera, del mercado y de la competencia (Du Plessis, 2008).

Tradicionalmente, este conocimiento analítico del abogado (normalmente en poder de un socio de la firma) se transfiere a los abogados más jóvenes mediante la formación, y pocas veces queda reflejada en documentos accesibles con posterioridad (Edwards & Mahling, 1997; Du Plessis & Du Toit, 2006). Cuando estos documentos sí se han producido, acceder a ellos puede ser complicado a causa de los deficientes sistemas de clasificación, que no siguen criterios de utilidad o relevancia. Los programas informáticos de gestión documental sirven de ayuda a la búsqueda, pero no son del todo eficientes porque simplemente devuelven resultados en base al uso de palabras clave, sin ningún tipo

de contextualización (Edwards & Mahling, 1997). Con el tiempo muchos de los programas comerciales específicos para el sector jurídico que venden bases de datos legales de legislación y documentos han avanzado en este sentido y son capaces de extender sus búsquedas para incluir citas, referencias cruzadas y listados de documentación relacionada y complementaria (Jenkins, 2007). Para Du Plessis (2011) las tecnologías asociadas a la gestión de conocimiento son varias, incluyendo: extranets corporativas, portales, las páginas web de los despachos, documentos electrónicos y gestores de contenidos, sistemas de indexación de correos electrónicos, *data mining* y sistemas sindicados de búsqueda de información digital y los programas de gestión financiera y de expedientes de los clientes, que normalmente se integran con otros sistemas de gestión de la información y de inteligencia empresarial, los cuales forman parte de un entorno más amplio de gestión del conocimiento diseñado para gestionar el negocio y compartir el conocimiento de los abogados y los empleados del despacho para lograr una ventaja competitiva (Du Plessis, 2011). Según Segal-Horn & Dean (2007) la creación e integración de plataformas tecnológicas y sistemas de práctica comunes para mejorar la capacidad de gestión del conocimiento es una de las claves del éxito en la globalización de los grandes despachos de abogados (Segal-Horn, 2007; Brock & Alon, 2009).

Uno de los problemas en lograr una efectiva documentación y categorización del conocimiento analítico en los despachos de abogados es el tiempo: el tiempo es dinero para un despacho y el tiempo dedicado a compartir conocimiento y experiencia no es facturable (Edwards & Mahling, 1997; Gottschalk & Khandelwal, 2004). Ruggles (1998) identificó a la cultura del despacho como uno de los principales impedimentos para diseminar el conocimiento. Sin embargo Gottschalk & Khandelwal (2004), al igual que Edwards & Mahling (1997), también encontraron evidencias que el mayor impedimento para ese cometido era la falta de tiempo de los abogados y también que cuanto más extendido es el uso de tecnologías de la información en el despacho, mayor también era el uso de tecnologías para gestionar el conocimiento. Evans, Wensley & Choo (2012) analizaron el problema de compartir el conocimiento desde la perspectiva idiomática (importante en firmas de abogados internacionalizadas) y cultural (en el sentido de compartir unos objetivos comunes). Si bien el idioma no era impedimento para que los abogados compartieran su conocimiento, la predisposición para hacerlo era mayor en aquellos que tenían un idioma común y, sin duda, el compartir un mismo objetivo facilita la distribución del conocimiento y su posterior utilización. También el riesgo de una pérdida de información o vulneración de la confidencialidad, aunque sea de forma accidental supone una barrera para la gestión del conocimiento (Du Plessis, 2011). Las nuevas tecnologías han añadido complejidad al proceso de gestión del conocimiento, pues cada vez hay más formas de producirla y sitios donde guardarla (ipads, iphones, gestores de contenido online, etc...), acceder a esta información y organizarla de forma efectiva para que pueda ser usada con posterioridad de forma eficiente por los abogados es uno de los grandes retos del sector jurídico (Du Plessis, 2011).

#### 4.4.4 Adopción de la tecnología

Varios autores han diseñado modelos de crecimiento o de adopción de tecnologías en las empresas, definiendo escalas o fases de implantación. Por ejemplo, Nolan (1979) diseñó un modelo en seis fases que, posteriormente, amplió a nueve. También Earl (2000) diseñó un modelo en seis etapas, pero según Gottschalk & Khandelwal (2004), los modelos en cuatro fases parecen haber sido propuestos y probados más frecuentemente, por ejemplo por King & Teo (1997). Gottschalk & Khandelwal (2004) desarrollaron una nueva escala en cuatro fases, específica para el sector jurídico, y probada empíricamente en Noruega y Australia. Cada una de las fases se caracteriza por el uso de un determinado tipo de tecnología que satisfacen unas necesidades y funciones distintas.

De las cuatro fases en que se dividió el proceso de adaptación de los despachos de abogados a los sistemas de gestión del conocimiento, se demostró empíricamente que, en realidad, los despachos de abogados no siguen una evolución lineal de crecimiento a través de cada una de ellas. Es decir, no evolucionan de la fase 1 a la fase 4; lo que hacen es pasar por varias de estas fases, avanzando y retrocediendo entre ellas e, incluso, iniciando su adopción de sistemas de gestión del conocimiento directamente en la tercera fase, por ejemplo.

En la Tabla nº 13 se muestran estas fases con la descripción de las necesidades que dichas tecnologías satisfacen. El primer grupo de tecnologías (tecnologías básicas) son las constituidas por las herramientas de trabajo habitual básicas y estandarizadas relacionadas con la productividad. El segundo grupo integra las herramientas que informan sobre los conocimientos de cada empleado en el despacho. En tercer lugar están las herramientas que permiten atesorar el conocimiento generado en la organización, ordenarlo, hacerlo accesible a los empleados y utilizarlo posteriormente. Los despachos que utilizan estas tecnologías se consideran avanzados en su adopción y se han dado cuenta de las oportunidades que su correcto uso les puede suponer (Gottschalk & Khandelwal, 2004). Finalmente se encuentran aquellas tecnologías verdaderamente generadoras de conocimiento que funcionan imitando la mente humana. Es decir, por sí mismas son capaces de generar soluciones a problemas concretos. Estas etapas recogen la evolución tecnológica de los despachos de abogados desde el simple uso de un procesador de textos hasta la utilización de complejos sistemas de gestión del conocimiento, utilizados también como elementos estratégicos de competitividad de la empresa (Kambil & Ginsburg, 1998).

<b>Tabla nº 13: Fases de la adopción de tecnologías de gestión del conocimiento en los despachos de abogados</b>			
<b>FASE 1</b>	<b>FASE 2</b>	<b>FASE 3</b>	<b>FASE 4</b>
<b>Herramientas para usuarios finales</b> “people to technology”/ “usuario – tecnología”	<b>Quién sabe qué</b> “people to people”/“usuario / usuario”	<b>Qué es lo que saben</b> “people to docs”/“usuario/ / documentos”	<b>Qué piensan</b> “people to systems”/ “usuario / sistemas”
Los abogados disponen de herramientas del tipo “usuario final”. Esto implica un ordenador personal conectado en red en cada mesa o maletín, dotado con herramientas estándares de productividad de uso personal (procesador de textos, programa para realizar presentaciones) de forma que los documentos puedan intercambiarse de forma fácil en la empresa.	Los abogados disponen de información sobre los conocimientos de cada persona en la organización. Se registra y se ofrece información sobre las áreas de conocimiento de cada persona mediante la creación de directorios. Suelen denominarse “páginas amarillas” y su objetivo es asegurar que la gente que tiene los conocimientos en la empresa esté accesible a los demás para ser consultada, pedirles consejo o intercambiar conocimientos.	La información generada por los abogados es almacenada y puesta al alcance de sus colegas. Se aplican técnicas de “data mining” (examen de extensas bases de datos para generar nueva información) para localizar la información relevante y combinar información en los servidores. Por ejemplo, se almacenan informes, notas, recomendaciones y cartas de cada abogado en la empresa. Con el tiempo, este material crece rápidamente haciendo necesaria la presencia de un especialista en documentación o un director de gestión del conocimiento para organizar los contenidos.	Los abogados disponen de sistemas de información que resuelven problemas relativos al conocimiento. En estos sistemas se aplican técnicas de inteligencia artificial. Por ejemplo, las redes neuronales (“neural networks”) son herramientas estadísticamente orientadas que son excelentes en el uso de datos para clasificar la información en una categoría u otra. Otro ejemplo es un sistema basado en la experiencia que permite que el conocimiento de uno o pocos expertos sea utilizado por un grupo mucho más amplio de abogados que lo precisan.
Procesador de textos, programa para presentaciones, hojas de cálculo, bases de datos legales, agendas electrónicas, correo electrónico.	CV de los abogados ampliados con sus áreas de experiencia, proyectos realizados, clientes atendidos.	Programas de gestión documental y gestión del conocimiento. Se codifica todo el conocimiento de la organización: contratos, acuerdos, informes, manuales, libros, formularios, cartas, memorandos, artículos, dibujos, fotografías, correos electrónicos, mensajes de voz, videos, notas de presentaciones, normas, estatutos, hojas impresas, transcripciones de reuniones, etc...	Redes neuronales, sistemas basados en la experiencia, sistemas basados en normas, sistemas basados en casos, sistemas de ayuda en la toma de decisiones, bases de datos relacionales y sistemas de gestión documental

Fuente: Traducción y adaptación de la tabla de Gottschalk & Khandelwal (2004).

Semanas antes de cerrar este trabajo (mayo de 2016) apareció en los medios de comunicación la noticia<sup>27</sup> de que una de las Big Four (ver nota al pie nº 17), Deloitte USA había decidido utilizar el software Kira, añadiendo al actual despliegue de la consultora en tecnología cognitiva, los avances en

27 “Deloitte Forms Alliance with Kira Systems to Drive the Adoption of Artificial Intelligence in the Workplace”. 8/03/2016. PR Newswire. Artículo consultable en: <http://www.prnewswire.com/newsreleases/deloitteformsalliancewithkirasystemstodrivetheadoptionofartificialintelligenceintheworkplace300232454.html>

sistemas de aprendizaje computerizado de Kira Systems para crear modelos que rápidamente “lean miles de contratos complejos, extrayendo y estructurando información textual para su mejor análisis”. Este tipo de tecnología es uno ejemplo de los que Gottschalk & Khandelwall incluyen en la fase 4 de adopción tecnológica. La autora de este trabajo tuvo la ocasión de entrevistarse personalmente con Noah Waisberg, fundador y CEO de Kira Systems en Canadá justo el día después de la aparición de la citada noticia. En opinión de Noah, el hecho de que una empresa del tamaño y la visibilidad de Deloitte haya confiado en su tecnología, no solamente les pone a ellos delante de todo el mundo sino que supone un avance importante en la implantación de este tipo de tecnologías en el sector jurídico, pues tal y como se comenta más adelante en el apartado 4.8, las Big Four cada vez ganan más presencia en dicho sector, siendo España justamente uno de los países donde su cuota de mercado es más elevada.

Otra de las Big Four, KPMG, comunicó<sup>28</sup> casi de forma simultánea un acuerdo con IBM Watson (ver nota al pié nº 32) para aplicar también tecnología cognitiva a los servicios profesionales de auditoría y *compliance*.

#### **4.4.5 Customer Relationship Management**

Las nuevas tecnologías de la información y sistemas de gestión de clientes como los CRM (*customer relationship management*) permiten, en palabras De Carvalho & Camarero (2003), un mejor conocimiento del cliente, rastrear sus patrones de compra, realizar ofertas de promociones y precios para consumidores específicos, coordinar o integrar múltiples servicios para un mismo consumidor, una comunicación bilateral, la minimización de errores, la oferta de servicios con un valor añadido para al cliente y la personalización de los servicios (De Carvalho & Camarero, 2003). Un buen sistema CRM proporcionará información para la mejora del proceso de toma de decisiones sobre las actividades de marketing estratégico y marketing táctico y ayudará en el control y medición de sus resultados (Schmidt, 1991). El uso de sistemas CRM requiere de una adecuada estrategia alineada con los objetivos del despacho. Debido a su capacidad para dinamizar la relaciones entre empresas en el marketing B2B (*“Business to Business”*; entre empresas), éstas acostumbran a desarrollar estrategias de CRM basadas en las necesidades del cliente para mantener relaciones de cooperación duraderas con clientes clave. Estas estrategias requieren que la empresa desarrolle tanto competencias de gestión del conocimiento como de marketing relacional (Arnett & Badrinarayanan, 2005). Para Hodges (2013), los sistemas CRM tienen el potencial para dinamizar la gestión de las relaciones con clientes y permiten a los abogados

---

28 “KPMG Announces Agreement With IBM Watson To Help Deliver CognitivePowered Insights” 08/03/2016 Página web de IBM: <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/49274.wss>

aprovechar las relaciones de otros abogados del despacho, controlar la satisfacción de clientes clave o importantes y obtener ventajas de las relaciones que el despacho conoce que un cliente puede tener. Pero cambiar la actitud de los abogados sobre compartir información de sus contactos es algo crítico (Hodges, 2013) pues no todos están dispuestos a ello.

#### 4.4.6 Tecnología al servicio del cliente

También la tecnología puede jugar un papel importante en la relación entre el cliente y el despacho de abogados, sobre todo cuando es el primero quien exige el uso de sistemas tecnológicos para monitorizar la prestación de los servicios; tecnología muy común en las empresas que prestan servicios de subcontratación de procesos legales, conocidos como “*legal process outsourcing*” (LPO’s) pero mucho menos utilizada en los despachos de abogados. Wilson & Vlosky (1998) indican que los proveedores, en este caso los despachos de abogados, no acostumbran a ver el valor en la introducción de sistemas tecnológicos que medien la relación entre ellos y el cliente: la causa es que el cliente distribuye los costes tecnológicos entre varios proveedores en tanto que éstos solo tendrían uno o dos clientes que les exijan este tipo de tecnología. Como en todo proceso de cambio, las relaciones se transforman cuando los compradores utilizan su poder para exigir a sus proveedores que adopten sistemas de información, motivo por el que Wilson & Vlosky (1998) recomienda que con carácter previo se comunique a los proveedores afectados los beneficios derivados de la implementación de estos sistemas, en términos económicos, de eficiencia y de distribución de información (Wilson & Vlosky, 1998). Vemos un ejemplo de ello en el sector legal con la empresa Cisco que exige a sus despachos de abogados externos el uso de tecnología básica, como extranets y sistemas online de reporte, que permitan tanto a la empresa como al despacho compartir información<sup>29</sup>.

En el marco de la conferencia *LawTechFutures* celebrada en Londres el 30 de Abril de 2013<sup>30</sup>, Geoffrey Dearing, de la empresa Nexum, afirmó que los despachos y la tecnología tienen un largo camino por delante en tanto que John Mullins (*LawTechFutures*, 2013), también de Nexum, aseguró que los despachos deben dar más herramientas a los clientes para que éstos puedan interactuar con ellos. El camino está en acercar la información al cliente desde cualquier soporte. Según Christian Fleck (*LawTechFutures*, 2013) de la empresa LexisNexis “*la disrupción en el sector legal viene, sin duda, de la mano de la tecnología*”. Algunas tendencias que muestran esto son por, ejemplo, el análisis de grandes cantidades de datos (“*big data analytics*”) mediante la tecnología “*discovery*” utilizada en

---

29.- “*The Cisco Way*” por Jason Krause en ABA Journal el 29/09/2005. Puede consultarse aquí: <http://www.abajournal.com/magazine/article/thecisoway>

30.- *Law Tech Futures* es una conferencia anual sobre tecnología en el sector legal que se celebra en Londres anualmente. Los comentarios y citas incluidos son de los ponentes en la conferencia celebrada el año 2013.

litigación; o la automatización de procesos y documentos, que substituirá mucho del trabajo de los abogados. En noviembre de 2015, Lexis Nexis adquirió Lex Machina<sup>31</sup>, una *start-up* tecnológica del sector jurídico especializada en el examen de grandes cantidades de datos para obtener datos inéditos o inalcanzables sobre jueces, abogados, partes en los procesos y patentes, recogidos de millones de páginas con información sobre litigación en el área de propiedad intelectual.<sup>32</sup> Ray Kurzweil (LawTechFutures, 2013), futurólogo tecnológico, predice que las máquinas no tardarán en poder emular el funcionamiento del cerebro: ahora mismo tenemos sistemas de pregunta-respuesta muy avanzados, como Watson<sup>33</sup>, pero otros mucho mejores lo substituirán emulando los procesos del cerebro.

Para Ray Kurzweil (LawTechFutures, 2013), los productos basados en la información serán los más afectados por la revolución tecnológica y los despachos que no contemplan estos cambios perderán la oportunidad de capitalizarlos en su beneficio: los trabajos más sencillos ya están empezando a automatizarse, pero la evolución tecnológica también traerá nuevas necesidades regulatorias. Los abogados deben entender, usar y aplicar la tecnología si quieren realmente ser actores clave en el asesoramiento legal relacionado con ellas.

Peter Owen (LawTechFutures, 2013), fundador de Lights On Consulting, indicó que la implementación de tecnología en los despachos debe observar cuatro elementos para que sea exitosa: 1) coste: ni demasiado caro ni demasiado barato; 2) sponsors: alguien que lidere el proyecto y lo defienda; 3) personas: el sponsor debe gozar de la credibilidad entre las personas que van a utilizar la tecnología; y 4) procesos: necesarios para el éxito, pues sin ellos se pierde el camino y las decisiones se toman sin fundamento. Sam Dimond (LawTechFutures, 2013), de Norton Rose, establece que *“si aprecias lo que tus abogados tienen en la cabeza, tienes que gestionarlo”*. La gestión del conocimiento y los medios sociales no son opuestos: éstos buscan respuestas en Internet y fomentan la comunicación y la interacción; la gestión del conocimiento las atesora, pero uno sin el otro no son completos. La firma que integre bien ambos estará muy preparada para el futuro.

Según Jenkins (2007), los principales retos tecnológicos para el sector legal son:

- La creación de modelos de argumentación jurídica con mecanismos explícitos para la representación del conocimiento.

---

31 “Menlo Park’s Lex Machina sold to LexisNexis” Silicon Valley Business Journal. 23/11/2015. Consultable en: <http://www.bizjournals.com/sanjose/news/2015/11/23/menlo-parks-lex-machina-sold-to-lexisnexis.html>

32 Información consultada en la página web de la compañía: [www.lexmachina.com](http://www.lexmachina.com)

33.– IBM Watson es una tecnología pionera en computación cognitiva capaz de interactuar con los humanos de una forma similar a como lo hacen las personas. Extraído de la página web de IBM. Puede consultarse en: <https://www-03.ibm.com/press/es/es/press-kit/45119.wss>

- La automatización de la práctica jurídica puede tomar varias formas, algunas de ellas pueden incluir mecanismos de búsqueda de documentos mucho más potentes que tengan en cuenta la semántica además del texto simple; asistentes informáticos que produzcan argumentaciones jurídicas en base a la perspectiva de uno de los litigantes; o herramientas predictivas que informen sobre los posibles resultados de un caso en base a la información disponible. Mucha de la reciente investigación en Inteligencia Artificial y Derecho puede ser útil para cualquiera de estos propósitos (Jenkins, 2007). En el congreso *Legal Management Forum* celebrado en España por primera vez en octubre de 2014, se presentó el “supercomputador” Watson de IBM y se mostró su capacidad para construir argumentos a favor de una determinada causa o en contra de la misma, en base a la información disponible sobre ella<sup>34</sup>. Algunos despachos de abogados sí están empezando a utilizar este tipo de tecnologías. Por ejemplo Riverview Law, en diciembre de 2015<sup>35</sup>, anunció sus planes para lanzar un asistente jurídico virtual llamado KIM que permite gestionar la actividad de los profesionales del despacho o empresa, automatiza la creación de documentos e identifica los asuntos en que un abogado debe centrarse, utilizando para ello sistemas de inteligencia artificial. El despacho de abogados DENTONS también explora el uso de la tecnología de IBM Watson mediante una colaboración con la start-up tecnológica ROSS Intelligence, de la misma forma que Clifford Chance está investigando la creación de abogados en prácticas virtuales con la tecnología de IBM Watson. Otras empresas del sector jurídico que utilizan IBM Watson son Legal OnRamp o Thomson Reuters<sup>36</sup>.
- El desarrollo de técnicas computerizadas de aprendizaje de datos jurídicos y gestión del conocimiento. El aprendizaje computerizado se refiere a una serie de técnicas propias de la inteligencia artificial, la estadística y otros campos. Su objetivo es extraer información no obvia de grandes cantidades de datos cuya estructura es más compleja que otros sistemas de datos que puedan ser analizados mediante modelos estadísticos de regresión normales (Jenkins, 2007). Estos sistemas ya existen en la actualidad y son accesibles para despachos de abogados de todos los tamaños y capacidad económica. Diligence Engine<sup>37</sup>, presentado en

---

34.– “La tecnología cognitiva: proyecto Watson”. Ponencia a cargo de Elisa Martín, Chief Technology de IBM España en el congreso Legal Management Forum celebrado en Madrid el 21 de Octubre de 2014.

35 “Meet Kim – the power behind Riverview Law’s Legal Virtual Assistant plans”. Consultable en: <http://www.riverviewlaw.com/meet-kim-the-power-behind-riverview-laws-legal-virtual-assistant-plans/>

36 “Deloitte and KPMG Move Towards Automated Legal Services”. Consultable en: [https://www.outsellinc.com/search/d7entity/51133?mkt\\_tok=3RkMMJWWfF9wsRonu6vLZKXonjHpfsX56%2B8rWaWxIMI%2F0ER3fOvrPUfGjI4DTMdlI%2BSLD-wEYGJlv6SgFTrLHMa1izLgNUhA%3D](https://www.outsellinc.com/search/d7entity/51133?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRonu6vLZKXonjHpfsX56%2B8rWaWxIMI%2F0ER3fOvrPUfGjI4DTMdlI%2BSLD-wEYGJlv6SgFTrLHMa1izLgNUhA%3D)

37.– Diligence Engine actualmente es Kira Systems: <https://kirasystems.com/>

el congreso ReinventLawNY en Febrero de 2014<sup>38</sup>, es un ejemplo de este tipo de software que funciona en la nube.

- Estructuración de formas para la organización y distribución de información jurídica, utilizando como base la Web Semántica, que prevé formas mucho más intuitivas, y relevantes para el usuario para almacenar, acceder y utilizar la información (Jenkins, 2007).

A pesar de la dificultad de predecir cuáles serán las tecnologías que arraigarán en el sector jurídico o cuándo van a hacerlo, en opinión de Jenkins (2007) podemos estar seguros de que la implantación de este tipo de tecnologías conllevará cambios significativos en la práctica del Derecho (Jenkins, 2007) de la misma forma que en su momento otras tecnologías ya supusieron cambios significativos en la práctica diaria de la profesión en una primera “oleada tecnológica”, como los sistemas de procesamiento de textos, el email, Internet y la video-conferencia (Remus & Levy, 2015).

#### 4.4.7 Mejora de la gestión interna

Autores como Susskind (2008) sostienen que la tecnología tendrá un papel fundamental en el proceso de cambio del sector legal. Otros autores como Kambil & Ginsburg (1998), Jenkins (2007), Gottschalk & Kandelwall (2004), Segal-Horn & Dean (2007), Brock & Alon (2009), Duplessis (2011), prefieren ver a la tecnología como el vehículo sobre el que desarrollar estrategias innovadoras y diferenciadoras. Pero sin duda, sin el grado de evolución que está teniendo la tecnología, estas estrategias no serían posibles o, cuanto menos serían mucho más complicadas y caras de desarrollar. Actualmente, las empresas de tecnología legal que exhiben sus productos en congresos como *LegalTech New York* (Nueva York) y *LawTechFutures* (Londres) entre otros, no solo aportan soluciones de gestión para los despachos, sino que también ofrecen software capaz de ejecutar el trabajo jurídico mejor, más rápido o más barato, o las tres cosas juntas. Según Oliver Goodenough<sup>39</sup>, “*la tecnología y el Derecho son la moda del futuro*”. Tanto es así que algunos colegios de abogados americanos están incorporando, en lo que sería el equivalente a nuestro código deontológico, una recomendación a los abogados para que estén al día de los beneficios y riesgos asociados a las tecnologías más relevantes<sup>40</sup>. La *American Bar Association* fue la primera en incorporar dicha recomendación<sup>41</sup> y las facultades de

---

38.– <http://www.reinventlawnyc.com/>

39.– “*ABA Journal: Legal Services Companies Are Eating Law Firms’ Lunch*”. 01/10/2013 Accesible en: <http://taxprof.typepad.com/taxprofblog/2013/09/abajournal.html>

40.– “*Mass. Moves to Require Technology Competence for Lawyers*”. Law Sites Blog. 15/07/2013 Accesible en: <http://www.lawsitesblog.com/2013/07/mass-moves-to-adopt-duty-of-technology-competence-for-lawyers.html>

41.– “*New ABA Ethics Rule Underscores What EDD Lawyers Should Already Know: There’s No Hiding from Technology*”. Catalyst Secure. 16/08/2012. Accesible en: <http://catalystsecure.com/blog/2012/08/new-aba-ethics-rule-underscores-what-edd-lawyers-should-already-know-theres-no-hiding-from-technology/>

Derecho americanas, preocupadas por acercar el mundo real al académico, progresivamente van complementando sus temáticas jurídicas con asignaturas relativas a tecnología para el sector jurídico. No ocurre lo mismo en las universidades españolas, cuando el debate, como indica Cavanillas (2013) sigue aún vivo entorno a las materias jurídicas y duración del grado de Derecho. Algunas materias relativas a la gestión de despachos sin embargo, se incluyen en los programas master de acceso a la abogacía obligatorios para todo abogado que desee colegiarse y ejercer Derecho. Moda o no, la tecnología se ha convertido en un elemento imprescindible en el trabajo diario de un abogado pues cada vez son más las fuentes de información, legal y complementaria que un abogado debe manejar para trabajar sus asuntos (Jenkins, 2007). Según Jenkins (2007), esta “explosión” en el número y tipo de documentos con los que los abogados deben manejarse son una invitación abierta a la innovación tecnológica.

Brown (2014) agrupa a las empresas tecnológicas del sector legal en cuatro categorías: 1) Servicios jurídicos online; 2) Búsqueda de información legal; 3) Plataformas colaborativas; y 4) Sistemas expertos. Para Brown (2014), entre otros autores como Mountain (2007) o Campbell (2012), los servicios legales online suponen una amenaza latente para la disrupción del sector legal que no se dirige al cliente propio de los grandes despachos de abogados. Pero dado su potencial, algunos de éstos grandes despachos han empezado a ofrecer formularios online gratuitos como parte de sus esfuerzos de desarrollo de negocio (Brown, 2014). A diferencia del primer grupo de empresas tecnológicas del sector legal, las empresas de búsqueda de información legal, las plataformas colaborativas y los sistemas expertos sí tienen como objetivo el sector legal de la abogacía de los negocios (Brown, 2014).

El uso de tecnología por parte del sector legal español se analizó en el estudio del Consejo General de la Abogacía Española (2008). En él se reflejó el alto grado de importancia que éstas tienen para los abogados en cuanto a la comunicación y la relación de éstos con otros colegas e instituciones, pero sin entrar en el uso de tecnologías de mejora de la eficiencia y productividad, por lo que no se dispone de datos estructurados al respecto del sector legal español. Si tomamos como base el sector más amplio de los asesores, el estudio de Wolters Kluwer<sup>42</sup> refleja que las grandes firmas avanzan en la implantación de herramientas de trabajo digitales más rápidamente que las pequeñas, pero que a ambas les queda aún mucho camino por delante. La profesión sigue vendiendo un trabajo desarrollado de forma artesanal, siendo el miedo a lo desconocido y los mitos sobre riesgos, seguridad y coste las principales barreras en la adopción de tecnologías. Según el artículo de Expansión que comenta el informe de Walters Kluwer<sup>43</sup>, *“la gran ventaja de los grandes bufetes radica en la existencia de*

---

42.- “Los pequeños despachos no se conectan a la tecnología”. Diario Expansión. 02/12/2013 Accesibe en: <http://www.expansion.com/2013/11/26/juridico/1385477560.html>

43.- Ver nota anterior..

*departamentos de tecnologías de la información y de innovación y la pertenencia a una red internacional, que permite importar y compartir tecnologías ensayadas con éxito en otros países. Según el estudio realizado en 2013 por Wolters Kluwer, el 87% de los abogados considera muy importante la posibilidad de movilidad y de poder realizar el trabajo de forma itinerante, en cualquier momento y desde cualquier lugar, del mismo modo que el 90% reconoce que la tecnología es fundamental para el desarrollo de su profesión. El 85% de los abogados recurre a buscadores y bases de datos online para preparar sus casos y es marginal el porcentaje de quienes lo hacen en papel (...). Un 18% de los despachos utiliza servicios en la nube, pese a que reconocen los beneficios que el uso de esta tecnología podría suponer para el almacenamiento de datos y su consulta desde cualquier lugar. Respecto al tipo de herramientas que emplean en su trabajo, en los pequeños despachos la tableta es empleada por el 37% de los abogados, cifra que asciende hasta un 60% en el caso de los grandes bufetes. El uso de móviles inteligentes o smartphones está totalmente extendido, hasta el punto de que el 70% de los abogados de pequeñas firmas cuenta con un dispositivo de este tipo (el 80% en el caso de los socios de grandes firmas)."*

La cada vez mayor presencia en el mercado legal español de empresas de tecnología para el sector legal confirmaría esta creciente presencia tecnológica en la abogacía española, aunque si bien puede tratarse de productos innovadores, entrarían dentro de la consideración de innovación sostenible (ver más adelante el apartado 4.5 "Innovación"). Destaca el elevado número de plataformas online para la búsqueda de abogados<sup>44</sup>, muchas de las cuales ofrecen algún tipo de herramienta de soporte de marketing para los despachos, lo que indicaría, una mayor predisposición del sector hacia el desarrollo de la función de marketing. También existen numerosos programas informáticos de empresas españolas para gestionar despachos de abogados, desde las versiones más simples que incluyen facturación y gestión de expedientes, hasta los que proporcionan soluciones de CRM y ERP (*Enterprise Resource Planning*) para una gestión integral, con inclusión de sistemas de email masivo, lo que podría indicar también una mayor preocupación por los despachos para realizar marketing con sus clientes<sup>45</sup>. El creciente número de aplicaciones comerciales españolas para gestión de despachos de abogados puede ser un claro indicativo de la preocupación del sector para mejorar sus sistemas de gestión, incorporando tecnología adecuada para ello, evidenciando una cierta orientación al cliente.

---

44.- La mayoría de estas plataformas son de uso gratuito para el abogado en sus versiones "freemium" y normalmente incluyen servicios de pregunta - respuesta gratuitos para los usuarios: Porticolegal, Lexdir, Abogados365, Abogalista, Lexnauta, Lexrespuestas, Elabogado.com, Contrataabogado, Abogadostop10, Wengo, LegalPrestigia, Lexjurídica; otras permiten al abogado incluir documentos propios para que puedan ser consultados y descargados por los usuarios: Abogae, Responsea. Otras plataformas incluyen servicios de comparación de precios: Unabogado; en tanto que algunas consituyen servicios de generación de contactos para los abogados: Promolex.

45.- Aplicaciones para gestión de despachos que funcionan únicamente en la nube: nubbius, sudespacho.net, eplan; aplicaciones de gestión instalables en servidores propios del despacho o en servidores virtuales: Infolex, MNPrograms, Kleos, Kmaleon, Kmaeley, Sage, Suasor, Iuritex, Essley, AbogadosMF, Gedex, Exact Software, etc...

#### 4.4.8 Sistemas de mejora de la productividad

A pesar de que actualmente la práctica legal incurre en costes significativos a causa de ineficiencias que se repiten, la tecnología puede lograr ahorros considerables. Por ejemplo, Cisco, una gran empresa del sector tecnológico, desarrolló varios tipos de tecnología nativa para mejorar el funcionamiento de su departamento jurídico interno, así como extranets como la "NDA Central" o "Click Accept" con la que esperaba ahorrar 10 millones de dólares anuales<sup>46</sup>. Algunos de los contratos que los abogados manejan se encuentran ya estructurados de tal forma que un ordenador los puede leer y existe tecnología, no excesivamente sofisticada, que permite reducir el número de abogados necesarios para producir un contrato (Jenkins, 2007). Como indican Cohen & Bessen (2008), ya no podemos dar por hecho que los despachos de abogados sean los más cualificados o eficientes en términos económicos para realizar determinadas tareas, en particular la relacionadas con los documentos (Cohen & Bessen, 2008).

Una de estas tecnologías es la automatización de documentos que facilita la creación de contratos mediante sistemas de pregunta - respuesta (Campbell, 2012) y que, según Mountain (2007), muchos despachos han implementado. No tiene mucho sentido automatizar un contrato si éste va a ser utilizado por el abogado tan solo un par de veces al año, pero si ese contrato se sube a Internet al alcance de millones de personas, seguramente su uso será escalable y justifica su automatización. Por este motivo, la tecnología de la automatización documental ha sido adoptada más como aplicación disruptiva que como aplicación sustantiva (Mountain, 2007; Campbell, 2012; Brown, 2014). También Ribstein (2012) prevé un papel importante para las tecnologías de la información en el ámbito jurídico, que podrían llevar a las grandes empresas a integrarlas en su proceso de toma de decisiones a nivel empresarial.

Algunas de las aplicaciones españolas para gestión de despachos de abogados incluyen sistemas de automatización documental cuya base está en la función de combinación de campos de fusión, lo cual conlleva ahorros de tiempo y la posibilidad de generar gran cantidad de documentos exactamente iguales cuya única diferencia acostumbra a estar en los datos personales o datos extraídos de los expedientes que se gestionan. Esta función queda muy lejos de los avanzados sistemas de automatización documental que existen en otros países, como HotDocs, RapidDocs o ContractExpress, sin que estas empresas muestren interés alguno en entrar en el mercado español<sup>47</sup>. Estos sistemas en España aún son totalmente desconocidos por los despachos de abogados, salvo por algunos de los

---

46.- Ver nota al pie nº 29 anterior sobre "The Cisco Way" por Jason Krause en ABA Journal el 29/09/2005.

47.- Correo electrónico de Grahame Cohen (fundador de Epoq Legal, empresa que comercializa la aplicación RapidDocs) a Eva Bruch (2/01/2013, 22:38)

de mayor tamaño, como por ejemplo Cuatrecasas Gonçalvez Pereira que además de tenerlos, traslada a sus clientes los beneficios derivados de su utilización<sup>48</sup>. En este sentido, el sector legal español en general no estaría haciendo grandes esfuerzos para mejorar su productividad y trasladar al cliente los beneficios de una mejora de sus procesos internos y consiguiente ahorro de tiempo, lo que constituiría un poderoso mensaje de marketing trasladable al mercado. Despachos internacionales como Linklaters, Wilson Sonsini, Evershed's o Allen & Overy, por citar algunos, llevan años utilizando estas tecnologías al servicio de clientes corporativos de gran tamaño (Regan & Heenan, 2010).

## 4.5 Innovación

El concepto de innovación ha llamado la atención de la doctrina desde hace tiempo pero su aplicación al sector de los servicios es relativamente nueva. En el sector jurídico se está empezando a hablar de innovación por parte de algunos reputados consultores especializados, pero aún es limitadísima la literatura científica que explique los procesos de innovación en servicios legales: Mountain (2007); Ribstein (2010); Campbell (2012); Susskind (2008); McGinnis (2014) o Christensen, Wang & van Bever (2013).

Para Stauss et al., (2010) una experiencia de servicio nuevo puede consistir justamente en esto, en un nuevo servicio o conjunto de nuevos servicios, pero también en nuevas formas de prestar el servicio que bien individualmente o combinados, definan una nueva forma de crear valor para el cliente. En este sentido, tomamos como definición de innovación en servicios la propuesta por Stauss et al., (2010) que definen la innovación en servicios como una nueva experiencia de servicio o solución que consiste en una o varias de las siguientes dimensiones:

- El concepto de servicio
- La forma de interacción con el cliente
- El sistema de valores, roles o socios de negocio
- El modelo de ingresos
- El sistema organizacional de entrega del servicio
- Las opciones tecnológicas utilizadas en su coproducción.

---

48.- Correo electrónico de Emilio Martínez (Director General de Organización del despacho Cuatrecasas Gonçalvez Pereira) a Eva Bruch (19/09/2013, 11:44 am).

La reducción temporal de los ciclos tecnológicos y el mayor acceso a la información por parte de los consumidores, permitiéndoles conocer las alternativas de servicios disponibles, requiere que las empresas que quieren innovar dispongan de procesos de innovación capaces de desarrollar soluciones de mayor valor resolviendo simultáneamente la complejidad tecnológica y el desarrollo de competencias en lapsos de tiempo cada vez más cortos (D’alvano & Hidalgo, 2014). Según la teoría de la innovación de Christensen (en Campbell, 2012), la innovación puede ser sostenible o disruptiva, siendo esta última la que “cambia las reglas del juego”. La innovación sostenible es la que mejora el funcionamiento de un mercado, pero no lo cambia. Es la que ayuda a los líderes del mercado, que son quienes tienen los recursos económicos y una extensa base de clientes para implementarla, a mantenerse en su dominio; simplemente mejora aquello que ya se hace en el mercado (Campbell, 2012).

Internet y las nuevas tecnologías han impulsado modelos de negocio innovadores en la abogacía, sobre todo en el mercado norteamericano. Es el caso, por ejemplo, de Axiom, conocido mundialmente y que evitando llamarse a sí mismo “despacho de abogados”<sup>49</sup>, realiza trabajos jurídicos de cierta complejidad mediante la creación de equipos integrados por abogados que trabajan de forma temporal y en base a proyectos concretos. Dichos equipos se forman a medida de las necesidades de cada proyecto y se deshacen cuando éste termina; las personas que los integran van cambiando en función del proyecto y trabajan para empresas situadas en varios estados distintos. La posibilidad de trabajar desde cualquier sitio mediante el uso de plataformas tecnológicas ha facilitado el crecimiento de Axiom que actualmente dispone de 700 abogados y 11 oficinas, algunas de ellas en Reino Unido y Singapur (Gillers, 2012; Dzienkowski, 2014). Otros modelos de negocio alternativos a los tradicionales modelos de los despachos de abogados son los analizados por Dzienkowski (2014): Paragon, LegalForce, VistaLaw, VLP Law Group, y Clearspire (que cerró en abril de 2014), lista a la que podrían sumarse ya otros muchos ejemplos, como Riverview Law, uno de los más famosos y conocidos actualmente (Beaton et al., 2013).

Según Mountain (2007), la innovación disruptiva en los despachos de abogados empezaría en el mercado de los consumidores finales (personas físicas) y evolucionaría hacia arriba (sector corporativo) de forma gradual. Esto es consistente con la teoría de la evolución de la cadena de valor de Christensen en relación a la difusión de la innovación disruptiva en los mercados que establece que los productos que inicialmente se hicieron fuertes por “no ser suficientemente buenos” para el mercado global, con el tiempo pueden llegar a desplazar a los líderes de ese mercado (Paap & Katz, 2004; Campbell, 2012; Brown, 2014).

---

49.– Ver en la página web de Axiom: <http://www.axiomlaw.com/whatwerenot/>

La innovación disruptiva, si bien es la que tiene el potencial para cambiar la estructura de un mercado, en un primer momento no satisfaría las necesidades de los clientes de los líderes del mercado, pues no responde a los estándares de calidad marcados por éstos. Por este motivo, este tipo de innovación es rechazada por esos líderes, pues no la ven como una amenaza ni como algo que les permita mejorar (Campbell, 2010). Otras veces son las propias empresas desarrolladoras de tecnologías innovadoras las que son incapaces de relacionar esas nuevas tecnologías con los cambios que se producen en el mercado, como por ejemplo un cambio en las necesidades de los clientes (Paap & Katz, 2004). Esto le sucedió por ejemplo a la industria suiza de relojería: sus empresas invirtieron e inventaron una tecnología disruptiva, las baterías de cuarzo y los relojes digitales, siendo las empresas japonesas quienes las comercializaron (Paap & Katz, 2004).

Resulta especialmente difícil producir algún tipo de disrupción en un sector cuando existe una sana y activa competencia generando cambios e innovación, siendo mucho mejor objetivo un mercado con grandes empresas sumidas en la autocomplacencia y apoyándose en prósperos márgenes generados por unos líderes que se sienten seguros, probablemente demasiado como para arriesgarse a innovar (McKenna, 2014). Por este motivo Paap & Katz (2004) sugieren que las empresas deben encontrar formas para interiorizar y gestionar la innovación para lo cual sería necesario que desarrollaran simultáneamente estructuras internas, competencias y culturas contradictorias e inconsistentes, es decir, buscar a la vez tanto la mejora de la eficiencia y los procesos mientras se fomenta la experimentación y la re-creación del futuro. De esta forma, las empresas estarían sustentando en su interior tanto la innovación sustantiva como la disruptiva con el objetivo de transformarse, algo sumamente difícil según Paap & Katz (2004). Según Campbell, el rechazo por las tecnologías innovadoras con capacidad para producir una disrupción en el mercado es normal dado que se trata de productos inferiores que también sus clientes rechazarían, o eso es lo que creen. Pero justamente este hecho es el que las convierte en algo peligroso.

La innovación disruptiva, según Christensen (en Campbell, 2010) puede ser de tres tipos:

- 1. Dirigirse a “no consumidores” convirtiéndoles en consumidores al ofrecerles productos inferiores a los que quizás antes no tenían acceso.
- 2. Dirigirse a consumidores ofreciéndoles más de lo que actualmente el mercado les ofrece. La curva de la evolución tecnológica permite desarrollar productos que van más allá de la demanda del mercado.
- 3. Ofrecer menos o como se ha venido llamando “*good enough products*” (productos suficientemente buenos).

Según Campbell (2012), los líderes del mercado no integran este tipo de innovaciones con potencial para crear disrupción en el mercado por lo que Chirstensen llama la Teoría de los Recursos, los Procesos y los Valores (RPV). Los Recursos de la empresa se enfocan a la creación y mejora de los productos actuales; los Procesos están diseñados para hacer más eficiente la creación y prestación de esos productos o servicios, y los Valores son lo que la empresa quiere hacer. Queda poco espacio o recursos para integrar esas innovaciones tal y como también sugieren Paap & Katz (2004). Los despachos de abogados en muchas ocasiones, y los grandes siempre, “dependen” de su “capital reputacional” para atraer trabajo, clientes y conservar a sus empleados (Ribstein, 2010). Si dedican tiempo y recursos a trabajos de menor calidad o a productos inferiores, su reputación puede verse afectada y con ello puede peligrar tanto la captación de clientes como la retención del talento. Si además esos nuevos productos solo van a producir ingresos relativamente pequeños en comparación con el total de sus ingresos, es lógico que para sus directivos no tenga mucho sentido invertir en ellos (Campbell, 2012). Para Campbell (2012) esto es lo que mantiene a los despachos de abogados alejados de la innovación disruptiva. Los líderes del mercado que sí persiguen estrategias disruptivas normalmente tienen éxito solo cuando crean nuevas unidades de negocio separadas de la operativa tradicional y donde los RPV no limiten esas iniciativas. Freshfields Bruckhaus Deringer, por ejemplo, uno de los despachos de abogados más prestigiosos del *Magic Circle* inglés, lanzó Freshfields Continuum a mediados de 2012 después de años de experimentación y debate. Freshfields Continuum se apoya en ex empleados (alumni) como abogados que trabajan de forma temporal para cubrir las fluctuaciones de la demanda de servicios (Christensen, Wang & van Bever, 2013).

La innovación proviene en muchos casos, tanto de la forma de prestar un servicio como en el lugar en que éste es prestado (Mountain, 2007). Véase por ejemplo Axess Law en Canadá o CoOpt Legal Services, cuyas decisiones de abrir despachos de abogados en centros comerciales<sup>50y51</sup> ha sido considerada una forma de innovación sectorial. No hay muchos ejemplos de innovación en el sector jurídico español, pero el despacho de abogados Legálitas supone un buen ejemplo de ello<sup>52</sup>. Fundado en el año 1999<sup>53</sup>, creó servicios jurídicos de bajo coste<sup>54</sup> para atender a un sector de la sociedad con bajos o moderados ingresos económicos que no podían permitirse los elevados honorarios de los despachos de abogados tradicionales pero que tampoco podían acudir a los servicios públicos de

---

50.– “LawMart: Pick up a will with your TV at WalMart”. The Globe and Mail. 19/11/2014. <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/industry-news/the-law-page/law-mart-pick-up-a-will-with-your-tv-at-wal-mart/article21661797/>

51.– “El bufete del futuro se ofrece al consumidor en el supermercado”. Diario Expansión. 13/01/2015. Accesible en: <http://www.expansion.com/2015/01/13/juridico/1421177351.html>

52.– “Rompe con las reglas”. Emprendedores.es. 04/11/2013. Accesible en: <http://www.emprendedores.es/gestion/comoserunnegociodisruptivo>

53.– Ver la página web de Legálitas en: <https://www.legalitas.com/sobrelegalitas>

54.– “Legálitas ¿un despacho de abogados lowcost?” Expansión.com 23/01/2013 [Accesible en: http://www.expansion.com/2014/01/23/juridico/1390502641.html](http://www.expansion.com/2014/01/23/juridico/1390502641.html)

justicia gratuita. Este despacho se caracteriza por utilizar técnicas de marketing poco convencionales en el sector jurídico español, como la inserción de anuncios publicitarios en televisión<sup>55</sup> o en aviones comerciales<sup>56</sup>, si bien la usabilidad de su página web y las condiciones de contratación no parecen ser del todo claras según indica el informe de Hispacoop (2011) sobre servicios jurídicos online en España, citado en el capítulo III.

Otra forma de innovar sería la creación de nuevos productos jurídicos, pero que en opinión de Ribstein (2010) tiene poco retorno para el despacho que los crea, a no ser que puedan ser patentados (protegidos por derechos de propiedad intelectual) pues una vez se ha aplicado la solución para una empresa, ésta es fácilmente copiable por otros despachos. Si bien la creación de estos productos, como por ejemplo el diseño de refugios fiscales, puede incrementar la reputación del despacho que los crea y ello conllevar entradas de nuevos clientes, el esfuerzo es elevado y los retornos económicos no siempre compensan, hecho que cambiaría si éstos pudieran protegerse por la vía de la patente.

En realidad, muchas formas de innovación en el sector legal utilizan tecnologías de automatización documental siendo ésta, en opinión de Campbell (2012), una de las tecnologías que más disrupción puede aportar al sector legal. Pero según este autor, no es únicamente la tecnología la que debe considerarse disruptiva: son los distintos modelos de negocio que ésta puede sustentar los que pueden ser disruptivos (Mountain, 2007; Campbell, 2012). La teoría de la innovación disruptiva, que en un primer momento se centró en la tecnología como su elemento impulsor (Paap & Katz (2004); Susskind, 2008; McGinnis & Pearce, 2014), ha evolucionado y ahora se centra en los modelos de negocio y la configuración de sus valores, los cuales adquieren un papel protagonista como los verdaderos difusores de la innovación disruptiva (Campebell, 2012). McKenna (2014) identificó, a título meramente ejemplificativo, varias firmas de servicios jurídicos o empresas de soporte al sector consideradas disruptivas: Advancelaw, Black Hills IP, Axiom Law, Clearpath inmigration, Exemplar Law, CPA Global, Exemplify, Fair Outcomes Inc., Flatlaw, Exigent, Integreon, Modria, LegalZoom, Modria Divorce Mediation Center, Neota Logic, Pangea 3, Novus Law, Priori Legal, Recommind y United Lex.

Existen aún barreras importantes a la disrupción que incluyen: la escasez de personas capacitadas para desarrollar modelos disruptivos, una inadecuada capitalización de los despachos de abogados, y leyes en contra del intrusismo profesional o la propiedad de un despacho por no abogados. Estas barreras frenan el avance y limitan los posibles tipos de disrupción (Mountain, 2007).

---

55.- “Legálitás, tu asesor jurídico personal” en PubliPubli.com, que incluye spot televisivo de la compañía. Accesible en: <http://www.publipubli.com/legalitastuasesorjuridicopersonal/>

56.- “Más de un millón de viajeros acceden a los servicios de Legálitás” El Economista.es 24/09/2014 Accesible en: <http://www.eleconomista.es/turismo-viajes/noticias/6103202/09/14/Mas-de-un-millon-de-viajeros-de-Globalia-acceden-a-los-servicios-de-Legalitas-.html>

Uno de los problemas con la innovación tecnológica está en el sistema de cobro de honorarios de la mayoría de despachos de abogados: la facturación por horas. Muchos despachos consideran que si una tecnología permite realizar un trabajo en menos tiempo, el precio final también será menor, por lo que no existe incentivo alguno para adoptarlas (Jenkins, 2007). Sin embargo, una mayor eficiencia justifica un incremento de honorarios y si en lugar de completar una tarea en una mañana pueden completarse cinco, al final el despacho terminará facturando más (Mountain, 2007; Regan & Heenan, 2010). Otras barreras para la adopción de tecnologías en los despachos son el elevado coste que pueden suponer, la dificultad de acceso a capital externo para financiarlas o la aversión de los abogados al uso de tecnologías, lo que les conduce a prácticas repetitivas y poco eficientes, hecho que tampoco les preocupa mucho dado que el coste de su ineficiencia es traspasado a los clientes por vía de los honorarios (Jenkins, 2007). También Jenkins (2007) y Regan & Heenan (2010) opinan que serán los clientes quienes demanden a los abogados que modernicen sus estructuras y formas de trabajo con el objetivo de reducir costes y rebajar honorarios.

Según Campbell (2012), el mercado legal puede dividirse en dos submercados (ver tabla nº 14), el de las grandes empresas y el de las pequeñas empresas e individuos. Cada uno de ellos tiene unas necesidades legales distintas y disponen de recursos y capacidades también distintos. A pesar de ello, ambos mercados deben comprar los servicios jurídicos bajo el mismo modelo de “tienda” o “business shop”, si bien el mercado de los grandes clientes ha tenido más éxito en evadir esta limitación. Los abogados de empresa han tenido un papel importante en este hecho: se elimina la asimetría, pues el comprador es un abogado (Ribstein, 2012).

Tabla nº 14: Submercados del sector legal.	
Mercado corporativo (grandes empresas)	Mercado de pymes e individuos
No asimétrico	Asimétrico
Repetición de compra	No repetitivo en la compra
No limitado a proveedores locales	Limitado a proveedores locales
Usan varios proveedores	
Pueden construir su “red de proveedores”	

Fuente: Campell (2012).

En este submercado, el corporativo, mantener la asimetría es posible si el abogado se especializa en un área muy concreta. Los abogados de empresas, además, gracias a su formación técnica, pueden comprar servicios jurídicos a distintos proveedores, con soluciones muy diversas, por ejemplo fragmentos de servicios jurídicos, lo que en el sector se conoce como “unbundling” (Fisher-

Brandveen & Klempner, 2001) que luego “ensamblan” o juntan en sus empresas (Campbell, 2012; Christensen, Wang & van Bever, 2013). Esto amenaza a los despachos de abogados tradicionales a la vez que da entrada al sector a nuevas empresas de prestación de servicios jurídicos con modelos de negocio muy distintos y que aportan innovación disruptiva al sector (Campbell, 2012). Es de la misma opinión Christensen, Wang & van Bever (2013) quienes indican que los abogados de empresa están ya de facto desmontando el sistema tradicional de los despachos de abogados y tomando ventaja de sus nuevos competidores, como por ejemplo Axiom Law (McKenna, 2014) o Lawyers On Demand, que reducen costes e incrementan su eficiencia mediante la tecnología, procesos bien definidos y formas alternativos de proveer personal (Christensen, Wang & van Bever, 2013; Dzienkowski, 2014). Aun así, para Campbell (2012), la teoría de los RPV del cliente limita esta opción, abriendo la puerta, a lo sumo, a la innovación sustantiva, no a la disruptiva.

## 4.6 Liberalización / Desregulación

Para DeStefano (2012) la colaboración entre abogados y otros profesionales o empresarios de ámbitos muy distintos aportaría valor al trabajo de los primeros, incorporando puntos de vistas distintos y conocimientos adicionales en gestión y muchos otros ámbitos. Desafortunadamente las normas que regulan la profesión del abogado en muchos países desincentiva dicha colaboración e influencia externa (DeStefano, 2012).

Como ya se ha apuntado antes, en muchas jurisdicciones no se permite a no abogados tener participación alguna en sociedades que presten servicios jurídicos; en otras, como Australia o Reino Unido, sí lo permiten; en España se ha establecido un sistema mixto que exige que una mayoría de abogados sean los propietarios de las sociedades mercantiles que prestan servicios jurídicos.

Ribstein (2010) y otros autores como Knake (2012) ven muchos beneficios en la incorporación de capital inversor procedente de no abogados en los despachos:

- Reducir tensiones de tesorería que actualmente solo pueden cubrirse con financiación bancaria o el dinero procedente de los propios socios - abogados.
- Conseguir fondos adicionales para invertir en tecnologías, salarios, oficinas, etc...

Adicionalmente, la salida de socios de capital en un despacho solo puede realizarse mediante la venta de su participación al resto de socios u otros abogados, según se prevea en su pacto de socios, lo que puede afectar fuertemente a la liquidez de los socios o del propio despacho. La posibilidad de

vender la participación a un inversor externo reduciría este efecto.

Además, la única forma de compensar a los asociados en la carrera para llegar a socios bajo el sistema de competición (“*up or out*”) es justamente ésta: convertirlos en socios, lo que a su vez incrementa la necesidad de contratar a más asociados para que éstos hagan el trabajo de los que ahora son socios, lo que implica mayores costes y entrar en una espiral de la que es difícil salir. Si bien la doctrina indica que éste, junto con un aumento estable de la demanda de servicios jurídicos es el mecanismo que hace que las grandes firmas crezcan de forma continua en tamaño, oficinas, beneficios y alcance geográfico, Wald (2011) destaca que, pasada la crisis económica, muchas de ellas han reducido su crecimiento, desarrollado prácticas especializadas y otras se han fusionado o incluso desaparecido, poniendo en duda la teoría del crecimiento continuo de los grandes despachos americanos (Wald, 2011). Incorporar inversión externa permitiría utilizar otras formas de compensar a los asociados, distintas del acceso a la sociatura (Ribstein, 2010).

Similares consideraciones, entre otras que se apuntarán, son las que llevaron al Reino Unido a plantear la liberalización del sector legal. No fue el primero en hacerlo, pero sí el que más ríos de tinta ha generado. Según el informe del *Department of Constitutional Affairs* (2005), los consumidores actuales se distinguen en base al tipo de productos legales que adquieren, la asiduidad con la que interaccionan con los proveedores de servicios jurídicos y el nivel de conocimiento de ambos: las leyes y los proveedores de servicios legales. Algunos precisan servicios prestados de forma suficientemente flexible para satisfacer sus distintas necesidades. La liberalización del sector legal en Reino Unido y la creación de las ABS<sup>57</sup> (*Alternative Business Structures*) pretendía lograr beneficios muy concretos tanto para los consumidores como para los despachos de abogados:

Beneficios para los consumidores:

- Mayor elección: los consumidores tendrían mayor flexibilidad para elegir dónde obtener servicios legales y algunos para-legales (complementarios a los servicios jurídicos).
- Reducción de precios: los consumidores deben poder adquirir algunos servicios a menores precios. Se espera lograr esto en cuanto las ABS consigan ahorros al alcanzar economías de escala y reducir costes de transacción al tener distintos profesionales jurídicos en un mismo despacho.

---

57.– Según el organismo oficial inglés que regula la profesión de abogado *The Law Society*, una ABS es un despacho donde un no-abogado es el director del despacho o tiene un interés en él en base a una participación en su capital. También se consideran ABS los despachos en los que es otra entidad la que hace las funciones de dirección o tiene un interés en forma capital en ese despacho, y en ambas situaciones, al menos un 10% de esa entidad es controlado por no-abogados. Consultable en: <http://www.lawsociety.org.uk/support-services/advice/practice-notes/alternative-business-structures/>

- Mejor acceso a la justicia: las ABS podrían mejorar la prestación de servicios en áreas rurales o a consumidores con menor grado de movilidad.
- Mejora del servicio al cliente: los consumidores podrían beneficiarse de un mejor servicio si las ABS pueden acceder a financiación externa y conocimiento especializado de fuera del sector legal.
- Más facilidades: las ABS podrían proporcionar una amplia gama de servicios relacionados entre sí, como por ejemplo: seguros de coche y servicios jurídicos para reclamación de indemnizaciones.
- Mayor confianza: un mayor nivel de protección de los consumidores y un aumento de la calidad de los servicios jurídicos cuando las ABS ya tengan una buena reputación en la prestación de servicios no jurídicos, pues van a tener un especial interés en mantener esa reputación cuando presten servicios jurídicos.

Beneficios potenciales para los prestadores de servicios jurídicos:

- Mayor acceso a fuentes de financiación: hasta ahora había límites en la cantidad de capital que los despachos podían ofrecer para conseguir financiación. Con las ABS se facilita la expansión de los despachos y la inversión en grandes proyectos que requieran mucho capital.
- Mejor diversificación del riesgo: los despachos podrían distribuir el riesgo de forma más efectiva entre sus accionistas. Esto reduciría la necesaria tasa de retorno en cualquier inversión, facilitará la inversión y puede conllevar una reducción en los precios.
- Incremento de la flexibilidad: empresas de servicios no jurídicos, como las compañías de seguros, los bancos y agentes inmobiliarios tendrían libertad para buscar sinergias con despachos de abogados creando ABS y ofreciendo servicios jurídicos integrados o asociados.
- Más facilidad para contratar y retener personal altamente cualificado que no sean abogados: las ABS podrán retribuir a su personal no jurídico de la misma forma que a los abogados.
- Más oportunidades para los nuevos profesionales del sector legal: las ABS pueden contribuir a una mayor diversidad ofreciendo a aquellos que están sub-representados más oportunidades para entrar y mantenerse en el sector.

Estas nuevas estructuras empresariales específicas para el sector legal en UK están controladas por organismos reguladores encargados también de autorizar las preceptivas licencias para su creación. La publicación del informe del *Legal Services Board* en 2013 constituye el primer análisis del

sector legal realizado en Reino Unido después de la liberalización (años 2011, 2012 y 2013) y evidencia ya algunos de los beneficios que se buscaban aunque de forma tímida. Los consumidores, ante el desconocimiento de los servicios alternativos que se prestan, su precio y calidad (lo que podría ser proporcionado por marcas fuertes y servicios online con información detallada de precios y servicios) siguen confiando en los servicios tradicionales (más caros), normalmente por las experiencias previas con ellos (*Legal Services Board, 2013*). La estructura del mercado tampoco se ha alterado pues sigue con niveles de concentración bajos en despachos de tamaño pequeño y mediano y alta concentración en despachos grandes con elevadas cuotas de mercado. No se aprecia pues un cambio significativo en la expansión o concentración en ninguno de los segmentos de mercado estudiados (individuos, pequeñas empresas y grandes empresas) en los últimos tres años. Tampoco se aprecia un incremento de la competencia para acceder a mercados no atendidos siendo tan solo los servicios relativos a la nacionalidad e inmigración y daños personales los que muestran cierta penetración en esos mercados. Tampoco parece que la innovación haya arraigado en Reino Unido desde la desregulación, pero tres años no son muchos como para que ésta consolide y aporte cambios sustanciales al mercado. Aún así, las ABS son mencionadas a menudo en la prensa o puestas como ejemplo muchas más veces como empresas innovadoras que el resto de despachos. El estudio concluye que las mismas barreras regulatorias que se pretendía eliminar siguen afectando negativamente la reforma del sector y apuesta por una liberalización aún mayor a la vista de los tímidos, pero esperanzadores resultados observados (*Legal Services Board, 2013*).

La liberalización del sector legal en Reino Unido es, seguramente, la más conocida por ser éste uno de los dos mercados jurídicos más grandes del mundo junto con Estados Unidos. Pero fue Australia, concretamente el estado de New South Wales, quien liberalizó el sector legal en el año 2001 por primera vez (Parker, Gordon & Mark, 2010; Knake, 2012). Otros estados australianos le siguieron y, a la vez que se permitía la entrada de no abogados al sector, también reguló la obligatoriedad de desarrollar y mantener sistemas de gestión apropiados que mejoraran la cultura y la gestión de los despachos (Parker, Gordon & Mark, 2010).

En 2008, Alemania permitió que algunos servicios jurídicos no judiciales muy básicos pudieran ser prestados por no abogados, lo que ha incrementado la presión y la competencia a los abogados solistas del país (Gramke et al., 2013).

En España el sector se encuentra tan solo parcialmente liberalizado, y en el momento en que se realiza este trabajo ni tan siquiera se contempla la posibilidad de abrirlo más. Las formas, requisitos y condiciones en los que un abogado puede constituir una sociedad para prestar sus servicios profesionales se regulan en la Ley 2/2007 de 15 de marzo de Sociedades Profesionales. Esta ley se

aplica a las actividades ejercidas de forma societaria, cuyo ejercicio requiera titulación universitaria e inscripción obligatoria en un Colegio Profesional para su efectivo ejercicio.

La Ley de Sociedades Profesionales establece diferencias entre las sociedades constituidas por profesionales para ejercer su profesión y las demás sociedades (las que no tienen como objetivo el ejercicio de una actividad profesional). Estas diferencias afectan, entre otros aspectos, los siguientes:

- El régimen de responsabilidad de los profesionales. Si bien la sociedad responderá de las deudas sociales, los profesionales responderán, solidariamente (conjuntamente) con la sociedad, de las deudas derivadas de la actividad profesional. Esto supondría, por ejemplo, que la sociedad respondería con su patrimonio de la devolución de un préstamo bancario, en tanto que las deudas que puedan generarse en un asunto jurídico, responderán solidariamente la sociedad y los profesionales que lo hayan ejecutado.
- Limitación a la inclusión de socios capitalistas: *“Como mínimo, la mayoría del capital y de los derecho de voto (...) habrán de pertenecer a socios profesionales”* (Artículo 4.2 LSP).
- Limitaciones estructurales en el órgano de administración: *“Habrán de ser socios profesionales, como mínimo, la mitad más uno de los miembros del órgano de administración, en su caso, de las sociedades profesionales.”* (Artículo 4.3 LSP). El incumplimiento de las obligaciones relativas a la composición social y al órgano de administración conlleva la disolución obligatoria de la sociedad.
- Obligación de trabajar efectivamente en la actividad profesional (“realizar prestaciones accesorias”) de los socios profesionales (Artículo 17.2 LSP).
- El objeto social solo puede contener actividades profesionales (Artículo 2 LSP).
- Estas sociedades deberán inscribirse, además, en un registro especial para sociedades profesionales habilitado en cada Colegio Profesional (Artículo 8.4 LSP).
- La incompatibilidad o inhabilitación para el ejercicio de la profesión de alguno de los socios profesionales, se hará extensiva a la sociedad y al resto de los socios profesionales (Artículo 9.1 LSP).

Teniendo en cuenta esta regulación es perfectamente factible que los despachos de abogados españoles accedan a financiación externa procedente de inversores capitalistas no abogados que tomen una parte de la propiedad del despacho y se incorporen a sus estructuras de gobierno, con un máximo del 49% en ambos supuestos. Sin embargo la realidad es que hasta la fecha no ha habido

muchos casos en que esto haya sucedido siendo el despacho Ecija Law Tech uno de los pocos que se conocen<sup>58</sup>.

A todo lo expuesto hasta aquí, cabría preguntarse si entrar en el capital de un despacho de abogados sería atractivo para un inversor externo. La respuesta la podríamos encontrar en Australia donde se encuentra el primer despacho de abogados, Slater & Gordon, cotizando en bolsa desde 2007. El motivo para salir a bolsa de este despacho fue la búsqueda de financiación para crear una extensa red de oficinas a nivel nacional. A Slater & Gordon le siguió la también firma australiana Legal Holdings Limited (Ribstein, 2010) y en 2015 el despacho británico Gateley. Parece que España está aún lejos de tener la primera salida a bolsa de un despacho de abogados debido, en parte, a la fórmula de la sociatura con elevados salarios de los socios y del hecho que muchos de los clientes del despacho dependan de un socio, por lo que ante una eventual salida de ese socio comprometería la solvencia del despacho<sup>59</sup> (ver también el apartado 3.3).

Existen servicios estrechamente relacionados con la práctica del Derecho que podrían complementar su oferta con servicios jurídicos, ofreciendo una cartera multidisciplinar de productos que muy probablemente beneficiarían a sus clientes al proveerlos de una solución que reuniría en un solo proveedor todas sus necesidades, con la consiguiente reducción de tiempos y costes. Sería el caso de las firmas de consultoría, de análisis financiero o inversiones, cumplimiento normativo, gestión de recursos humanos, etc... (Campbell, 2012; Hodges, 2013). Existen otras empresas y sectores también muy interesados en este negocio como por ejemplo, Wal Mart que, actualmente ofrece servicios jurídicos como herencias o testamentos dentro de sus propias dependencias (Ribstein 2010), mediante un despacho de abogados ubicado en sus centros comerciales, al igual que la cadena CoOpt<sup>60</sup>.

Para Ribstein (2010), el principal escollo para permitir la entrada de capital externo en los despachos de abogados es el cumplimiento de las normas éticas por parte de estos potenciales inversores, hecho que, en su opinión, puede regularse. Para Ribstein (2012), las normas que prohíben este tipo de financiación son innecesarias pues los clientes estarían mejor atendidos con un despacho propiedad de inversores capitalistas que con uno propiedad de abogados, pues los primeros se centrarían en satisfacer las necesidades de los clientes en lugar de maximizar el papel de los socios en la generación de beneficios para ellos mismos. En este sentido, Australia y Reino Unido proporcionan buenos ejemplos de cómo hacerlo (Ribstein, 2010; DeStefano, 2012).

---

58.- "Ecija, la primera firma española que da entrada a un fondo". 13/03/2013. En Diario Expansión. Consultable en: <http://www.expansion.com/2013/03/12/juridico/1363111729.html>

59.- "Porque un bufete de abogados nunca cotizará en el Ibex 35". 21/09/2015. Diario Expansión. Consultable en: <http://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2015/09/21/560054a2268e3e9e088b45d1.html>

60.- "El bufete del futuro se ofrece al consumidor en el supermercado". 13/01/2015 Accesible en: <http://www.expansion.com/2015/01/13/juridico/1421177351.html>

En un mercado donde sus líderes difícilmente pueden implementar el cambio disruptivo (según postula la Teoría de los Recursos, los Procesos y los Valores), una regulación que excluya la entrada de nuevos operadores con distintas propuestas de valor, está excluyendo no solo a esos potenciales nuevos operadores, sino también la posibilidad del cambio disruptivo. Es la propia regulación del sector legal la que mantiene a los abogados aferrados al modelo de la “tienda” en lugar de permitirles evolucionar hacia un modelo de valor añadido (Campbell, 2012). Pero esta regulación ha cambiado ya en varios países. En España se ha flexibilizado y parece que otros van a seguirles. Queda por ver si la innovación en el sector jurídico está más relacionada con un tema normativo relativo a la limitación o exclusión de la entrada de inversores ajenos en el sector, o bien a su propia idiosincrasia, algo que ninguna ley podrá cambiar.

## 4.7 Subcontratación

La subcontratación o la ejecución de servicios propios del despacho de abogados que no constituyan su “*core business*” por parte de proveedores externos es una de las tendencias que, sin ser novedosa, preocupa a los despachos porque algunos de estos proveedores, situados en países como India, Corea del Sur, China u otras jurisdicciones similares, están captando cada vez más negocio (McKenna, 2007; Ribstein, 2010). Encontramos uno de los primeros ejemplos de ello en la subcontratación por parte de Rio Tinto en el año 2009 de una parte importante de los servicios jurídicos a un Gestor de Procesos Jurídicos (*Legal Project Outsourcer* –LPO) situado en India (Regan & Heenan, 2010).

No es de extrañar la mayor importancia que adquieren este tipo de proveedores cuando, por ejemplo, las actividades de bajo coste relacionadas con la gestión documental (codificación, tabulación o revisiones iniciales), antaño pequeñas y casi insignificantes partes del servicio jurídico, ahora suponen el 70% del gasto total, aproximadamente 100 billones de dólares, pagados por empresas de Estados Unidos a despachos de abogados en el año 2007 (Cohen & Bessen, 2008). El extraordinario menor coste al que proveedores alternativos, situados en jurisdicciones internacionales, ofrecen estos servicios está proporcionando cuantiosos ahorros a las empresas y afectando negativamente a los ingresos de los despachos de abogados (McKenna, 2007; Regan & Heenan, 2010; Campbell, 2012). Como indican Regan & Heenan (2010) y Ribstein (2010), incluso los grandes despachos que, para mantener entradas estables de facturación asumieron trabajos de tipo más comoditizado, se ven ahora afectados por esta tendencia. La evolución y el crecimiento de la subcontratación dependerá, en parte, del desarrollo de nuevas tecnologías que permitan controlar el trabajo de estos proveedores (Ribstein, 2010). Pero tal y como apuntan Campbell (2012) y Brown (2014), los *Legal Process Outsourcers* (LPO's) tienen la capacidad para innovar de forma disruptiva el sector legal en el submercado corporativo,

pues el hecho de que estos servicios, prestados localmente o en el extranjero, sean supervisados por abogados con licencia en el país en que son comercializados, les deja fuera del ámbito del intrusismo profesional, por lo que poco pueden hacer los abogados para detenerlos. Si además se tiene en cuenta que sus clientes son los grandes clientes corporativos, no los consumidores individuales o las pequeñas empresas, como dicen Campbell (2012) Ribstein (2010) o Regan (2010), son los grandes despachos los más amenazados por estos actores que poco a poco van escalando en la cadena de valor de los servicios prestados (Regan & Heenan, 2010).

Para Regan (2010), los despachos de abogados deberán tomar decisiones sobre el tipo de trabajos que realizan internamente y aquellos servicios que pueden externalizar o subcontratar, exactamente de la misma forma que tantas industrias han hecho con anterioridad (ver apartado 5.2.1). La decisión de qué servicios producir internamente y cuáles no, deberá responder tanto a un tema de costes como a la propia estrategia que el despacho haya diseñado para competir en el mercado (Regan & Heenan, 2010). Tanto es así que algunos grandes despachos, como DLA Piper, Sedgwick, Reed Smith, Hogan Lovells, Berwin Leighton Paisner o Torys<sup>61</sup>, están creando sus propios centros “*low cost*” a los que delegar esas partes del trabajo que inicialmente asumieron para mantener su facturación sin duda, un evidente signo de que la amenaza es ya una realidad.

## 4.8 Globalización

Según Hodges (2013), un incremento de las necesidades de los clientes en servicios de asesoramiento jurídico internacional seguramente aportará más trabajo a los despachos de abogados que sean capaces de prestar este servicio y comunicar dicho *expertise*. A su vez, a causa de la globalización, los clientes afrontan una mayor competencia (en parte debido a economías emergentes en muchos países) y, por lo tanto, necesitan controlar y reducir sus costes jurídicos. De otra parte, de la misma forma que los despachos de abogados locales asesoran empresas que salen al extranjero, despachos de otras jurisdicciones empiezan a prestar asesoramiento a clientes en nuestro mercado local, abren despachos aquí y ofrecen servicios a clientes locales, incrementado así la competencia para los despachos. Para algunos despachos de abogados españoles sin embargo, la internacionalización sigue siendo una asignatura pendiente y, a pesar de buscar diferentes fórmulas que funcionan, no consiguen poder competir con firmas internacionales con redes propias (Wolters Kluwer, 2011).

---

61.– “*Will Low Cost Centers become a Big Law Norm?*” En el blog Prism Legal, de Ron Friedmann 02/07/2014. Accesible en: <http://prismlegal.com/will-low-cost-centers-become-big-law-norm/>

Segal-Horn & Dean (2007) estudiaron la globalización de las firmas de la City londinense (las 10 más grandes), cuyos clientes son grandes entidades bancarias y empresas multinacionales. Según estos autores, no es lo mismo internacionalizarse (simple presencia física en varias jurisdicciones) que globalizarse, lo que implica políticas conjuntas de recursos humanos, gestión y dirección. La decisión de adoptar estrategias globales viene motivada por las propias demandas de los clientes así como por la presión de los competidores (Segal-Horn & Dean, 2007; Brock & Alon, 2009) procedentes de sectores como el financiero, el M&A, mercado de activos, el comercio e inversión internacional a lo largo de un amplio espectro de industrias que se internacionalizan (Brock & Alon, 2009).

Los despachos de abogados también están presionados por los altos costes, la selección y retención de los profesionales, dificultades para conseguir profesionales sénior con buenas competencias de gestión, presión sobre los honorarios y la cambiante naturaleza de la competencia. Todo lo anterior se magnifica a causa de la especial relevancia de la confianza y las relaciones con los clientes propios de los servicios profesionales. Los cambios hacia despachos de abogados más globales se produjeron en primer lugar en Norte América y el Reino Unido, pues son los dos mayores mercados de servicios jurídicos. Según el estudio realizado por Segal-Horn & Dean (2007), los grandes despachos que operan en entornos globales han avanzado un poco más hacia una gestión profesionalizada, alejándose del arquetipo profesional del *partnership* definido por Pinnington & Morris (2003).

El crecimiento internacional de algunos despachos de abogados se ha practicado por la vía de la adquisición o fusión con despachos de otras jurisdicciones (Segal-Horn & Dean, 2007; Brock & Alon, 2009). Este tipo de crecimiento conlleva el problema añadido de integrar culturas y sistemas de trabajo distintos, hecho que no resulta fácil, pues si bien cuando se adquiere un despacho se busca uno con similitudes culturales, al final, el despacho adquirente espera que el adquirido se “amolde” a su cultura y valores. Adicionalmente a estos aspectos, otros de tipo operacional, de gestión de recursos humanos (Basri, 2007) y soporte tecnológico, son también clave para lograr el éxito de una fusión de despachos y asegurar una correcta prestación de los servicios. La construcción de relaciones entre los profesionales de las distintas jurisdicciones es importante también en las estrategias de globalización para mantener un buen nivel de servicios y de desarrollo profesional. Sin embargo, Basri (2007) apunta que una gestión centralizada de los despachos internacionales puede fomentar también la burocracia y limitar la independencia de las oficinas más alejadas, lo que como consecuencia conlleva una reducción de la flexibilidad y tiempos de respuesta a asuntos que requieren soluciones rápidas (Basri, 2007).

A los despachos que compiten por los mejores asuntos (“las grandes operaciones”) cada vez les resulta más complicado acceder a ellos. Los clientes han sofisticado sus procesos de compra de servicios legales, reducen el número de despachos con los que trabajan y les miden en base a varios

criterios, siendo uno de ellos el número de operaciones realizadas en determinados sectores (su experiencia previa). Para los despachos, cada vez resulta más complicado acceder a esas operaciones porque además del tamaño del despacho, se les exige una profunda especialización (McKenna, 2007). Según McKenna (2007) éste sería el motivo por el que se fusionan muchos despachos: ganar tamaño y cobertura territorial a los ojos de los clientes.

Según Núñez (2011), *“la globalización ha afectado de manera significativa a los despachos españoles con la llegada de bufetes internacionales, fundamentalmente de origen angloamericano, que se han consolidado en muy pocos años de una manera notable, en especial en los primeros puestos del ranking de facturación. Estos nuevos despachos han traído consigo nuevas formas de gestión que incluyen la prestación de diversos servicios (no exclusivamente jurídicos) y que dan un servicio más global al cliente y por tanto más satisfactorio”*. Este aumento de la competencia procedente del extranjero constituye otro de los motivos de los despachos de abogados españoles para incrementar su acción de marketing: hacerse más visibles y buscar elementos diferenciadores mediante propuestas que aporten valor al cliente. En esta salida internacional los despachos se encuentran con otro tipo de competidores, las grandes consultorías, las llamadas *Big Four* (ver apartado 3.5.1) que, después de un periodo de retroceso, están volviendo con fuerza al sector prestando servicios jurídicos complementarios a los suyos propios como inmigración, derecho laboral, *compliance*, contratación comercial y *due diligence* (*Report on the state of the legal market*, 2016). Se estima que, combinando los beneficios de los 10 mayores despachos en cada país, la penetración de mercado agregada de las *Big Four* en el sector jurídico estaría actualmente en el 4% en China, el 6% en Inglaterra, el 20% en Alemania y el 30% en España (*Kerma Partners in Report on the state of the legal market*, 2016).

Otro hecho que viene a confirmar esta tendencia expansiva de las *Big Four* en el sector jurídico es la adquisición, por parte de Deloitte Canadá, del despacho de abogados también canadiense Conduit Law en marzo de 2016<sup>62</sup>, operación que reviste un interés particular dado que Conduit Law es uno de los referentes canadienses del *NewLaw* (ver apartado 2.3). La autora de esta tesis se entrevistó personalmente en Canadá con Peter Carayiannis, fundador y director del despacho, el mismo día en que se cerró el acuerdo de compra. Según Carayiannis, la principal condición que exigió para seguir adelante con el proceso de compra fue, precisamente, mantener el modelo de negocio del despacho.

---

62 “Deloitte announces affiliation with Conduit Law”. En la web de Deloitte. 14/03/2016. Consultable en <http://www2.deloitte.com/ca/en/pages/press-releases/articles/deloitte-announces-affiliation-with-conduit-law.html>

## 4.9 El entorno económico

Si bien la creciente preocupación de los clientes por el precio puede explicarse por las circunstancias de la crisis económica sufrida en los últimos años y que afecta muy especialmente a los grandes despachos americanos que facturan tradicionalmente por horas, parece sensato asumir, con Susskind (2008), que no se trata de un fenómeno coyuntural ni en lo temporal ni en lo geográfico: La crisis económica iniciada en 2007 a nivel global y que afectó España de forma muy significativa, tuvo también su reflejo en el sector jurídico con la caída de la facturación global del sector y un descenso de la empleabilidad (Núñez, 2011). En Estados Unidos, según Ribstein (2010), pocas industrias han sufrido de forma más evidente la crisis económica que los grandes despachos: después de medio siglo de rápido crecimiento, muchos despachos grandes y consolidados se disolvieron o quebraron, y otros redujeron su tamaño de forma significativa (Ribstein, 2010). Otros efectos que la crisis financiera ha tenido sobre los despachos ha sido la presión de sus clientes para la búsqueda de sistemas alternativos de facturación, distintos al precio - hora (Regan & Heenan, 2010; Ribstein, 2010). Para Ribstein (2010), este cambio en el sistema de facturación puede contribuir al aumento de la estandarización de los servicios jurídicos: los despachos evolucionarán y en lugar de prestar servicios especializados van a vender "productos", lo cual enlaza directamente con los nuevos modelos de negocio y la tendencia hacia la investigación y el desarrollo.

La crisis económica iniciada en 2007 no ha sido la única culpable, según Ribstein (2010), de la desaparición de muchos despachos de abogados de gran tamaño: lo que la crisis ha hecho ha sido poner de manifiesto las debilidades intrínsecas de un modelo de negocio poco sólido (Ribstein 2010). También Cavanillas (2013) opina que la presión de los clientes por bajar los precios puede tener una respuesta directa en la crisis económica sufrida pero, en realidad, esconde factores de más calado que un simple fenómeno coyuntural (Cavanillas, 2013). En Alemania, en cambio, la crisis económica y financiera ha tenido un impacto muy pequeño en la demanda interna de servicios jurídicos que en base a los ingresos del sector, ha gozado de un saludable desarrollo. En particular, los despachos de abogados tipo "*boutique*" (pequeños y muy especializados en áreas concretas del Derecho) y los que tienen una orientación más comercial han incrementado sus ingresos en los últimos años y sus ganancias han sido buenas (Gramke et al., 2013). La tendencia a la creación de este tipo de despachos super - especializados es común en varias jurisdicciones como Estados Unidos (Brown, 2014) y también España. Según Núñez (2011), la crisis económica ha traído otras consecuencias al sector legal español como el incremento de la contratación de socios y asociados procedentes de la judicatura o de otras firmas (los fichajes laterales o "*lateral hires*"), o también la congelación o incluso disminución del sueldo medio del abogado (Núñez, 2011).

Tanto si se trata de una situación coyuntural como estructural, las consecuencias derivadas de la crisis financiera parece que han llevado a los abogados a incrementar su actividad de marketing con el objetivo de paliarlas o, cuanto menos, reducirlas. Núñez (2011) indica que ante esta situación muchos bufetes han adoptado nuevas estrategias como la optimización de los servicios que más pueden demandar en la actualidad los potenciales clientes, produciéndose así, según el autor, una orientación hacia el mercado.

## 4.10 Resumen del capítulo

En este capítulo se han analizado en profundidad los factores, internos y externos, que están afectando al sector jurídico y que tienen, o pueden tener, influencia en la función de marketing desplegada por los despachos de abogados. Se plantea que las tradicionales estructuras de gobierno de los despachos no les permiten evolucionar hacia un modelo de gestión empresarial. Despachos que, además, requieren incorporar tecnología en todas sus áreas: 1) ventas; 2) relación con el cliente; 3) ejecución del trabajo y; 4) gestión, tanto del despacho como del conocimiento (el principal activo de un despacho de abogados).

La innovación como fuerza del cambio, siguiendo la teoría de Christensen, Wang & van Bever (2013), parece estar surgiendo en servicios jurídicos dirigidos a consumidores finales que, apoyándose en sistemas tecnológicos e Internet, ofrecen opciones económicas y satisfactorias a un mercado que los está acogiendo muy bien. Unas opciones que la abogacía de los negocios no considera replicables a su "exclusivo y singular" servicio pero que, al igual que ha pasado en otras industrias, podrían ser el germen de una transformación sin igual.

La creciente presencia internacional de las empresas, la globalización de la economía y un entorno económico convulso, son factores que han dinamizado la necesidad de adaptar los servicios jurídicos a las demandas de los clientes y, si bien algunos despachos están avanzando en esta dirección, según la doctrina, una gran parte de ellos, quizás la mayor, siguen pensando que nada va a cambiar.





# CAPÍTULO V

---

LA SELECCIÓN DE  
SERVICIOS JURÍDICOS POR  
PARTE DE LAS PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS





# 5. LA SELECCIÓN DE SERVICIOS JURÍDICOS POR PARTE DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

---

## 5.1 Introducción

Una vez analizadas las acciones de marketing, publicidad y desarrollo de negocio que hacen los despachos de abogados para vender sus servicios, se analiza ahora el efecto que estas acciones tienen sobre sus destinatarios, en este trabajo las pequeñas y medianas empresas, y su capacidad para influir en dicha decisión de compra final. Para ello, resulta imprescindible examinar el proceso mediante el cual las empresas toman la decisión de subcontratar o externalizar un servicio y los factores que pueden influir dicha decisión. Únicamente conociendo aquello que realmente influye en su decisión podrán realizarse acciones encaminadas a lograr la elección de un determinado proveedor. En este capítulo se realiza un repaso de la literatura relativa a los procesos de subcontratación de bienes y servicios, en especial de servicios profesionales, por parte de las empresas pequeñas y medianas, el proceso de toma de decisiones en las organizaciones y los factores internos y externos que las afectan.

## 5.2 Fundamentos teóricos del proceso de decisión de compra de las empresas

### 5.2.1 Primera aproximación al proceso de decisión de compra de las empresas

Según la teoría de los costes de transacción de Coase (1937) las empresas externalizan un servicio o compran en el mercado aquello que no pueden hacer o producir internamente a un menor precio. La especialización de las empresas conlleva una mayor eficiencia y su consiguiente reducción de costes en la producción de bienes y servicios, favoreciendo así la opción por la subcontratación (Gadde & Håkansson, 1994; Macbeth, 1994; López, 2002). Esto, a su vez, funciona como una barrera de entrada para otros operadores o para que otras empresas asuman esa producción o servicio, pues la falta de experiencia y/o especialización les hace menos eficientes. En este caso, proveerse, subcontratar o externalizar resulta más económico, pues el beneficio obtenido supera el coste de adquisición (Coase, 1937; Stigler, 1951; López, 2002). En IBM, por ejemplo, se decidió que se conservarían internamente aquellos servicios directamente relacionados con su “*core business*” que supusieran un valor añadido crítico para la empresa y el resto sería subcontratado. Esta decisión tenía todo el sentido cuando se podían lograr cuantiosos ahorros, lo cual era importante para tomar ventaja dada la presión del mercado que estaba reduciendo costes en áreas clave del negocio (Gillett, 1994). Una opción similar es la que tomó la empresa Kodak al subcontratar la mayor parte de sus sistemas de información, operación que según Saiz & García-Ochoa (2008) “*llevó a una nueva concepción del outsourcing como estrategia, tras lo cual se comenzó a utilizar como una opción reductora de costes y de creación de holding empresariales (crecimiento en red) por empresas transnacionales situadas por todo el mundo*” (Saiz & García-Ochoa, 2008).

El proceso de decisión de compra de un servicio o producto por parte de una empresa integra un conjunto de variables complejas que se combinan entre sí y que van desde los aspectos más puramente económicos, como la teoría de los costes de transacción (Coase, 1937) o la teoría de las economías de escala (Stigler, 1951) a los más emocionales como el propio ego de la persona que realiza la compra (Webster & Wind, 1972, Sashi, 2009) o su relativo poder dentro de la organización (Bunn, 1993; Jaakkola, 2007). A pesar de ello, si bien la persona que compra por parte de la empresa también puede estar motivada por un cierto grado de beneficio personal (Sashi, 2009), al final, la compra realizada aportará beneficios a la organización de los cuales también el comprador se va a ver beneficiado (Jaakkola, 2007). Para Webster & Wind, (1972) y Sheth (1973) un modelo que explique el proceso de decisión de compra de las empresas debe incluir todas estas variables y no únicamente

los aspectos económicos o los emocionales. Según Webster & Wind (1972), las compras en las empresas implican un proceso de decisión llevado a cabo por individuos que interactúan con otras personas en un contexto empresarial estructurado (Webster & Wind, 1972). Siguiendo a estos autores, las variables que influyen en el proceso de decisión de compra en una empresa tienen una doble dimensión, la relacionada con la empresa y la personal. Ambas se combinan y están presentes en cada grupo de variables y cambiarán en cada centro de compra, que es la unidad que engloba el conjunto de personas involucradas en el proceso de adquisición, aplicación y procesamiento de la información relativa a la decisión de compra (Pérez & Casielles, 2000). Todas estas variables están influenciadas, a su vez, por las fuerzas del entorno legal, político, tecnológico, cultural y social en el que se desenvuelve toda la organización. Son los factores ambientales del entorno empresarial (Webster & Wind, 1972). En el modelo de decisión de compra de las empresas de Webster & Wind (1972) se incluyen cuatro elementos que contemplan todas las variables que pueden estar presentes en dicho proceso:

- Factores ambientales: incluye influencias de tipo geográfico (climáticas o ecológicas), tecnológicas, económicas, políticas, legales y culturales. Se trata de elementos sutiles, más complejos de identificar y medir, que varían de forma significativa de un país a otro y que son claves en la planificación de estrategias de marketing tanto a nivel internacional como en la entrada a nuevos mercados.
- Factores empresariales: directamente relacionados con los objetivos de la empresa y condicionados por su situación financiera, tecnológica y de recursos humanos. Webster & Wind (1972) basándose en Harold J. Leavitt's (1964) clasifica estos factores en cuatro: 1) Tareas; 2) Estructura; 3) Tecnología; y 4) Personas. Cada uno de ellos interactúa con los demás y son interdependientes en su funcionamiento. Juntos configuran la información, expectativas, objetivos, actitudes y hechos utilizados por cada una de las personas que intervienen en el proceso de decisión de compra. Webster & Wind (1972) añaden cuatro grupos de variables que deben considerarse en el diseño de estrategias de marketing encaminadas a influenciar el proceso de decisión de compra: a) tareas relacionadas con el proceso de compra; b) estructura empresarial; c) tecnología de soporte al proceso de compra; y d) el propio centro de compra.
- Tecnología asociada a la compra: directamente relacionadas con los sistemas de control de proveedores, organización de las compras y sus procesos. Un nuevo proveedor debe poder encajar en el sistema informático de la empresa diseñado para el control de proveedores (ver el ejemplo de Dupont citado más adelante).

- El centro de compras: en el centro de compras se identifican cinco roles distintos: usuarios, influenciadores, decisores, compradores y “*gatekeepers*” o las personas que controlan los flujos de información dentro de este centro de compras.

Es fundamental conocer bien a la persona que compra en todas sus dimensiones, tanto en sus expectativas personales como profesionales (Sheth, 1973). La decisión de compra, una vez analizados y cumplidos todos los condicionantes no emocionales, se basará en aspectos emocionales y aquí entran en juego aspectos como la sensación de poder que el comprador tiene, las relaciones que quiere mantener (con los proveedores y con otros miembros de la propia organización), la búsqueda de compensaciones personales/profesionales a cambio de la elección de un determinado proveedor, etc... En palabras de Webster & Wind (1972), es el individuo quién debe ser considerado como el cliente, no la organización como ente abstracto. La combinación de ambos aspectos (personales y no personales) es lo que define el comportamiento del comprador empresarial: la decisión de compra se basaría exclusivamente en las preferencias personales del comprador cuando, por ejemplo, dos proveedores ofrecieran exactamente las mismas condiciones de precio y servicio para un mismo producto. Esta influencia de factores personales y emocionales es lo que ha llevado a una parte importante de la doctrina a considerar la aplicación del marketing relacional a las relaciones empresa - proveedor (ver apartado 3.3). Las fuerzas del entorno y la búsqueda del beneficio mutuo son algunos de los factores que han llevado a las empresas industriales a la paulatina reducción del número de proveedores, buscando mantener relaciones estrechas con cada uno de ellos, si bien algunos autores como Mazaira, González & Dopicio (2006) observaron diferencias importantes entre los proveedores principales y los terceros proveedores en cuanto al grado de relación mantenido, siendo esta relación más fuerte con los terceros que en los proveedores principales (Mazaira, González & Dopicio Castro, 2006).

Uno de los elementos clave en el proceso de decisión de compra es el riesgo asociado con la elección de un proveedor (Webster & Wind, 1972). La compra de servicios conlleva más riesgo que la compra de productos básicamente a causa de su intangibilidad (Fitzsimmons, Noh & Thies, 1998), percepción de riesgo que aumenta en la compra de servicios profesionales, entre otros factores, a causa del mayor coste que éstos acostumbra a tener (Hill & Neeley; 1988). El desconocimiento sobre el resultado de su trabajo o producto supone una barrera o elemento inhibitor para el comprador empresarial, cuyo objetivo será la reducción del riesgo, y una de las mejores formas para reducirlo es manteniendo el “*status quo*”, es decir, que todo se quede como está, siendo ésta, en muchas ocasiones, la explicación de la lealtad empresarial hacia unos proveedores determinados (Hill & Neeley, 1988; Mitchell, 1994). Otras maneras de reducir el riesgo es mediante la elección de la opción que presente el menor grado de riesgo percibido (Sashi, 2009) u obteniendo información (Hill & Neeley, 1988;

Sashi, 2009). Información que la pyme acostumbra a buscar en forma de referencias (File & Prince, 1992), si bien Hodges halló evidencias de que las pymes, al comprar servicios jurídicos no percibían dicha acción como más arriesgada o muy distinta a la compra de materiales (Hodges, 2009). Según el estudio de Lexis Nexis (2006) realizado con empresas de UK, Italia, Francia y Alemania, la mayoría de las empresas medianas subcontratan todos sus asuntos jurídicos de alto riesgo identificando ese riesgo elevado como transacciones de alto valor o asuntos con impacto potencial para la empresa y/o reputación personal, garantías empresariales relacionadas con su *core service* o asuntos que requieren un alto nivel de *expertise*.

Un vendedor deberá tener muy en cuenta estos aspectos para abordar su estrategia de comercialización hacia un nuevo potencial cliente (Webster & Wind, 1972) pues, además, esta información afectará directamente las expectativas de este cliente en relación al producto o servicio (Sheth, 1973). Para Dahlman (1979), los costes de transacción tienen en común la deficiente información que el comprador tiene del vendedor o de su producto o servicio, lo que conlleva un elevado consumo de tiempo y recursos internos en conseguirla (Bunn, 1993), motivo por el que el autor considera que los costes de transacción conllevan una pérdida de recursos.

También para Sheth (1973) las decisiones de compra en las empresas no responden, en su mayoría, a patrones predefinidos de conductas o procesos, interviniendo muchos más elementos, principalmente psicológicos, y muchas otras personas, además del propio comprador, en dicho proceso, personas que o bien van a influenciar esa decisión final o que formarán parte directamente del proceso de toma de la decisión.

A lo largo del tiempo, la visión de las compras empresariales cambió y éstas pasaron de ser una actividad que debía lograr el mínimo precio por los productos y servicios adquiridos a una actividad estratégica (Kraljic, 1983; Macbeth, 1994) que logrará tanto ahorros para la empresa como el aseguramiento del abastecimiento y el máximo aprovechamiento de las capacidades del proveedor (Gadde & Håkansson, 1994, Macbeth, 1994). En este sentido, el estudio realizado por Rodríguez (2008) en el mercado industrial español evidenció que *“la aplicación de prácticas avanzadas de compra tales como el control de proveedores, la participación de estos en el diseño de productos y procesos o su integración logística (...) tienden a favorecer la aplicación de estrategias de diferenciación basadas en la calidad, la confiabilidad y la flexibilidad, en detrimento de estrategias de liderazgo en coste”* (Rodríguez, 2008, p. 157-158).

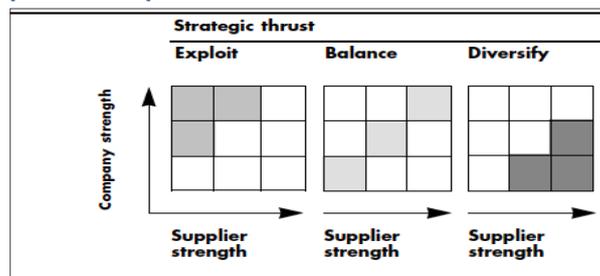
Aun así, realizar una planificación estratégica de las compras puede suponer ahorros considerables para el conjunto de la empresa, pero en función de la importancia del producto o servicio a adquirir y de las distintas posiciones de fuerza en el mercado del comprador y del proveedor,

tomar una decisión en un sentido u otro conlleva asumir riesgos. Bunn (1993) define la importancia de la compra como *“la percepción que tiene el comprador del significado de la decisión de compra en términos del tamaño de la compra y/o el impacto potencial de [ésta] en el funcionamiento de la empresa”*.

Un departamento de compras normalmente querrá reducir ese riesgo, pero a la vez, tomar la decisión correcta (Kraljic, 1983). Para algunos autores como Gadde & Håkansson (1994) o Macbeth (1994), la reducción del número de proveedores externos es una buena estrategia, pues permite fortalecer las relaciones con estos proveedores y reorganizar la cadena de abastecimiento mejorando su eficiencia, por ejemplo, fomentando la coordinación entre proveedores para la entrega de productos casi - terminados.

Kraljic (1983) proporciona una visión más amplia de la estrategia de compras observando ambos lados de la cadena y define tres estrategias (ver gráfico nº VII) en base a dos de las variables de Porter (1979; 2008): la fortaleza de la empresa en el mercado y la fortaleza del proveedor. También Bunn (1993) incluye como una de las variables en el proceso de decisión de compra de las empresas su situación de poder respecto de los proveedores, poder que puede medirse en base a la dimensión de la empresa (Mollá & Blesa, 2000). Bunn (1993) define el poder del comprador como la percepción de fortaleza que tiene la empresa en una determinada situación de compra.

**Gráfico nº VIII: Opciones estratégicas de compra para las empresa**



Fuente: Kraljic (1983).

Las estrategias definidas por Kraljic son tres: 1) Explotación; 2) Diversificación; y 3) Equilibrio

- Explotación: Cuando la empresa tenga una posición fuerte en el mercado y el proveedor esté en una posición más débil Kraljic (1983) recomienda una estrategia agresiva con éste dado que el riesgo en el abastecimiento es bajo y la empresa puede lograr una mayor contribución a los beneficios mediante acuerdos de precio favorables y acuerdos contractuales. Algunas grandes empresas utilizan esta estrategia en el sector legal (Regan & Heenan, 2010), como por ejemplo Cisco o Dupont, quien redujo el número de despachos de abogados con los que trabaja (de 300 a 35) dentro de un modelo definido por la propia compañía como *“Dupont*

*Legal Model*<sup>63</sup>. También las empresas españolas, según el estudio realizado por Wolters Kluwer, tienden a reducir el número de proveedores de servicios jurídicos con los que trabajan con el objetivo de negociar mejor los precios. Únicamente cuando se contrata valor —especialidad, urgencia o capacidad de *lobby*— no se discuten honorarios (Wolters Kluwer, 2011).

- **Diversificación:** En productos donde la posición en el mercado de la empresa sea algo más débil y los proveedores sean fuertes, deben adoptarse estrategias de defensa y buscar materiales sustitutos o nuevos proveedores, invertir recursos en investigación de mercado o construcción de relaciones con los proveedores, o incluso considerar una estrategia de integración vertical.
- **Equilibrio:** Cuando no existan riesgos ni grandes beneficios en la externalización del servicio la empresa deberá adoptar estrategias que logren un óptimo equilibrio de intermediación entre ella y el proveedor.

Cada compra es distinta y puede situar a la empresa en una posición de poder u otra en función del tipo de compra a realizar y el producto o servicio a adquirir. El estudio realizado por Lexis Nexis (2006) reveló que las empresas medianas normalmente prefieren trabajar con despachos también de tamaño mediano. En España, según el estudio realizado por Wolters Kluwer (2001) en empresas mayoritariamente grandes, éstas consideran que *“para algunos temas, despachos de menor tamaño pueden dar el mismo servicio o mejor que algunas grandes firmas. Solo están dispuestos a pagar por operaciones especiales, en las que entiendan el valor aportado por la firma, o cuando buscan el súper especialista reputado”*. Estas empresas *“reconocen que existe una gran oportunidad para firmas medianas que ofrezcan calidad técnica a precios competitivos. No obstante, para operaciones muy sofisticadas o complejas, siguen prefiriendo la gran firma, algunas veces, por imposición del legal counsel a escala europea o mundial, y, en otros casos, como justificación ante cualquier posible eventualidad o error ante el propio consejo de la empresa”*.

Además de las situaciones de poder percibido de la empresa, en función de la experiencia en compras similares, ésta puede encontrarse en tres situaciones típicas, definidas y debatidas por la doctrina (Robinson, Faris & Wind, 1967; Webster & Wind, 1972; Hill & Hillier, 1977; Kotler & Amstrong, 2010):

---

63.— Ver la página web de Dupont: <http://www.dupontlegalmodel.com> y nota anterior nº 29 *“The Cisco Way”*. Con esta estrategia de reducción del número de proveedores, Dupont no solo consiguió simplificar los costes asociados a la relación y la supervisión de proveedores externos de servicios legales, sino que logró reforzar su posición respecto a ellos convirtiéndose en uno de sus clientes de referencia al aumentar muy considerablemente el volumen de negocio para cada uno de los despachos elegidos. Esta posición le permite a su vez una mayor fuerza en la negociación del precio del servicio y la exigencia de resultados.

- 1) *“Straight rebuy”*: En esta situación la empresa típicamente conoce bien a los proveedores y los productos o servicios por haberlos adquirido con anterioridad. Se trata de una compra de tipo rutinario.
- 2) *“Modified rebuy”*: Es una situación intermedia entre la primera y la siguiente en la que la empresa desea hacer algunos cambios en las características, el precio o las condiciones de un producto o servicio del que ya dispone o consume. Los proveedores son conocidos por la empresa pero, en ocasiones, se abre la opción a otros mediante procesos competitivos, lo que se conoce con el nombre de *“request for proposals”*<sup>64</sup>.
- 3) *“New task situation”*: En este tipo de situaciones, la empresa va a realizar una compra por primera vez y no conoce bien las funcionalidades del producto o servicio.

Cada una de estas tres situaciones de compra conlleva procesos de decisión de compra distintos (Doyle, Woddside & Michell, 1979). Según Doyle Woddside & Michell (1979), en las situaciones 2 y 3 las empresas invierten mucho más tiempo que en la situación 1, en tanto que el centro de compra es mucho más pequeño en una situación de compra de tipo 1. Más adelante, Bunn (1993) realiza un esfuerzo por detallar más los subtipos de procesos de compra para cada una estas tres categorías, identificando dos comportamientos típicos para cada una de ellas (ver Tabla nº 15 “comportamientos de la empresa según la situación de compra”):

<b>Tabla nº 15: Comportamientos de la empresa según la situación de compra</b>		
<b><i>“Straight rebuy”</i></b>	<b><i>“Modified rebuy”</i></b>	<b><i>“New task situation”</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra esporádica y de poca importancia: no conlleva un especial esfuerzo en buscar información, no implica la realización de análisis y hay muchas opciones disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Simple modified rebuy”</i>: acostumbra a implicar la compra de elementos esenciales para los cuales la empresa percibe que hay pocas opciones. Se busca asegurar el suministro continuado y establecer una relación de larga duración con el vendedor. Este tipo de compra es ya bastante importante para la empresa e implica incertidumbre y una cierta sensación de poder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Judgmental new task”</i>: la decisión de compra es importante, hay mucha incertidumbre en ocasiones debido a la falta de experiencia previa en el tipo de producto o servicio a adquirir, o por su complejidad técnica o dificultad de evaluación; hay pocas opciones en el mercado y se percibe una sensación moderada de poder.</li> </ul>

64.– Nota del autor: Una *“Request for Proposal (RFP)”* es una solicitud formal de una empresa, normalmente realizada en un proceso de competencia con otros potenciales proveedores, en los que se pide a éstos que presenten una propuesta para la prestación de un servicio o venta de un producto.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra rutinaria y de prioridad baja: se caracteriza por la repetición de compra, poco esfuerzo en la búsqueda de información, un moderado análisis y se siguen normas y procesos estándares. Este tipo de compra tiende a ser algo poco importante, con un nivel moderado de incertidumbre y de percepción de poder y mucho donde elegir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “<i>Complex modified rebuy</i>”: Se caracteriza por ser una compra importante para la empresa, bastantes proveedores a elegir y una posición de poder fuerte de la empresa. La búsqueda de información es extensa y se aplican sofisticadas técnicas analíticas. La importancia de la decisión justifica el esfuerzo empleado en la toma de la decisión siendo necesaria una importante actividad de búsqueda, análisis, planificación y control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “<i>Strategic new task</i>”: en este caso la compra es de capital importancia para la empresa, tanto estratégica como financieramente, implica un bajo nivel de incertidumbre y un reducido grupo de alternativas donde elegir.</li> </ul>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Robinson (1967), Webster & Wind (1972), Hill (1977), Kotler & Armstrong (2010) y Bunn (1993).

Sashi (2009) propone una nueva subdivisión de los comportamientos de una empresa en cada una de las tres situaciones de compra principales, si bien todas ellas se refieren a la compra de productos físicos. En el caso de los abogados de empresa, éstos normalmente forman parte del día a día del cliente (Flood, 1991), lo que puede incidir sobre el grado de importancia de este particular proveedor para la empresa, situándolo como uno de sus proveedores estratégicos.

Bagozzi (1995, en De Carvalho & Camarero 2003) indica que el más común y determinante motivo para comenzar una relación es que los consumidores confíen en el cumplimiento de las promesas por parte de la empresa. Los servicios para empresas normalmente necesitan una mayor adaptación a las necesidades del cliente lo cual sugiere que el proceso de decisión de compra de servicios también sería distinto en función del servicio a comprar (Fitzsimmons, Noh & Thies, 1998). Dentro de los servicios se distingue entre los profesionales, típicamente representados por médicos, arquitectos y abogados, y otros servicios, como pueden ser servicios de tipo bancario, reparación de maquinaria, limpieza, etc... Sus distintas características afectan la forma en que los consumidores toman una decisión de compra (Hill & Neeley, 1988). Según Hill & Neely, un profesional atesora *expertise* desarrollado mediante estudios superiores reglados y emite juicios basados en su experiencia en la prestación de servicios. Para Fitzsimmons, Noh & Thies (1998), los servicios profesionales se caracterizan por estar muy enfocados en el proceso y la decisión de compra incluye tres aspectos fundamentales: a) en la identificación y selección del proveedor se implican los directivos de nivel alto; b) la reputación y experiencia son aspectos importantes, siendo éste el único criterio importante de selección; y c) también son los altos directivos quienes evalúan los resultados.

## 5.2.2 Externalización de servicios en el sector jurídico

En España, el estudio que realizaron Martínez & Rubiera (2005) encontró evidencias de que el tamaño de la empresa y la satisfacción experimentada con los consumos previos serían factores

inductores en la decisión de externalizar servicios intensivos en conocimientos. También detectó que en las regiones con niveles de desarrollo más bajos en este tipo de servicios presentan niveles de externalización significativamente también más bajos (Martínez & Rubiera, 2005).

El hecho de que muchas empresas opten por asumir internamente los servicios jurídicos, creando departamentos legales propios y apoyándose en despachos de abogados externos únicamente para determinados asuntos (Vaughan, 2011), plantea dudas sobre el normal funcionamiento del mercado en el sector legal tal y como varios autores han sugerido (Cohen & Bessen, 2008; Ribstein, 2010; 2012; Brown, 2014).

El objetivo de las empresas no es la prestación de servicios jurídicos ni están especializados en ello, pero, aun así, obtienen ventajas económicas al asumir internamente una parte importante de la producción. En España esta tendencia a internalizar los servicios jurídicos no se aprecia. Más bien todo lo contrario, pues según la ESEE<sup>65</sup> (ver Tablas nº 16 y 17), las empresas cada vez menos asumen esta función de forma interna.

**Tabla nº 16: Modo de provisión del servicio de asesoría jurídica**

Porcentaje de empresas por modalidad

	Realizado por la Empresa		Contratado parcial o totalmente	
	200 y menos Trabajadores	Másde 200 Trabajadores	200 y menos Trabajadores	Másde 200 Trabajadores
1990-1993	7%	33%	93%	67%
1994-1997	7%	28%	93%	72%
1998-1999	5%	23%	95%	77%

Fuente: ESEE en López (2002).

**Tabla nº 17: Modo de provisión del servicio de asesoría jurídica**

Porcentaje de empresas por modalidad

	Realizado por la Empresa		Contratado parcial o totalmente	
	200 y menos Trabajadores	Másde 200 Trabajadores	200 y menos Trabajadores	Másde 200 Trabajadores
2002-2005	5%	15%	95%	85%
2006-2009	6%	16%	94%	84%
2010-2012	5%	18%	95%	82%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ESEE (2013).

65.– ESEE: Encuesta de Estrategias Empresariales. La Fundación SEPI realiza anualmente una encuesta de panel dirigida a empresas industriales manufactureras radicadas en España, denominada Encuesta sobre Estrategias Empresariales. <https://www.fundacionsepi.es/esee/sp/spresentacion.asp>.

**Tabla nº 18: Modo de provisión del servicio de asesoría jurídica**

Desglose de las empresas que contratan total o parcialmente. Porcentaje de empresas por modalidad

	Contratado parcialmente		Contratado Totalmente	
	200 y menos Trabajadores	Másde 200 Trabajadores	200 y menos Trabajadores	Másde 200 Trabajadores
2002-2005	26%	38%	69%	47%
2006-2009	26%	37%	68%	47%
2010-2012	24%	40%	71%	42%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ESEE (2013).

*Subcontratar o no.* En España, de las empresas de menor tamaño, de 200 y menos trabajadores en el periodo 1990-1993, solamente el 7% realizaba internamente los servicios jurídicos; y en el periodo 2010-2012 el porcentaje desciende hasta el 5%. Para el segmento de empresas de mayor tamaño, el porcentaje de las que asumen internamente los servicios jurídicos desciende del 33% en 1990-1993 al 18% en 2010-2012.

*Subcontratación total o parcial.* En relación a la externalización total o parcial de los servicios jurídicos, se ha realizado el desglose para los últimos diez años disponibles, desde 2002 hasta 2012 (Tabla nº 18). Si bien las variaciones a lo largo del citado periodo no son muy significativas, se aprecia una ligera tendencia a que las empresas de mayor tamaño cada vez vayan asumiendo más partes del servicio jurídico en colaboración con sus despachos externos en lugar de dejar en manos de éstos la totalidad del servicio jurídico. Es decir, tienden a aumentar la externalización parcial del servicio en detrimento de su externalización total. En este sentido, los despachos de abogados externos sí estarían experimentando una cierta reducción de su cuota de mercado por la mayor intervención de los abogados de empresa. Sin embargo, en las empresas de menor tamaño (200 y menos empleados), esta tendencia es inversa y éstas tienden a apoyarse, cada vez más, en despachos que cubran la totalidad de sus necesidades jurídicas.

Según el estudio realizado por Lexis Nexis (2006) entre pequeñas y medianas empresas de Inglaterra, Alemania, Italia y Francia, en tanto que entre las empresas de mayor tamaño es muy habitual disponer de paneles o listas de despachos preferidos con los que trabajar, esta práctica es una excepción entre las empresas más pequeñas. Los resultados de dicho estudio apuntan a que ninguna de las empresas pequeñas o medianas tienen este tipo de listados: el 44% de las empresas

pequeñas entrevistadas por Lexis Nexis y el 21% de las medianas trabajan con un único despacho de abogados.

En relación a los servicios jurídicos, Cohen & Bessen (2008) indica que no existe una línea que separe claramente aquellos servicios que las empresas deberían subcontratar de aquellos que no, pero sí indica como norma general, que la gran mayoría de actividades relativas a la revisión documental, en especial aquellas que los despachos ya están subcontratando a terceros proveedores, debería realizarse dentro de la empresa (o ser ésta quien directamente las subcontrate) y ser supervisadas por el despacho de abogados (Cohen & Bessen, 2008). A los despachos de abogados les cuesta ceder partes del trabajo que tradicionalmente realizaron, pero los tiempos han cambiado y para Cohen & Bessen (2008), la mayoría *“esgrimen argumentos basados en el miedo con el objetivo de mantener el “status quo” indicando que ellos son los únicos cualificados para tomar decisiones relativas a la gestión documental y tecnologías a utilizar, y que relevarles del control directo de todos los aspectos de un asunto interfiere en su habilidad de ejercer el Derecho, compromete los resultados, incrementa el riesgo y crea posibles conflictos éticos”*. Ninguno de estos argumentos parece tener un fundamento real en opinión de Cohen & Bessen (2008) y los abogados de empresa tienen dos opciones: 1) seguir trabajando como hasta ahora y seguir asumiendo un incremento gradual de sus costes jurídicos; o 2) redefinir la forma en que contratan a sus proveedores de servicios jurídicos externos y reducir ese gasto de forma significativa.

Para Rosen (2002), la relación de los abogados externos y sus clientes corporativos cambia en la misma medida en que las empresas cambian su organización interna: cada vez más, éstas utilizan el trabajo técnico de los abogados como si fueran consultores, añadiendo este conocimiento como parte integral de la empresa para la toma de decisiones de negocio (Bagley, 2008), lo que implica que los despachos de abogados deberán aprender a comportarse como consultores, al estilo de las consultoras financieras más grandes (Rosen, 2002). En situaciones en las que el CEO de una empresa habría llamado al abogado externo en el primer momento de una negociación, en la adquisición de una empresa por ejemplo, el rediseño de la organización, dando más autonomía a los equipos de gestión y una función más de control y supervisión a los CEO, hace que la intervención del abogado se demore y aparezca en momentos posteriores a la negociación. La estrategia de subcontratación de la empresa afecta directamente la demanda de servicios profesionales externos (Rosen, 2002; Vaughan, 2011). En este sentido, los abogados dejan de sentirse imprescindibles o piezas clave de la negociación para pasar a formar parte integrante de un equipo. En el caso concreto del M&A (fusiones y adquisiciones), según indica Rosen (2002), *“sabiendo que la mayoría de las aventuras de M&A fracasan, el equipo asignado al proyecto evalúa el proyecto, incluyendo los costes de los servicios jurídicos, antes de acudir a asesoramiento externo”*.

### **5.2.3 Diferencias con el proceso de decisión de compra de los consumidores**

Típicamente un consumidor puede presentar dos conductas, la sistemática y la espontánea. La primera conlleva que cada decisión deba ser tomada de forma cuidadosa, analizando toda la información disponible y con reducidas opciones para cambiar a otra una vez tomada. El consumidor sistemático tiene un pensamiento lógico, analiza los pros y los contras de cada situación. La conducta espontánea sería la otra conducta típica que puede presentar un consumidor: su decisión de compra es tomada con rapidez y de forma veloz puede cambiar o considerar otras alternativas igual de atractivas. Esta rapidez puede estar asociada al bajo riesgo percibido en la decisión a tomar. El consumidor espontáneo tiende a generalizar sus opiniones sobre un producto o servicio en base a pocos elementos experimentados (Heischmidt & Coscarell, 1995). Adicionalmente, Heischmidt & Coscarell (1995) clasifican a los consumidores en pensadores internos: aquellos que necesitan procesar, entender y madurar la información antes de hablar de ella, y los pensadores externos, cuya característica está en la necesidad de expresar en voz alta aquello que piensan como forma de avanzar en la formación de una opinión fundada sobre un tema. Los consumidores sistemáticos internos serían los más abundantes en la sociedad según Heischmidt, seguidos de los sistemáticos externos.

Para un consumidor "interno", el precio sería un elemento importante en la selección de un abogado, en tanto que un consumidor "externo" vería en otros elementos, como la aparición en los listines de teléfono, situación del despacho, esponsorización de eventos profesionales y otro tipo de anuncios, aspectos importantes en la selección, y menos el precio (Heischmidt & Coscarell, 1995).

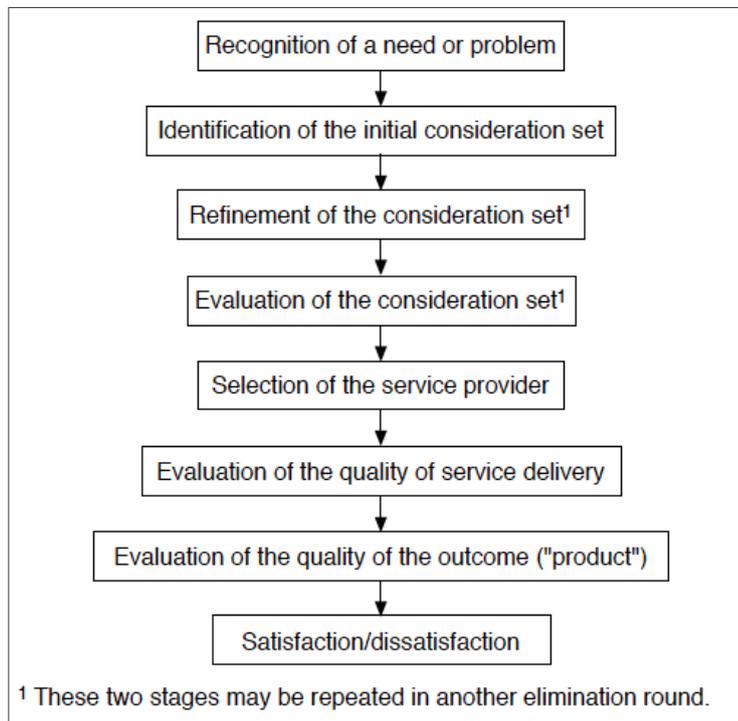
Para Jaakkola (2007), los distintos objetivos de la persona que realiza la compra afectan el proceso de decisión de compra: una empresa compra para satisfacer los objetivos de la organización en tanto que un consumidor individual lo hace para su propio consumo o el del hogar. Debido a que en los entornos empresariales las decisiones de compra pueden ser analizadas o sometidas a un cierto grado de inspección o revisión, éstas parecen ser tomadas siguiendo criterios más racionales que las tomadas por los consumidores que habitualmente no seguirán patrones o normas preestablecidas (Jaakkola, 2007) ni los patrones típicos de los procesos de decisión de compra (Heischmidt & Coscarell, 1995), lo cual no significa que siempre sea así, tal y como se expone más adelante para el grupo de las pequeñas y medianas empresas.

### 5.3 El proceso de decisión de compra de los servicios profesionales

Si bien hay mucha literatura sobre el proceso de decisión de compra de las empresas, la relativa a la compra de servicios de tipo profesional escasea (White & Johnson, 1998; Sonmez & Moorhouse, 2010) y presenta ciertas limitaciones en cuanto a su profundidad (Day & Barksdale, 1994; 2003). Para Sonmez & Moorhouse (2010) si bien los criterios de decisión para la selección de proveedores de servicios pueden ser similares a los usados para la selección de productos, la importancia relativa de cada uno de ellos puede ser distinta. Pérez & Casielles (2000) realizan un ejercicio de estudio y análisis de los principales modelos de decisión de compra de empresas industriales elaborados por la doctrina, centrados en la compra de productos y servicios para su posterior venta, aspecto éste que no se corresponde con el comportamiento típico de una empresa que compra servicios jurídicos, pues aquellos eran adquiridos para su propio consumo. De Boer, Labro & Morlachi (2001), por su parte, realizan una extensa revisión de la doctrina relativa a los métodos utilizados por las empresas para la toma de decisiones en la selección de proveedores y compra de bienes y servicios. Sin embargo, solamente uno de los modelos identificados, el modelo de programación matemática, se desarrolló en el ámbito de la compra de servicios por parte de una compañía aérea, quedando por tanto muy alejado de la compra de servicios profesionales. González & Garza (2010) proponen la aplicación de técnicas matemáticas para ayudar a las empresas, en general, en su proceso de selección de proveedores cuyo objetivo es la obtención de un ranking que facilite la decisión final.

Day & Barksdale (1994) critican la visión estática del proceso que realiza la mayoría de la doctrina, así como la falta de análisis de quienes son las personas que integran la unidad de decisión y la variación de criterios entre sus miembros. Considera también que no se investigan las señales que los compradores utilizan como indicadores indirectos de los elementos intangibles como el *expertise* y la competencia. Para Day & Barksdale (1994), los modelos de decisión de compra tradicionales simplifican demasiado el proceso. La selección de un servicio profesional incluye, por lo menos dos fases, también aplicadas por Kugyte (2005): a) la elección de un reducido grupo de candidatos y la elección final; y b) la evaluación del proveedor escogido en base a la calidad de la prestación del servicio y su resultado final. Por estos motivos, Day & Barksdale (1994) proporcionan un marco general para entender el proceso de selección y posterior evaluación del rendimiento de los prestadores de servicios profesionales (ver gráfico nº IX).

**Gráfico nº IX: Modelo de decisión de compra de servicios profesionales**



Fuente: Day & Barksdale (1994).

El marco definido por Day & Barksdale (1994) consiste en ocho etapas, siendo las cinco primeras las relativas al proceso de decisión de compra de servicios profesionales y las tres últimas a la evaluación del servicio recibido: 1) Reconocimiento de una necesidad o problema; 2) Identificación del conjunto inicial a considerar; 3) Redefinición del conjunto a considerar; 4) Evaluación del conjunto a considerar (las etapas tres y cuatro pueden repetirse en otras rondas de eliminación de candidatos); 5) Selección del prestador del servicio; 6) Evaluación de la calidad en la prestación del servicio; 7) Evaluación de la calidad del producto final; y 8) Satisfacción/insatisfacción.

Para abordar el proceso de decisión de compra de servicios profesionales, este trabajo seguirá el marco definido por Day & Barksdale (1994) al igual que otros autores con anterioridad (Hodges, 2009) por su simplicidad y especial referencia a los servicios profesionales.

### 5.3.1 Etapa 1: Reconocimiento de una necesidad o problema

El comprador de servicios profesionales parece tener más dificultades que el comprador de servicios genéricos para determinar y definir la naturaleza del problema, incluso a veces es el propio profesional quién ayudará al cliente a concretar cuál es esa necesidad y su alcance (Hill & Neeley, 1988;

Mitchell, 1994; Sashi, 2009). El cliente en ocasiones no tiene claro lo que quiere, simplemente siente que algo no está bien, pero no sabe lo que es, quiere mejorar una situación pero desconoce aquello que le ayudaría a conseguirlo (Gummesson, 1978; Ojasalo, 2001). En este sentido, uno de los aspectos críticos en la contratación de servicios profesionales, y que contribuyen a incrementar la sensación de riesgo, es la propia implicación del cliente en el proceso de definición del problema a solucionar y lo que realmente quiere de su proveedor, no siendo fácil su concreción en el momento de realizar el encargo debido a falta de tiempo, por la propia inexperiencia, y que puede llevar a la insatisfacción por el servicio recibido (Mitchell, 1994; Ojasalo, 2001). Como indica Dale (1987), *"la única vez que he tenido verdaderos problemas con los clientes, (...), es cuando realmente no sabían lo que querían conseguir con el programa de investigación, entonces, evidentemente, no les gustó el resultado"* (Dale, 1987: p 165). Según Mitchell (1994), es complicado definir un modelo que sirva para la preparación de un encargo profesional, pero sí pueden seguirse algunas recomendaciones que ayudarán a definir el problema y reducir el riesgo: 1) indicación de lo que se pide en cuanto al producto final; 2) definición temporal de la duración del proyecto con indicación de su fecha prevista de inicio y etapas intermedias; 3) lista de la información básica de la que ya se dispone 4) los parámetros básicos del encargo: limitaciones financieras, trabajos previos realizados, limitaciones, área de influencia, planes; y políticas a seguir y 4) una indicación del presupuesto disponible para el proyecto (Mitchell, 1994). Si bien esta es una información que sin duda ayudaría mucho al proveedor de servicios profesionales en la definición de su propia propuesta de servicios, la realidad es que en la mayoría de ocasiones, no se dispone de esta información con el suficiente detalle, o es incompleta o se transmite verbalmente, lo que conlleva pérdida de parte de información relevante o directamente su falta. Una forma de suplir esta carencia sería que fuera el propio profesional quién incluyera esta información en su propuesta, de la forma más detallada posible, con el objetivo que el cliente la pudiera rectificar, ampliar y comentar, ajustando así las expectativas tanto de uno como de otro. Para Mitchell (1994), una información básica que toda empresa debería preguntar al valorar la contratación de un servicio profesional es el equipo de profesionales asignados a su ejecución, pues la variabilidad en la habilidad técnica de cada consultor es crítico para lograr el buen fin de un proyecto. También sucede que el reconocimiento de la existencia de un problema no ocurre hasta que éste se ha convertido en algo muy serio, lo que incrementa el nivel de riesgo percibido (Mitchell, 1994).

Cuando una empresa reconoce que tiene una necesidad, ésta puede ser cubierta con recursos internos, contratando los servicios de otra empresa o bien ignorando el problema (Day & Barksdale, 1994). Day & Barksdale (1994) critican la poca atención que la doctrina ha prestado a los objetivos de compra de los clientes que serán los criterios sobre los que se basan las siguientes etapas del proceso de decisión y evaluación e indican que, sin bien una empresa puede no haber formulado sus objetivos de una forma muy clara, cuando solicita un presupuesto sí está detallando cuáles son sus necesidades.

Para Jaakkola (2007), el proceso de decisión de compra de servicios profesionales supone, en mayor o menor grado, un proceso conjunto entre proveedor y cliente debido a la información que éste debe suministrar al primero para fijar la naturaleza del problema (Jaakkol, 2007). Para las pymes, en muchas ocasiones, el reconocimiento de una necesidad se produce cuando escuchan a otras empresas el haber aplicado soluciones que a ellas siquiera se les habían ocurrido o no sabían que existían. De esta forma, el "boca a oreja", según File & Prince (1992), funcionaría como un identificador de necesidades latentes para las pequeñas y medianas empresas que al acudir a grupos de *networking*, donde se intercambia información, escucharían y aprenderían de la experiencia de otros.

### **5.3.2 Etapa 2: Identificación del conjunto inicial de proveedores a considerar**

La amplitud del conjunto inicial de proveedores a considerar se define como la percepción que tiene el comprador de la amplitud de opciones disponibles como candidatos en el contexto de una decisión en particular (Bunn, 1993). En cada una de las siguiente etapas del proceso de compra se fijan criterios de selección y evaluación para reducir el riesgo; cada etapa utiliza criterios distintos, siendo muy importante que el prestador del servicio los conozca (Day & Barksdale, 1994). Un consumidor estará más predispuesto a invertir mayor cantidad de tiempo y esfuerzo en la búsqueda de información que le ayude a fijar criterios de selección de servicios profesionales (Hill & Neeley, 1988). La falta de información y de opciones pre evaluadas lleva a que se utilicen fuentes externas de información (Park & Bunn, 2003) como las referencias (Mitchell, 1994; File, Cermak & Prince, 1998) ya sean de amigos, familiares, otros profesionales o incluso anuncios, siendo necesario, en muchos casos, una entrevista personal para evaluar la capacidad del profesional para asumir el encargo (Hill & Neeley, 1988). Las pequeñas y medianas empresas, a diferencia de las grandes y precisamente debido a su reducida estructura y limitados recursos, deben acudir mucho más a menudo a fuentes externas para buscar información (Lang, Calantone & Gudmundson, 1997). Para Mitchell (1994), la principal razón para el uso de referencias en la selección de servicios profesionales es la reducción de la incerteza trasladando la decisión a otra persona que sí pueda juzgar los aspectos menos tangibles del servicio. La incerteza, según Bunn (1993), es la "*percepción de falta de información que tiene un comprador en relación a la toma de una decisión*".

En el estudio realizado por Sonmez & Moorhouse (2010) en la contratación de servicios profesionales de formación en habilidades directivas, el factor menos importante era el precio, siendo el primero y más determinante que el servicio estuviera diseñado a la medida de las necesidades del cliente (Sonmez & Moorehouse, 2010), es decir, la personalización. La capacidad para entender las necesidades del cliente e incorporarlas a una propuesta presentada de forma correcta es un factor

crítico en la contratación por ejemplo, de un nuevo proveedor de servicios profesionales de auditoría, el cual esperará una explicación detallada del servicio que se le ofrece, incluyendo respuestas honestas a las preguntas del cliente (Sands & McPhail, 2003). En el mismo sentido se pronuncia Geigenmüller & Greschuchna (2011), quien observó también que un consumidor necesita confiar tanto en la empresa que le va a prestar el servicio como en los profesionales que van a estar directamente implicados en su desarrollo y vio que la confiabilidad en la empresa, tenía un peso algo mayor que la confiabilidad en el profesional en el momento de iniciar una relación cuando no se dispone de experiencias previas o éstas son escasas. Esto se relacionaría directamente con el esfuerzo que realizan los grandes despachos de abogados para fomentar sus marcas corporativas si bien la mayoría de la doctrina citada se inclina por considerar que el papel del profesional asignado a cada encargo es muy importante. Para Geigenmüller & Greschuchna (2011), los elementos que pueden funcionar como señales anticipativas de la confiabilidad en el profesional prestador de un servicio se relacionarían con una estrecha comunicación entre éste y el potencial cliente y el entendimiento de sus necesidades.

Tampoco para el sector de los servicios jurídicos el precio sería un factor determinante en la selección del proveedor (Ellis & Mayer, 1995) al menos en la fase inicial de selección. En cambio, sí se convertiría en algo crítico que los despachos de abogados deben gestionar en el día a día con un cliente cuándo ya están trabajando con ellos (Ellis & Mayer, 1995) pues éstos, también las pymes, quieren certeza en los honorarios, cierta predicción en los costes y evitar las facturas adicionales por el hecho de haber tardado más en cerrar o gestionar un asunto (Hodges, 2009). En esta primera fase de selección se elige a un conjunto de potenciales proveedores en base a los servicios que ofrecen. Dicha primera selección incluiría a los proveedores que la empresa ya conoce y a falta de experiencias propias, también aquellos que les han recomendado (Day & Barksdale, 1994). Sin embargo, la capacidad técnica del proveedor no parece estar dentro de los criterios de selección inicial analizados según el estudio realizado por Sands & McPhail (2003) en la selección de servicios profesionales de auditoría. Esto se explicaría por el hecho de que un proveedor que no sea técnicamente competente ya no se consideraría como potencial candidato en este primer grupo. Sin embargo, este criterio aparecerá como uno de los factores clave en la decisión final (Sands & McPhail, 2003). En relación al sector jurídico, las pequeñas y medianas empresas, cuando buscan un despacho de abogados, tienden a dar más importancia a su especialización en lugar de considerar la amplitud de servicios ofrecidos (Hodges, 2009). En su investigación con empresas inglesas, Hodges detectó la necesidad de que los compradores de servicios jurídicos entendieran aquello que un despacho puede hacer para la empresa, explicado de forma sencilla, es decir, con palabras que éstos puedan entender, lejos del lenguaje excesivamente técnico - jurídico. Según algunos autores, la publicidad puede tener un papel importante en la selección de un despacho de abogados (ver apartado 2.5). Según Andrus (1995), los directivos de pymes se mostrarían más inclinados a contratar y recomendar un despacho

de abogados que mostrara las cualificaciones de sus abogados, servicios específicos pensados para su concreto sector de actividad y una determinada tarifa en anuncios o materiales impresos. Las credenciales profesionales parecen servir como un indicador tangible de la calidad del proveedor de servicios jurídicos (Andrus, 1995).

Según el estudio de Lexis Nexis (2006), por lo general, las pequeñas y medianas empresas no son conscientes de la actividad de marketing de los despachos de abogados, ya sea porque los despachos no se dirigen a este tipo de empresas o, de forma más alarmante, porque sus campañas de marketing tienen un mínimo impacto sobre ellas. Dicho estudio encontró diferencias sustanciales entre los mercados de Inglaterra y Francia: en Inglaterra, por ejemplo, los despachos de abogados envían *newsletters* de forma habitual, o llaman a puerta fría a las empresas para presentarles sus servicios. A pesar de ello, la mayoría de las pymes participantes en el estudio de Lexis Nexis indicaron no tener tiempo o interés alguno en leer estas *newsletter* pues las perciben demasiado generales y poco centradas en el sector de la empresa a la que se envían o en sus necesidades empresariales. En España, en el año 2011, y según el estudio realizado por Wolters Kluwer, a pesar de que el estudio no se centra en pequeñas y medianas empresas, sí que se apreció que los directores de las asesorías jurídicas han notado un gran cambio en cuanto a las herramientas de marketing que utilizan los *despachos*: *“éstos se han vuelto más agresivos y mucho más competitivos por la captación de negocio”*. En algunos casos, les resultan incómodas las técnicas de captación y declinan sistemáticamente invitaciones del ámbito social: solo aceptan aquellas que tengan realmente un interés técnico (seminarios, desayunos de trabajo...). De hecho, lo que más valoran son los seminarios sobre temas relevantes y las *newsletters* o los comentarios técnicos de valor. También valoran acciones que les sirvan de *lobby*. La proactividad, el conocimiento de las leyes antes de que se publiquen y la capacidad de gestionar un *lobby* que sea capaz de introducir cambios tanto a escala nacional como internacional es algo que las grandes compañías valoran y que suele estar en manos de las grandes firmas. *“Webs, folletos y material de la imagen corporativa son necesarios como tarjeta de presentación, pero no relevantes en la selección de abogados. Sirven para crear una percepción del concepto de firma.”* (Wolters Kluwer, 2011).

Señala también el estudio de Wolters Kluwer (2011) que las visitas personalizadas son cada vez más frecuentes para darse a conocer cuando no se trabaja para ellos, siendo estas presentaciones cada vez más creativas y personalizadas: *“los abogados internos reconocen que estas visitas les proporcionan información sobre los operadores del mercado y sobre su experiencia, pero admiten que, en estas presentaciones, buscan que el despacho les aporte algo más que la mera descripción de sus áreas de práctica. En estos dos últimos años, se ha notado como tendencia que las visitas promocionales a las asesorías internas han aumentado y que los despachos son mucho más activos en cuanto a las mismas”*.

Las empresas de menor tamaño, en cambio, parecen estar más alejadas de la actividad de marketing de los despachos pues en su mayoría no atienden los seminarios organizados por éstos ni siquiera cuando han sido organizados por la propia firma que les asesora (Lexis Nexis, 2006). Según el estudio de Lexis Nexis (2006), las empresas no tienen tiempo para atenderlos, si bien admiten que harían el esfuerzo si estos seminarios estuvieran más enfocados en temas relevantes para su negocio, mercado o sector.

El número de personas implicadas en la fase de reconocimiento de un problema y en la decisión de contratar o no a consultores externos típicamente implica a más gente que en el resto de fases del proceso de decisión, que acostumbra a quedar en manos de un grupo más reducido de personas (Mitchell, 1994). Según Hodges (2011) la fase de búsqueda de información se completa cuando el comprador ha establecido una lista de despachos de abogados a considerar. Esta selección está influenciada por una combinación de experiencias anteriores, reputación, recomendaciones y una reducida búsqueda en el mercado siendo aquí donde los programas de marketing tienen su mayor impacto. Una marca de gran prestigio en el mercado, no parece tener una gran influencia en la pyme, cuyo principal objetivo está en buscar una solución ajustada a sus necesidades, salvo en casos muy concretos como podrían ser litigios de crucial importancia para la empresa (Hodges, 2011). A diferencia de las empresas de mayor tamaño, las pymes no acostumbran a tener un listado preevaluado de despachos de abogados con los que trabajar, pero sí que a lo largo del año, trabajan con más de un despacho (ver tabla nº 19). Las pymes tampoco contratan el 100% de los servicios jurídicos a un único proveedor (Hodges, 2011), repartiendo entre varias firmas, según el tamaño de la pyme, la ejecución de los servicios jurídicos que subcontratan.

**Tabla nº 19: Número de despachos de abogados con los que trabaja una pyme a lo largo de un año. UK**

	Total	Sector			Size of medium-sized firm		
		Manufacturing	Retail	Services	Small	Medium	Large
1	29%	29%	34%	26%	45%	21%	17%
2	30%	35%	28%	24%	30%	38%	20%
3	24%	22%	16%	32%	18%	26%	29%
4	9%	7%	12%	9%	3%	8%	18%
More	8%	7%	10%	9%	4%	7%	16%

Fuente: LexisNexis MartindaleHubbell, en Hodges (2011).

### 5.3.3 Etapa 3: Redefinición del conjunto de proveedores a considerar

En esta etapa la empresa limita su listado inicial de potenciales proveedores a una lista más reducida utilizando criterios de selección similares a los de la etapa anterior, pero mucho más estrictos.

Es una etapa en la que se buscan motivos para descartar candidatos (Day & Barksdale, 1994). En un estudio para el sector del mobiliario de oficina, Woodside et al., (2003) evidenciaron que el proceso de decisión de compra de las empresas se simplifica y segmenta en un pequeño y localizado grupo de proveedores, con una clara preferencia para evaluar únicamente una pequeña muestra de ellos. Es decir, si se podía limitar el número de candidatos a tres o cuatro, mucho mejor que evaluar a cinco o seis, observándose también que el proceso de selección se realiza en dos fases, en la primera de las cuales los proveedores deben cumplir con unos requisitos mínimos para ser considerados candidatos en la elección final (Woodside, 2003). También Sonmez (2010) evidenció una segunda etapa o ronda de evaluación en la selección de proveedores de servicios profesionales mediante criterios que si bien ya estaban presentes en la primera, se miraban de forma más estricta en la segunda.

Si tenemos en cuenta que los factores que más valoran las empresas en la selección de sus despachos de abogados externos son la competencia técnica, seguida de la reputación del despacho y los trabajos realizados previamente (Ellis & Mayer, 1995), podemos acercarnos más al tipo de mensajes de venta que un despacho debe elaborar para captar la atención de un potencial cliente, más cuando parece que no hay un cambio en estos criterios de selección, aun cuando la persona que toma la decisión sea distinta, sea éste un director financiero o el presidente ejecutivo de la compañía (Ellis & Mayer, 1995).

Según Lexis Nexis (2006), el *expertise* de la firma y su reputación en un tema concreto, sector de actividad o área de práctica se califica como más importante que la propia reputación global del despacho o "marca". Las pequeñas y medianas empresas alemanas y francesas puntuaron la reputación del despacho como relativamente más importante que el resto de empresas en otros países de la muestra (Italia e Inglaterra). En España, según el estudio de Wolters Kluwer con empresas de todo tipo de tamaño, mayoritariamente grandes, también la reputación del abogado está mejor valorada que la reputación de la propia firma. Se confirma que el abogado crea marca propia, incluso dentro de firmas reputadas. En este sentido, el estudio apunta que *"ayuda a que la reputación del abogado sea superior a la de la propia firma por la importancia que dan los abogados internos a los atributos personales, como el sentido del humor, la empatía o las habilidades sociales, que influyen claramente en el proceso de compra. En cambio, los abogados siguen pensando que la reputación de la firma está por encima de la reputación del abogado"* (Wolters Kluwer, 2011).

#### **5.3.4 Etapa 4: Evaluación del conjunto de proveedores a considerar**

Cuando la empresa ha confeccionado la lista reducida de potenciales proveedores del servicio, se acostumbra a pedirles un presupuesto y una presentación o entrevista que complemente la

información de la propuesta presentada, siendo ésta la forma en que se recoge información acerca de la capacidad del proveedor de satisfacer las necesidades del cliente dentro del presupuesto marcado (Day & Barksdale, 1994, Mitchell, 1994). Otra forma de reducir el riesgo en la selección del proveedor es asignándole un trabajo de menor importancia para ver la forma en que lo ejecuta. Indica Mitchell (1994) que el resultado final de un servicio profesional se basa en la habilidad del profesional que lo ejecuta y ésta no se puede aplicar de forma uniforme con iguales resultados, aunque una parte importante de la doctrina opina que esto no es así en un gran número de servicios jurídicos (ver apartado 4.4). Esta variación inevitablemente incrementa la percepción de riesgo porque el cliente no puede estar cien por cien seguro que quedará satisfecho aun cuando previas experiencias con el profesional fueran satisfactorias (Mitchell, 1994). Mitchell (1994) afirma que un despacho profesional es tan bueno como bueno es su equipo, lo cual supone un problema para los clientes, pues los profesionales acostumbran a cambiar de empresa, algo además muy habitual en el sector legal.

Las pymes, a diferencia de las grandes empresas, tienen una forma diferente de procesar la información y evaluarla, así como también se comportan distintamente al comprar a causa de su más limitada experiencia, alta implicación, sensibilidad al riesgo y centro de compra de menor tamaño. Concretamente, las pymes confían más en el “boca a oreja” y están más predispuestas a filtrar información a través de comunidades como, por ejemplo, las ,cámaras de comercio, o grupos establecidos de *networking* como el *Rotary Club* o similares, a la vez que están muy influenciadas por la propia naturaleza del servicio (File & Prince, 1992; File, Cermak & Prince, 1994).

Esta fase de reducción del número de potenciales proveedores puede repetirse más de una vez (Day & Barksdale, 1994) con el objetivo de llegar a un número mínimo de candidatos los cuales cumplan con todos los requisitos exigidos previamente. A partir de aquí, según Day & Barksdale (1994), típicamente la selección se regirá por criterios más subjetivos.

Day & Barksdale (1994; 2003) critican que la mayoría de la doctrina no distinga entre los criterios utilizados en la fase de selección y los utilizados en la fase de evaluación, lo que lleva a confusión, pues se citan como criterios de selección algunos que únicamente pueden ser relativos a la evaluación como, por ejemplo, el cumplimiento de plazos. A causa de la intangibilidad de los servicios y la falta de atributos directamente medibles, las empresas deben utilizar señales o indicadores sustitutivos que, a menudo, incluyen información sobre el prestador del servicio o experiencias propias o de otros clientes: “A pesar de su imperfección, el rendimiento pasado normalmente se utiliza como predictor del rendimiento futuro” (Day & Barksdale, 1994). En este sentido véanse los apartados 2.5, 2.8.3 y 5.3.2 sobre las recomendaciones de clientes. Los consumidores en cambio no acostumbran a tener muchas experiencias previas en servicios profesionales en las que basar su decisión de compra, lo cual eleva el grado de dificultad en la elección (Hill & Neeley, 1988; Mitchell, 1994). Pocos servicios profesionales se

anuncian en medios de comunicación masivos, lo que reduce el acceso a información (Mitchell, 1994). Si bien Internet ha supuesto un revulsivo en esto, el “boca a oreja” se configura como un recurso crítico para la selección de proveedores de servicios profesionales (Mitchell, 1994). En el proceso de selección no ayuda el hecho de que el resultado del servicio sea desconocido o incierto. En este sentido puede ayudar el informar al cliente sobre cómo se desarrollará éste: si el profesional es capaz de explicar al cliente las diferentes fases del servicio, indicándole en qué momentos podrá elegir continuar con él o terminar el encargo, aportará tranquilidad al cliente, reduciendo así la sensación de quedar “cautivo” del profesional (Hill & Neeley, 1988). El mayor acceso a la información del que disponen ahora las empresas gracias a la tecnología e Internet, conlleva que éstas tengan a su alcance, en un cortísimo periodo de tiempo, tanto su información histórica, almacenada en sistemas de información, como información complementaria sobre productos y proveedores alternativos (Park & Bunn, 2003). Dado que el proceso de decisión de compra implica una fase previa de búsqueda de información, la información que posea la empresa sobre su histórico de compras y experiencias con proveedores, la ‘memoria organizativa’, influenciará de forma decisiva en el comportamiento de compra de la empresa (Park & Bunn, 2003). Las empresas de mayor tamaño normalmente tienen mejor estructurada su información histórica, además de poseer más experiencias que les proporcionen una mayor y más rica memoria organizativa. Según Park & Bunn (2003) el uso de la memoria organizativa en el momento de tomar una decisión de compra estará influenciada por varios factores, tanto del entorno como empresariales: presión, novedad, importancia, complejidad e imprecisión técnica; como individuales: objetivos, estrés y percepción de riesgo (Bunn, 1993).

En el marco de la conferencia organizada por el Buying Legal Council<sup>66</sup> celebrada en Nueva York el 15 de marzo de 2016, y cuyo tema central eran las relaciones entre empresas y despachos de abogados, la autora de este trabajo tuvo la ocasión de escuchar las ponencias de varias empresas grandes exponiendo cuales eran los métodos que utilizan para la evaluación de posibles proveedores de servicios jurídicos. Si bien las empresas allí presentes eran de gran tamaño y los procesos explicados no son utilizados por las pymes, se considera interesante mencionar aquí el profundo cambio que está ocurriendo la contratación de despachos. Una de las tendencias que ya se ha convertido en algo habitual es la incorporación del departamento de compras en el proceso de selección. Es decir, la búsqueda del despacho de abogados ya no recae totalmente en el departamento jurídico sino en otro distinto. Los despachos de abogados se sienten fuera de lugar al tratar con personas no formadas en Derecho que les solicitan documentación y pruebas relativas a temas tan extraños para ellos como descripciones de procesos, metodologías de trabajo, sistemas de medición y control del

---

66 Conferencia “*Managing supplier relationships*” celebrada en Nueva York el 15 de Marzo de 2016. Organizada por Buying Legal Council. [www.buyinglegal.com](http://www.buyinglegal.com)

rendimiento, de la rentabilidad, de los plazos, así como las tecnologías de soporte que prevén utilizar para monitorizar dichos aspectos.

Estos procesos, cada vez más a menudo se canalizan a través de subastas inversas, las “*reverse auctions*”, o *Request For Proposals (RFP)*, que pueden constar de varias fases, eliminatorias cada una de ellas, hasta llegar a una última fase en la que ya solamente acceden dos o tres despachos, y donde se valoran aspectos menos técnicos cobrando relevancia todo lo mencionado en las etapas 2 y 3 sobre la química personal, la empatía y las relaciones del despacho con la empresa. Sin duda una realidad o nuevo escenario al que los despachos de abogados no estaban acostumbrados.

### **5.3.5 Etapa 5: Selección del prestador del servicio**

Después del proceso de selección previo, la elección del proveedor debería basarse en unos pocos atributos difíciles de diferenciar entre ellos. Pero Day & Barksdale (1994) sugieren que en muchas ocasiones se producen cambios de criterios de selección o de su importancia a lo largo de las fases anteriores o en el propio centro de compra. En la decisión final de compra, los aspectos que se tienen más en cuenta son: la competencia técnica del proveedor, el conocimiento del sector específico del cliente y el trato recibido por el personal de la firma (su educación, consideración, accesibilidad y el actuar de forma rápida ante las necesidades del cliente) (Sands & McPhail, 2003).

Este último sería uno de los elementos estratégicos a considerar dentro del mix de servicios ofrecidos al cliente, totalmente en línea con la teoría de “los momentos de la verdad” comentada en el anterior apartado 3.3. Este factor se utiliza como un sustituto de la tangibilidad propia de los productos y que no existe en los servicios tal y como apuntaban Geigenmüller & Greschuchna (2011).

Entrenar y formar a los empleados para gestionar de forma efectiva cada una de las interacciones con los clientes es una estrategia de comunicación que debería ser implementada en toda organización (Sands & McPhail, 2003). Para Sonmez (2010), la selección de un servicio profesional (de formación) incluye criterios objetivos pero también subjetivos y las personas responsables de tomar la decisión en muchas ocasiones no disponen de un procedimiento de compra prediseñado siendo vagos e indefinidos los requisitos exigidos a los proveedores (Sonmez & Moorhouse, 2010).

En las empresas que disponen de un departamento jurídico interno, normalmente es un abogado la persona responsable de evaluar y seleccionar a los despachos externos con los que trabajar, pero recientemente (ver apartado 5.3.4 anterior) los departamentos de compra de las empresas están empezando a tomar un papel más activo en dicho proceso (Regan & Heenan, 2010), aunque una vez marcados los requisitos que debe cumplir un despacho de abogados externo y analizado su ajuste

a las necesidades de la empresa, la decisión última entre el pequeño grupo de despachos finalistas recae en el abogado responsable de departamento jurídico.

Autores como Jaakkola (2007) o Sands & McPhail (2003) sostienen que cuando es un profesional quien debe tomar una decisión de compra, su patrón de conducta no es igual al de un empresario sin formación jurídica o un consumidor por su nivel de conocimiento del asunto concreto. Hodges (2011) determinó la matriz de decisión de compra de servicios jurídicos (ver Tabla nº 20) utilizando como variables el grado de autonomía dentro de la empresa y nivel de experiencia de la persona que toma la decisión final, así como la seguridad percibida respecto de su puesto de trabajo. En función de la posición en la matriz, se indican distintas estrategias de marketing.

**Tabla nº 20: Matriz de decisión de compra de servicios jurídicos por las pymes**

Alto		
<b>Seguridad en el trabajo / Grado de autonomía</b>	<p><b>A – Reconocimiento &amp; Valor</b></p> <p>Boca – oreja</p> <p>Artículos en publicaciones sectoriales y prensa económica</p> <p>Influencia a través de homólogos (emprendedores, CEOs) y otros profesionales (ej.: contables)</p> <p>Seminarios en asociaciones/entidades sectoriales</p>	<p><b>B – Valor &amp; Confianza</b></p> <p>Marketing Relacional y construcción de confianza mediante la prestación de un servicio impecable (“experiencia”) y generación de valor (según demandan los clientes)</p> <p>Algún tipo de influencia de homólogos</p>
	<p><b>C – Reconocimiento &amp; Seguridad</b></p> <p>Marketing convencional, acciones de comunicación y creación de marca, directorios, prensa jurídica, seminarios, artículos, influencia de homólogos (abogados/asesores internos de empresa).</p>	<p><b>D – Seguridad &amp; Confianza</b></p> <p>Marketing Relacional y construcción de confianza mediante fuertes acciones de comunicación, servicios que ayuden a la construcción de marca (“experiencia”) y valor añadido (según definen los clientes y la política de sus empresas)</p> <p>Acciones de construcción de marca (directorios y prensa jurídica)</p> <p>Algún tipo de influencia de homólogos</p>
Experiencia en la compra de servicios jurídicos		
Bajo		
Alto		

Fuente: *Winning Legal Business from Medium-Sized Companies*, en Hodges (2011).

Para Day & Barksdale (2003), los principales elementos que intervienen en la decisión final del cliente son la capacidad técnica (experiencia técnica y *expertise*), la química personal y la orientación al cliente. En muchas ocasiones, se busca un buen “encaje personal” (Hodges, 2009), siendo éste el factor decisivo cuando la diferencia técnica es prácticamente inexistente entre distintos proveedores.

Algunos de los elementos que se identifican con esta química serían la compatibilidad, el carácter, la confianza, la honestidad el entusiasmo, el respeto mutuo, la voluntad de escuchar, el sentido común, la empatía, etc... en conjunto, lo que se acostumbra a identificar como "habilidades sociales". Esto tiene su fundamento en la larga duración que tienen los servicios profesionales: el cliente busca alguien con quien se sienta cómodo y sea compatible. En este sentido, las percepciones afectan las decisiones, y las percepciones pueden influenciarse. Generar confianza en el potencial cliente es imprescindible para que éste se sienta cómodo en una relación que se espera, dure mucho tiempo (Doney & Cannon, 1997). La confidencialidad es otro elemento que juega un papel importante en la selección de un servicio profesional y que requiere un elevado grado de confianza: las empresas invierten mucho dinero en la protección de información confidencial, información que en muchas ocasiones tendrán que poner en manos en un profesional externo a la empresa, totalmente ajeno a ella (Mitchell, 1994).

En la entrevista final con el cliente o la presentación del proyecto es donde el proveedor realmente se la juega, pues la química personal tiene un papel importante y contribuye a generar confianza (Day & Barksdale, 2003). Para Day & Barksdale, una mala presentación también puede conllevar la no selección de un proveedor, tal y como se apreció en las distintas intervenciones de las empresas en la conferencia del Buying Legal Council de Nueva York mencionada en el apartado 5.3.5 anterior y nota al pie de página nº 66.

### **5.3.6 Etapa 6: Evaluación de la calidad en la prestación del servicio**

La duración de un proyecto de consultoría puede extenderse entre un mes y varios años, y la colaboración entre el cliente y el profesional es un elemento clave en la buena marcha de la relación (Mitchell, 1994). Involucrar al cliente tanto como sea posible en la prestación del servicio incrementará su sensación de control (Hill & Neeley, 1988). Para mantener relaciones proveedor - cliente a largo plazo es necesario un intercambio de información de gestión útil y establecer controles al inicio de la relación como mecanismo para conocer cuáles son las expectativas de unos y otros, y su posterior evaluación (Ramón & Álvarez-Dardet, 2007). Para Hill (1988), el seguimiento constante con los clientes, tanto durante la prestación del servicio como después, es un elemento crítico en la generación de un sentimiento o sensación de empatía y preocupación, tanto en los servicios prestados por el profesional como en los casos en que se ha dado una referencia a otro profesional. Mantener el contacto con ese cliente referido a un tercero muestra también preocupación y responsabilidad, generando un clima de confianza entre profesional y cliente, el cual estará más predispuesto a volver al contactar con el primero.

El papel y las responsabilidades de los consultores deben estar claramente fijados desde el principio del proyecto y deben existir canales de comunicación bien definidos entre éstos y el cliente, que permitan debatir en profundidad los aspectos clave del proyecto y proporcionar una rápida respuesta a las necesidades del cliente. El cliente depende del profesional en la misma medida que éste depende del cliente para que le suministre la información necesaria en todo momento para poder prestar el servicio. Encontrar el equilibrio entre ambas dependencias favorecerá la relación. También el cumplimiento de plazos es importante en la buena marcha de la relación y cualquier alteración de éstos, debería ser comunicada a la empresa lo más pronto posible (Mitchell, 1994).

### **5.3.7 Etapa 7: Evaluación de la calidad del producto final**

La evaluación del resultado final es complicada en servicios profesionales a causa de varios motivos ya expuestos en los capítulos anteriores, pudiendo llegar a ser casi imposible determinar de forma precisa si el problema se resolvió correctamente, ya sea porque los efectos de una mala ejecución pueden presentarse muy tarde, o porque la reparación de las consecuencias de un mal servicio son difíciles y en ocasiones pueden incluso suponer aún un mayor coste económico (Hill & Neeley, 1988). La calidad y la satisfacción con un servicio se miden en función de cómo la prestación del servicio y su resultado final se corresponden con las expectativas que se tenían (Parasuraman, Zeithaml & Barry, 1985; 1988; Ojasalo, 2001).

Las expectativas de la persona que realiza la compra se refieren a la percepción que tiene éste sobre el potencial del posible proveedor para satisfacer determinados objetivos explícitos (calidad, entrega, cantidad, servicio postventa, precio) e implícitos (reputación, tamaño, experiencia, relaciones, etc...) en cada una de las transacciones realizadas (Sheth, 1973; Ojasalo, 2001). Para Sheth (1973), las expectativas de cada uno de los individuos implicados en el proceso de decisión de compra acostumbran a ser distintas, siendo esto causa de conflicto en las empresas. La medición de las expectativas podría realizarse analizando el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos implícitos y explícitos de cada individuo. Cada uno de estos objetivos será distinto en cada comprador en función de unas variables concretas, siendo una de ellas, en opinión del autor la más significativa, el nivel de estudios, estilo de vida y orientación al trabajo de cada agente comprador. Otras variables que afectan las expectativas del comprador serían las fuentes de información a las que está expuesto y la participación activa en su búsqueda. Adicionalmente, cada individuo interpreta la información objetiva recibida de forma distinta en base a su propio conocimiento y expectativas, distorsionando así dicha información (Sheth, 1973). La información que el proveedor facilite al potencial cliente en el momento de presentar un proyecto es clave, y cuanto más detallada esté en relación a los costes y servicios a prestar, mucho mejor (Day & Barksdale, 1992) pues, en ocasiones, los clientes pueden

tener otras expectativas en relación al servicio, adicionales a las que han formulado verbalmente (Ojasalo, 2001). Especialmente en servicios profesionales, y debido a la complejidad en la definición del problema o de la comprensión del alcance global de la situación y de sus posibles soluciones, un cliente puede tener expectativas poco concretas, no muy realistas o incluso implícitas. Gestionar de forma adecuada este tipo de expectativas desde el inicio de la relación puede crear una sensación más duradera de satisfacción, una relación más fuerte con el cliente y una ventaja competitiva (Ojasalo, 2001).

Cuando Day & Barksdale (1992) analizan el proceso de decisión para la contratación de un proveedor y su posterior evaluación en dos sectores intensivos en conocimientos como son la arquitectura y la ingeniería, hallan evidencias de que la relación con un cliente empieza mucho antes de que éste sea elegido: los contactos previos con él, incluyendo llamadas y *brochures*, influyen las expectativas en relación al profesional, que luego se reflejan en los criterios de selección aplicados al proveedor. De esta forma, el proveedor podría influir en estos criterios de selección y evaluación, motivo por el que según Day & Barksdale (1992), entre otros muchos autores, es importante construir, mantener y gestionar la relación con el cliente durante todo el proceso, tanto para lograr el encargo, como durante su ejecución. Asimismo, las experiencias anteriores con otros proveedores afectarán directamente las expectativas del cliente en relación al nuevo proveedor (Sheth, 1973).

Con posterioridad a Sheth (1973), la doctrina se ha ocupado extensamente de las expectativas de los clientes y la medición de la calidad de los servicios, y en concreto de las expectativas de los clientes en la compra de servicios profesionales (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; 1988; Cronin & Taylor, 1992; Cronin, Brady & Hult, 2000). Para Day & Barksdale (1992), es mediante el proceso de decisión de compra que un cliente busca asegurar tanto la calidad como la satisfacción, y si bien la satisfacción no puede ser un criterio de selección por sí mismo, a excepción de experiencias pasadas con el mismo proveedor como apuntaba Seth (1973), la calidad sí acostumbra a ser un factor explícitamente reconocido en el proceso de selección previo, en tanto que la satisfacción forma parte del proceso de medición de esa calidad (Day & Barksdale, 1992) una vez ya se ha contratado al profesional. También en el sector legal se han realizado estudios para conocer cuáles son las expectativas de los clientes y la calidad percibida (Garry, 2008; Esteban, 2010).

Esteban (2010), en un estudio realizado en empresas y despachos de abogados en Catalunya, identificó las 24 expectativas de las empresas en relación con su asesoría jurídica externa, cuya importancia, consideradas tanto individualmente como en su conjunto, difieren según el tipo de despacho de abogados de referencia que presta el servicio y el tamaño de la empresa que lo solicita (ver gráfico nº X) (Esteban, 2010):

*“(...) los [encuestados] que representan grandes empresas son bastante más exigentes al valorar la importancia del conjunto de las expectativas (...) que los descritos como PYME (...) o Microempresa (...). Además, por tamaño de empresa las diferencias fundamentales que se observan en la importancia que se otorga a las expectativas se concentran fundamentalmente en las calificadas como poco importantes.*

*En concreto, la gran empresa da más importancia que la PYME y bastante más importancia que la microempresa a la “capacidad de influencia”, “cobertura geográfica nacional”, “marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa”, “prestigio jurídico de un abogado concreto”, “capacidad para entender y actuar en el mercado internacional”, y a la “cobertura geográfica internacional”.*

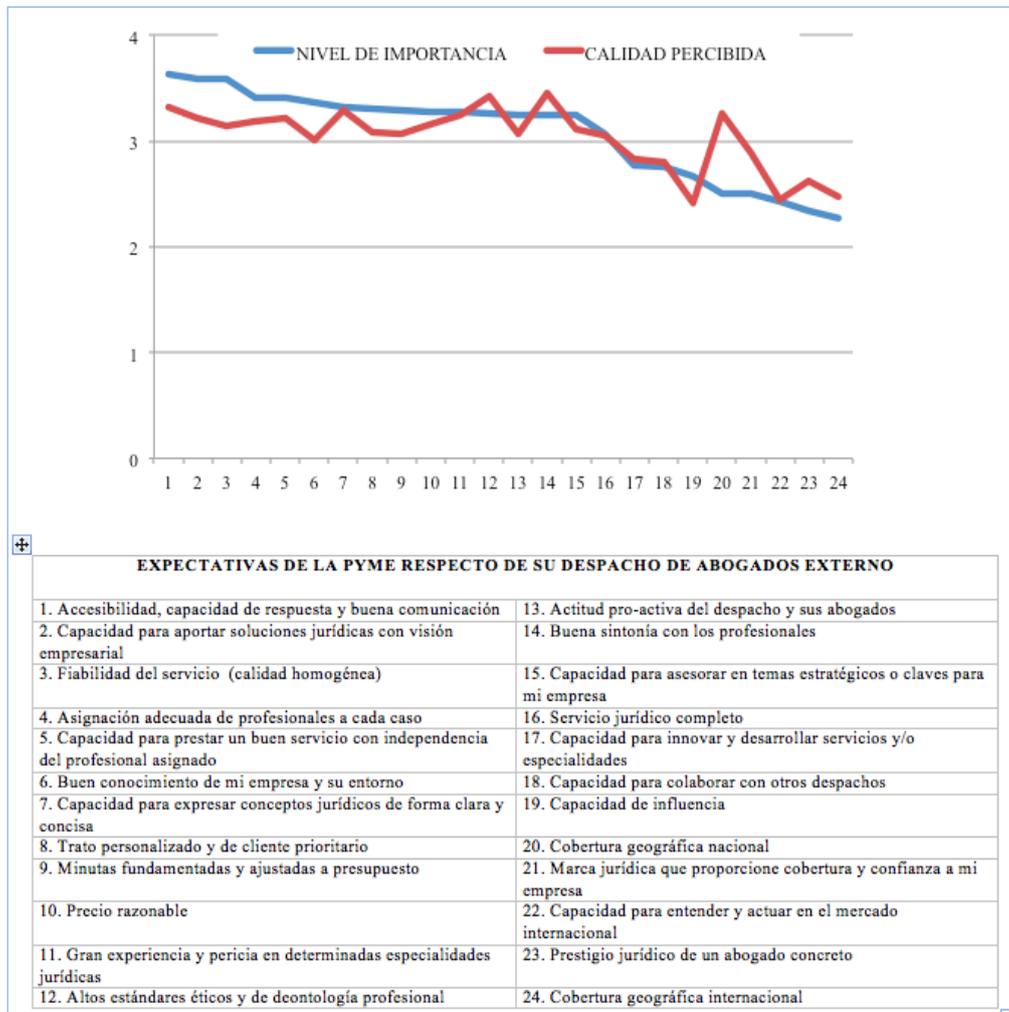
*Por lo que se refiere a las expectativas calificadas como importantes, la gran empresa y la PYME están bastante en línea con la media de la muestra y la microempresa da más importancia que el resto a la “capacidad de prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado”, a que “las minutas sean fundamentadas y estén ajustadas a presupuesto” y a que “el precio sea razonable”. Por el contrario, da bastante menos importancia que la gran empresa y la PYME a la “experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas” y a “la capacidad para asesorar en temas estratégicos.”*

Según el estudio de Lexis Nexis (2006), las pequeñas y medianas empresas parecen ser clientes muy fieles que prefieren no cambiar a su asesor jurídico externo, señalando los resultados y la confianza como los dos factores más importantes al evaluar a sus despachos. También las empresas españolas, no solamente las pymes, indican que el atributo más valorado en sus despachos de abogados es la confianza, siendo éste el criterio clave e inamovible tanto para abogados externos como internos, una vez probado el servicio (Wolters Kluwer, 2011). También el conocimiento del negocio es un aspecto fundamental, que sigue siendo una de las asignaturas pendientes de los despachos de abogados según los resultados del estudio de Wolters Kluwer.

En cuanto al precio, según Lexis Nexis (2006), las pymes están más preocupadas por obtener estimaciones de costes realistas y por la necesidad de obtener información sobre el avance de los proyectos durante su gestión. Al igual que la mayoría de clientes de servicios jurídicos, a las pymes no les gusta recibir sorpresas en la facturación, especialmente si esas facturas están significativamente más allá de sus expectativas o del presupuesto asignado (Lexis Nexis, 2006). Los despachos españoles siguen haciendo esfuerzos por ofrecer presupuestos cerrados, pero insisten en que hay áreas en las que es muy difícil indicando que “es imposible saber cuanto durará y cómo derivará un proceso o un

arbitraje” pero los abogados internos afirman que no es tanto cerrar como tener acotado el rango, y saber exactamente cómo se facturará (Wolters Kluwer, 2011).

**Gráfico nº X: Expectativas de la pyme catalana respecto de su despacho de abogados externo según nivel de importancia y calidad percibida.**



Fuente: Esteban (2010).

Según el estudio de Esteban (2010), la segunda expectativa, por orden de importancia en una pyme es la “capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial” hecho que ya definían Rosen (2002) y Nightingale (2004) como de capital importancia en el rol que un abogado debe desempeñar. Para Rosen (2002), los abogados deben trabajar como partes integrantes de un equipo, desarrollando habilidades propias de los directivos: desarrollo de estrategias, impulsando a la empresa a hacer las cosas mejor que la competencia, integrar las opiniones del resto de miembros del equipo, escucharlas, etc... deben actuar como personas de negocio, no como simples técnicos especializados. “Deben pasar de resolver cuestiones como ‘¿podemos hacer esto?’ a ‘¿ganaremos dinero si hacemos esto?’

(Rosen, 2002). Añadir valor debe ser la base de su preocupación, deben actuar como consultores en términos empresariales, no como simples portadores de conocimiento técnico profesional (Rosen, 2002). Según los resultados del estudio de Hodges (2009), en realidad, ni los abogados ni las pymes tiene muy claro cuál es el concepto de valor añadido en servicios jurídicos ni cómo esto se materializa, más allá de la prestación de un buen servicio técnico. Los ejemplos que los despachos de abogados apuntaron incluyen: mantener al cliente informado y sugerir soluciones, invertir tiempo y recursos en desarrollar e intensificar la relación con el cliente (Hodges, 2009).

Conociendo cuáles son las expectativas de las pymes respecto de sus proveedores de servicios jurídicos y la calidad con la que actualmente se percibe el servicio recibido para cada una de ellas, se puede conocer su nivel de satisfacción. Esto es importante en el momento de abordar cualquier estrategia comercial y desarrollar argumentos de venta. Si además se conoce el proceso mediante el cual la empresa toma la decisión de contratar y los factores o estrategias de marketing que pueden influir en dicha decisión, se amplían en gran medida las posibilidades de éxito en la venta.

### **5.3.8 Etapa 8: Satisfacción/insatisfacción**

Para un proveedor es esencial que su cliente esté satisfecho y se mantenga leal, pues junto con la rentabilidad, se garantiza así una relación duradera y el mutuo interés en mantenerla. De la misma forma, al cliente le resultará interesante dicha relación si el proveedor ha demostrado su capacidad de adaptación a sus necesidades (Polo & Sesé, 2007). Oliva, Oliver & McMilan (1992) sugieren, al igual que Carlzon, Polk & Spiro (1989), que cada interacción con un cliente, por pequeña que ésta sea, ya es una prestación de servicio en sí misma, una oportunidad para distinguir la empresa de sus competidores superándolos en la forma de prestar ese servicio. Carlzon, Polk & Spiro, (1989:3) ponen el siguiente ejemplo:

*“El año pasado, cada uno de nuestros 10 millones de clientes contactaron aproximadamente con cinco empleados de SAS, estos contactos duraron de media unos 15 segundos cada uno. Así pues, SAS “se crea” 50 millones de veces al año, 15 segundos cada vez. Esos 50 millones de ‘momentos de la verdad’ son los momentos en que al final determinan si SAS tendrá éxito o fracasará como empresa. Esos son los momentos en que tenemos que demostrar a nuestros clientes que SAS es su mejor alternativa.”*

De todas formas, cada una de estas interacciones deben ser identificadas, pues no todas tienen la misma importancia en lograr la lealtad y repetición de compra del cliente, y pretender sobresalir en todas puede conllevar costes económicos elevados para la empresa (Oliva, Oliver & McMilan 1992). O’Malley & Harrys (2000) encontraron evidencias que, en el sector legal la satisfacción también incluye la percepción que tiene el cliente del éxito de la relación. La satisfacción se mide en términos

económicos y de la calidad de la interacción, basada en el reconocimiento y el respeto, hecho que tampoco sustituye la calidad técnica del servicio, que sigue siendo importante. Satisfacción y compromiso pues, se configuran como los elementos esenciales para la orientación a largo plazo de una relación (Mazaira, González & Dopicio, 2006; Polo & Sesé, 2007) y según una parte importante de la doctrina, los elementos que pueden influir de forma positiva en su percepción son la comunicación, la confianza (Levitt, 1980; Polo & Sesé, 2007), la tangibilidad, la empatía, la atención y la interacción en el sentido de incrementar la participación de los clientes en el proceso de prestación de los servicios (File & Prince, 1992). Levitt (1980), por ejemplo, se refiere a la diferenciación en el mercado de productos y servicios muy estandarizados indicando que, en estos casos, lo que realmente se vende es una ejecución diferenciada, es decir, la eficiencia en la transacción, la sensibilidad en las respuestas al cliente, la claridad y rapidez en contestar. Para Levitt (1980), cuando el producto es indiferenciado, la clave para retener al cliente y fidelizarlo está en la forma de ofrecer ese producto (Levitt, 1980). Según File, Cermak & Prince (1994). Para el sector de los servicios profesionales bancarios, la participación de los clientes se configura como el factor más importante en la generación de los tres elementos críticos para el departamento de marketing: la percepción de satisfacción, la fidelización y la predisposición a hablar bien de la institución a potenciales clientes. Este “boca a oreja” positivo de los clientes actuales entrará dentro de las comunidades de *networking*, cuyo papel es determinante en el proceso de compra de las pymes (ver más arriba “selección del prestador del servicio”), creando nuevas generaciones de compradores (File & Prince, 1992) cerrando así el círculo para la captación de clientes (Gráfico nº XI). File, Cermak & Prince (1994) encontraron fuertes evidencias que las pymes que habían mantenido una relación profesional duradera con un despacho de abogados estarían más predispuestas a recomendarlo, en especial las empresas de tamaño más pequeño y las de tipo familiar (File, Cermak & Prince, 1994).

**Gráfico nº XI: Círculo de generación de nuevos clientes a partir del incremento de su participación en la prestación del servicio**



Elaboración propia a partir de File, Cermak & Prince (1994).

File & Prince (1992) se refieren al marketing de consenso como al marketing que logra generar una imagen fuerte y positiva dentro de las comunidades de compra, afirmando que funciona especialmente bien entre los miembros de una misma asociación y entre empresarios de zonas geográficas próximas, recomendado la organización de seminarios y grupos para fomentar este tipo de marketing.

## 5.4 El papel del centro de compras

Conocer la composición del centro de compras de una empresa resulta de capital importancia pues, según Sashi (2009), incluso compañías con necesidades de compra similares adquirirán productos diferentes según sea el comportamiento de compra de sus departamentos.

La compra realizada por los consumidores normalmente incluye a un solo individuo o centro de decisión muy reducido, como la unidad familiar, en tanto que en una empresa, el centro de compras es multi - persona y multi - objetivo (Jaakkola, 2007). Para Webster & Wind (1972), los roles que intervienen en el proceso de decisión de compra en una empresa son el del usuario, el influenciador, el que decide, el comprador y el controlador o *"gatekeeper"* (el que controla el flujo de información dentro del departamento de compra). Withe & Johnson (1998) indican que ambas partes en la relación, tanto el prestador del servicio profesional como el cliente, tienen influencia en la decisión de compra y consideran que el grado de influencia que pretende tener el cliente viene determinado por su implicación, sensación de control, género y conocimiento del tema. La influencia

pretendida por el profesional, en cambio, se determina en base a su implicación y poder relativo (White & Johnson, 1998). Cuanta mayor sea la implicación del cliente, menos predispuesto estaría a dejarse influenciar: las personas que creen que pueden intervenir activamente para controlar una situación serían más influenciables o estarían más predispuestas a seguir las recomendaciones de un profesional que aquellas personas que creen que las cosas pasan porque así estaba previsto y nada pueden hacer para cambiarlas. También la confianza que exista entre ambos actuará como elemento influenciador en la toma de la decisión final (White & Johnson, 1998).

Los miembros del centro de compra están también influenciados por una compleja interacción entre objetivos individuales y empresariales. El poder de cada individuo en el centro de compra sobre el resto de los miembros viene determinado, entre otros factores, por su experiencia previa y conocimiento sobre el tema. Los sentimientos de lealtad, amistad o incluso el control económico dentro del centro influyen en la percepción de poder de un individuo (Jaakkola, 2007).

Otros estudios como el de Johnston & Bonoma (1981) evidenciaron que el centro de compra se adapta en función de la estructura de la empresa y el tipo de compra a realizar, incluyendo a más o menos personas según su complejidad y observando, por ejemplo, que en la compra de servicios intervienen menos personas que en la compra de bienes y hay menos niveles jerárquicos implicados. Resulta de particular interés la visión de Nightingale (2004) respecto de los departamentos de compra, que considera que, en realidad, éstos no están para seleccionar despachos de abogados sino para asegurar que se está logrando el mayor valor en la selección. Por eso considera que los despachos de abogados deben tomar la iniciativa en demostrar el mejor valor, usando herramientas de medición del rendimiento como parte importante para este objetivo.

Debe tenerse en cuenta que las pymes, típicamente, no disponen de grandes centros de compra a diferencia de las empresas de mayor tamaño, por lo que esta unidad acostumbra a quedar reducida al propietario de la empresa y algunos directivos (File & Prince, 1992). Para File & Prince, (1992) el proceso de compra de una pyme es mucho más informal y la experiencia de los decisores es menor. Típicamente, la decisión de compra de un servicio jurídico en una pyme la toma una sola persona, siendo ésta el propietario del negocio en muchos de los casos (Hodges, 2011). Este tipo de empresas confían en gran medida en la opinión de terceros a los que se considera más expertos, como por ejemplo sus asesores.

Las diferencias entre las pymes y las grandes empresas son muchas, y se manifiestan también en la forma en que las primeras abordan los procesos de búsqueda de información y análisis del mercado (Pearce, Chapman & David, 1982). Según Pierce, Chapman & David (1982) las empresas pequeñas no disponen del capital ni los recursos humanos necesarios para aplicar determinadas técnicas de

búsqueda y análisis y se caracterizan por estar fuertemente influenciadas, en casi todos sus aspectos, por una o unas pocas personas que son quiénes la lideran. Sin embargo, una de sus mayores fortalezas son la flexibilidad y adaptabilidad, debido justamente a su menor tamaño (Pearce, Chapman & David, 1982).

En relación al sector jurídico y según el estudio de Lexis Nexis (2006) realizado con pequeñas y medianas empresas, el equipo directivo de la empresa tiene un papel central en la evaluación y selección de los asesores externos. Concretamente, en el 86% de las empresas entrevistadas era el director de la compañía o su propietario quién jugaba un papel principal en la identificación, evaluación y decisión final en la contratación de despachos de abogados externos, lo cual resultaba habitual incluso en el caso de que la empresa tuviera su propio equipo de abogados internos donde solamente el 27% de los abogados internos de empresas pequeñas estaban involucrados en el proceso de compra de servicios jurídicos. Este estudio señala que los despachos de abogados no deberían asumir que el abogado interno es el contacto más importante en una pyme porque en realidad éste no es siempre el decisor final mediante el cual las empresas puedan obtener una parte del presupuesto asignado al asesoramiento jurídico externo (Lexis Nexis, 2006).

Estos resultados estarían en línea con el estudio realizado con empresas españolas en 2011 por Wolters Kluwer, que también apunta a que cuanto más pequeña es la empresa, más involucrada se encuentra la dirección general en la decisión final, sobre todo en aquellos aspectos que afectan a operaciones de negocio. Asimismo, según el estudio, el decisor sigue teniendo como valor de referencia el "boca a oreja" y la recomendación de un prescriptor que ya ha probado el servicio (Wolters Kluwer, 2011).

## **5.6 Resumen del capítulo**

En este capítulo hemos visto como las pymes abordan el proceso de búsqueda, evaluación, selección y contratación de proveedores y, en especial, de servicios profesionales. Se considera que la contratación de servicios jurídicos es más compleja que otros servicios o productos debido a sus especiales características, lo que convertiría este proceso en más arriesgado a los ojos del seleccionador.

Siguiendo el modelo de selección de servicios profesionales propuesto por Day & Barksdale (1994) se analizan los factores que cobran relevancia en cada una de ellas. En las fases más tempranas del proceso tendría más peso la capacidad técnica y la experiencia en lugar del precio, que cobra protagonismo en la fase de pre-selección y, en la fase final de selección, son los elementos personales más subjetivos los que motivan la contratación de un proveedor u otro. Se ha puesto también de manifiesto, la confusión de una parte de la doctrina al mezclar elementos propios de la evaluación del

servicio cuando éste ya está siendo consumido (proactividad, cercanía, confianza, etc.), con elementos que fundamentan la selección del proveedor (precio, definición del alcance del asunto o proyecto, empatía o encaje personal con el profesional, etc...).

Finalmente, se observa que el tamaño de la empresa que contrata los servicios tendría una relación directamente proporcional con el tamaño del centro de compra, siendo éste más pequeño en una pyme, reduciéndose incluso a una única persona en las empresas de menor tamaño.



# CAPÍTULO VI

---

## METODOLOGÍA





# 6. METODOLOGÍA

---

## 6.1 Introducción

Con el cierre del marco teórico de este trabajo se ha podido conocer el estado de la cuestión objeto de esta obra mediante un riguroso análisis de fuentes académicas, complementado con el estudio de informes y artículos no académicos, la asistencia a varios congresos nacionales e internacionales sobre la materia y entrevistas a empresas relevantes para la investigación. La segunda parte de esta tesis aborda la investigación ad hoc para examinar de forma empírica las estrategias y acciones de marketing, comunicación y desarrollo de negocio que realizan los despachos de abogados y cuáles son más efectivas entre un segmento concreto del tejido empresarial, las pequeñas y medianas empresas, mediante el análisis de su proceso de compra de servicios jurídicos. Estas cuestiones se abordarán a través de las preguntas de investigación planteadas:

- PI1: ¿De qué forma los despachos de abogados venden sus servicios a las pequeñas y medianas empresas? ¿Lo hacen de forma distinta a como los venden a otro tipo de cliente como empresas de mayor tamaño?
- PI2: ¿Cuáles son los criterios de evaluación y selección de servicios legales por parte de las pequeñas y medianas empresas? ¿Cuál es su proceso de compra de servicios legales?

- PI3: ¿Cuáles serían las acciones de marketing más apropiadas de los despachos de abogados para vender sus servicios a las pequeñas y medianas empresas? ¿Qué acciones deberían cambiar o cuáles deberían implementar?

Para tratar de dar respuestas a las preguntas de investigación se ha optado por la realización de entrevistas en profundidad a despachos de abogados, a sus socios directores y a responsables de marketing, así como a empresas, sus gerentes o directores de áreas funcionales. Se ha elegido una metodología de tipo cualitativo, abordada desde el paradigma interpretativo y con un enfoque basado en la teoría fundamentada de Glaser y Strauss (1967) que permite aplicar procesos lógicos inductivos a las preguntas de investigación (Taylor & Bogdan, 1987:155; Valles, 2002, Bijarro, 2007). El detalle metodológico de la investigación se aborda en los siguientes apartados.

## 6.2 La metodología cualitativa

Para Taylor & Bogdan (1987:20) la expresión “metodología cualitativa” se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos a partir de las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Esta metodología busca comprender de forma global determinados fenómenos, estudiando su complejidad (Anguera, 1986). Por este motivo la metodología cualitativa se configura como la más adecuada para este proyecto, pues se pretende observar y conocer los efectos derivados de varias conductas, como son las acciones de marketing y comunicación realizadas por los despachos de abogados y la conducta de compra de servicios jurídicos de las empresas de tamaño mediano y pequeño. Anguera (1986) considera la metodología cualitativa como una *“estrategia de investigación fundamentada en una depurada y rigurosa descripción contextual del evento, conducta o situación que garantice la máxima objetividad en la captación de la realidad con el fin de que la correspondiente recogida sistemática de datos posibilite un análisis que dé lugar a la obtención de conocimiento válido con suficiente potencia explicativa acorde, en cualquier caso, con el objetivo planteado.”*

La investigación cualitativa debe cumplir los requisitos que expone Moral (2006) y que se han observado con rigurosidad y precisión en este trabajo, tal y como se detalla a lo largo del presente capítulo:

- Transparencia en el diseño de la investigación.
- Transparencia en el desarrollo de inferencias y teorías (generación, extensión y elaboración).
- Una gran precisión en los criterios de validez relativos a la exactitud de los datos (si son basados en observaciones, entrevistas, indicios remotos...), precisión (si son relativos a lo que

se debate o son relativos a otras cuestiones que influyen o anticipan la originaria formulación del problema), amplitud (si se tiene en cuenta un amplio rango de casos o se estudia un número reducido de ellos.)

### **6.3 Justificación de la elección del instrumento de investigación**

Algunos métodos de investigación cualitativa, como los *focus group* o la observación participativa se han descartado por varios motivos: la organización de *focus group* puede resultar altamente compleja debido a las apretadas agendas de los directores gerentes tanto de los despachos de abogados como de las empresas y la observación participativa requiere de una intensiva dedicación de tiempo. Las entrevistas en profundidad se consideran un sustituto aceptable de la observación participativa cuando resulta complicado acceder a los espacios en los que ocurren los hechos, como sería el caso de los espacios semi-privados de ejercicio profesional y existe también una limitación de tiempo (Callejo, 2002) como se da en los gerentes o directores de los despachos de abogados y sus directores de marketing y la propia investigadora. Además, la observación participativa tampoco funcionaría en empresas privadas pues la compra de servicios jurídicos no es algo que se produzca a diario ni tampoco con una alta frecuencia, por lo que no sería posible (o por lo menos muy complicado), acertar en la coincidencia temporal. Las entrevistas, además, son un método de investigación habitual dentro de la metodología cualitativa (Igartua & Humanes, 2004).

Para la realización de una entrevista semi-estructurada se supone que el investigador ya posee un conocimiento previo sobre el objeto de estudio, y de ahí que las preguntas programadas deberán resultar apropiadas (Anguera, 1986) tanto para el nivel de conocimiento del investigador como a la experiencia del entrevistado. En este sentido el conocimiento sobre el objeto de estudio del investigador proviene de su formación en Derecho, los años de práctica como abogado, su experiencia en la dirección de empresas de servicios jurídicos y su actual práctica profesional como consultor en estrategia y gestión especializado en el sector jurídico.

El diseño del instrumento de investigación ha seguido el modelo de las entrevistas semi-estructuradas en profundidad que utilizó Hodges (2009) en su trabajo de investigación pues al estudiar el mismo fenómeno, si bien en jurisdicciones distintas, se estima necesario asegurar la uniformidad de la metodología e instrumentos de investigación con el objetivo de obtener resultados lo más homogéneos posibles y poder comparar los datos obtenidos en este trabajo con los obtenidos por Hodges en su momento. Sin embargo, el guión de las entrevistas que se ha utilizado ahora se ha modificado ligeramente para lograr una mayor adaptación al sector jurídico español y a la realidad social actual como es, por ejemplo, el uso generalizado de las redes sociales. Dicho guión de entrevistas,

que pueden consultarse en los Anexos 1 y 2, responde justamente a dicha finalidad: ser un instrumento que ayude al investigador a recordar los temas clave que deben quedar cubiertos en la entrevista sin que deban formularse todas y cada una de las preguntas al entrevistado si éste las responde en el curso de su explicación. Tal y como indican Taylor y Bogdan (1987) la guía de la entrevista no es un protocolo estructurado, el investigador es quién decide cómo enunciar las preguntas y cuándo formularlas; sirve para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas. No se trata tampoco de un documento estático, pues puede ser ampliado o revisado a medida que se realizan entrevistas adicionales.

## 6.4 Muestra del estudio

La muestra de este estudio ha sido seleccionada de forma no probabilística que según Torres, Paz y Salazar (2006) y Bijarro (2007) supone la selección de sus elementos de acuerdo a criterios previamente establecidos por el investigador y que se indican más adelante. Las dos técnicas de muestreo utilizadas han sido la casual o incidental al seleccionar directa e intencionadamente a los elementos de la muestra y la "bola de nieve" donde algunos elementos seleccionados de la muestra conducen a otros y estos a otros hasta conseguir una muestra adecuada en tamaño (Torres, Paz & Salazar, 2006).

Según Taylor & Bogdan (1987), resulta difícil determinar a cuántas personas se debe entrevistar en un estudio cualitativo siendo lo importante el potencial de cada caso. Se considera que se ha llegado al número óptimo de entrevistados cuando las entrevistas con personas adicionales no producen ninguna comprensión auténticamente nueva (Taylor & Bogdan, 1987; Valles, 2002; Marsh & White, 2006). Sin embargo, Patton (2002) indica que este método puede resultar poco práctico y sugiere determinar una muestra mínima. En el trabajo de Hodges (2009) se sugiere una muestra mínima de entre 7 y 9 entrevistas por cada uno de los grupos a entrevistar, lo que supone un mínimo de 21 entrevistas y un máximo de 27 en total. Llegado a este número mínimo se considerará que se ha alcanzado el punto de redundancia mencionado por Taylor & Bogdan (1987), Valles (2002) y Marsh & White (2006). Hodges (2009) indica haber llegado efectivamente a este punto de redundancia en la información después de haber realizado este número óptimo de entrevistas, si bien continuó con el resto de entrevistas que tenía ya agendadas con otros despachos. Para esta investigación se han realizado 25 entrevistas en profundidad, 12 a propietarios, gerentes o responsables de áreas funcionales de empresas de tipo pyme y 13 a socios gerentes o directores de marketing/comunicación de despachos de abogados. Se ha logrado así completar y superar el número óptimo de entrevistas en ambos grupos, pudiéndose comprobar como, efectivamente, las nuevas entrevistas no producían ya información adicional que fuera sustantiva o diferencial para esta investigación.

Los despachos de abogados entrevistados han sido elegidos de entre los contactos personales de la autora (la mayoría de ellos), evitando entrevistar despachos que hubieran sido clientes de la actividad profesional de la investigadora como consultor de estrategia especializado en despachos de abogados, en la actualidad o en el pasado, al considerar que dichos sujetos podrían producir una muestra “sesgada” o alterada en los resultados. Si bien es posible que algunos de los despachos que han sido entrevistados hayan llevado a cabo algún proceso de consultoría de marketing, gestión o comunicación, tal y como alguno de ellos ha afirmado en el curso de la entrevista, este hecho se considerará una realidad del mercado, es decir, que los despachos, preocupados por este aspecto, intentan mejorarlo, pero no se ha estimado conveniente entrevistar despachos en que la investigadora haya tenido una intervención activa en sus actividades de planificación estratégica por el sesgo antes indicado. En otros casos, se ha recurrido a contactos indirectos y, tanto para unos como otros, se ha utilizado la técnica antes indicada de la “bola de nieve” (Valles, 2002; Torres, Paz & Salazar, 2006), logrando que varios informantes presentaran nuevos sujetos de estudio y así poder ampliar la muestra. De entre los despachos elegidos para ser entrevistados se han excluido de la muestra los despachos cuya mayor parte de clientes son particulares, personas físicas, pues este trabajo se centra en las acciones de marketing dirigidas a la captación de empresas tipo pyme.

Las entrevistas a despachos de abogados y empresas se realizaron entre los meses de julio a noviembre de 2015 (ver las Tablas nº 21 y nº 22 con el listado de entrevistas realizadas). En su mayoría fueron contactados directamente por teléfono, en tanto que a algunos (aquellos referenciados por otros entrevistados) se les envió un correo electrónico explicando la naturaleza y finalidad de la investigación.

Las empresas entrevistadas responden al tipo pyme, es decir, con un número de empleados entre los 10 y los 240. (Ver el apartado 1.4 para la clasificación de las empresas según su número de empleados), incluyendo también a una empresa con 3 empleados tipo microempresa porque la entrevista estaba agendada antes de conocer su número de empleados y una vez realizada se consideró que la información aportada era relevante para esta investigación. El requisito que se buscó en cada una de ellas era que hubieran tenido alguna experiencia en la compra de servicios jurídicos que pudiera ser reportada con detalle. En cada una de las empresas se solicitó poder realizar la entrevista con la persona o personas directamente implicadas en el proceso de selección del despacho de abogados, lo que derivó en entrevistas a perfiles muy distintos en cada una de ellas, desde directores generales, a directores financieros, de recursos humanos e incluso directores comerciales.

La mayoría de las entrevistas se realizaron de forma presencial en las oficinas de los entrevistados. Otras pudieron ser realizadas mediante sistemas de videoconferencia y algunas se

hicieron por teléfono. La duración media de las entrevistas fue de entre 30 minutos a hora y media y el perfil mayoritario entrevistado es masculino: 20 hombres y 4 mujeres.

*Consentimiento y confidencialidad.* Todas las entrevistas fueron grabadas con el previo consentimiento de los entrevistados, informándoles que los datos relativos al nombre del despacho o empresa y datos personales no serían incorporados en los textos finales, indicándose únicamente la referencia geográfica y tamaño de la empresa/despacho. La confidencialidad y el anonimato son esenciales para promover la honestidad y la tranquilidad en las entrevistas en profundidad. A los participantes entrevistados se les asignó un código para garantizar la confidencialidad de los datos recogidos al confeccionar el informe con los resultados. La codificación asignada a cada entrevista permite identificar si el entrevistado es una empresa (E) o un despacho de abogados (D), así como el cargo que ocupa: Socio Director (SD), Director de Marketing (DM), Gerente (G) o Director de Área funcional (AF). Así por ejemplo, el socio director de un despacho de abogados se codificará: D.SD seguido del número de la entrevista. Puede verse la asignación de códigos en las Tablas nº 21 y 22.

**Tabla nº 21: Listado de despachos entrevistados**

Nº	Código	Nº Profesionales	Rol	Formato
1	D.SD.1	40	Socio Director de un despacho especializado de estilo conservador en Barcelona con presencia en cuatro ciudades españolas.	Presencial
2	D.DM.1	40	Director de Marketing de un despacho especializado de estilo conservador con presencia en cuatro ciudades españolas.	Presencial
3	D.SD.2	10	Socio Director de un despacho especializado pequeño en Barcelona.	Presencial
4	D.SD.3	50	Socio Director de un despacho multidisciplinar mediano de Madrid y Barcelona de tipo moderno.	Videoconferencia
5	D.DM.2	50	Socio Director de un despacho multidisciplinar mediano de Madrid y Barcelona de tipo moderno.	Videoconferencia
6	D.SD.4	85	Socio Director de un despacho multidisciplinar mediano con oficinas en Barcelona y Madrid.	Presencial
7	D.SD.5	35	Socio Director de un despacho multidisciplinar mediano de Barcelona de tipo moderno.	Presencial
8	D.SD.6	22	Socio Director de un despacho especializado pequeño del Norte, con presencia en tres ciudades españolas.	Videoconferencia
9	D.SD.7	18	Socio Director de un despacho multidisciplinar pequeño con oficinas en Barcelona y Madrid	Presencial
10	D.DM.3	80	Director de Marketing de un despacho de abogados multidisciplinar de Barcelona con oficinas en Madrid y dos capitales internacionales.	Presencial
11	D.SD.8	11	Socio Director de un despacho multidisciplinar con cinco oficinas pequeñas en España.	Presencial

12	D.SD.9	15	Socio Director de despacho pequeño y especializado en Barcelona.	Presencial
13	D.SD.10	40	Socio Director de despacho multidisciplinar en Barcelona.	Presencial

Fuente: Elaboración propia.

Tabla nº 22: Listado de empresas entrevistadas			
Nº	Código	Rol	Formato
1	E.AF.1	Director de RRHH en empresa del sector comercial	Presencial
2	E.AF.2	Director de RRHH en empresa del sector sanitario	Presencial
3	E.AF.5	Director Financiero en empresa del sector farmacéutico	Presencial
4	E.AF.3	Director financiero en empresa del sector servicios	Telefónico
5	E.G.1	Gerente en empresa del sector médico	Presencial
6	E.AF.4	Director comercial en empresa del sector farmacéutico	Telefónico
7	E.G.2	Gerente en empresa del sector tecnológico	Presencial
8	E.G.3	Gerente en empresa del sector tecnológico	Presencial
9	E.G.4	Gerente en empresa del sector tecnológico	Telefónico
10	E.G.5	Gerente en empresa del sector servicios	Presencial
11	E.G.6	Gerente en empresa del sector tecnológico	Presencial
12	E.G.7	Gerente en empresa del sector servicios	Videoconferencia

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizadas todas las entrevistas, éstas fueron transcritas con el objetivo de poder realizar el análisis de datos y contenidos y reproducir fragmentos de las conversaciones en la fase de resultados. La fiabilidad de los datos se ha verificado mediante los correspondientes test y comprobaciones que se detallan más adelante. Puede verse en el Anexo 5 un ejemplo de transcripción de entrevista.

## 6.5 Fases del proceso de análisis

Para abordar el proceso de análisis de los datos obtenidos de las entrevistas se han seguido las siguientes fases sugeridas por Cabero-Almenara & Loscarteles (1996): preanálisis, formación del sistema categorial, codificación, análisis e interpretación y presentación del informe. Se describen a continuación las cuatro primeras fases, pues la quinta se realiza en los capítulos VII, VIII y IX de este trabajo.

### 6.5.1 Fase de preanálisis

Esta fase de preanálisis sirvió para sentar las bases de lo que sería el sistema de categorías que se ha utilizado finalmente y que permitió descartar algunas propuestas que, si bien al principio parecían lógicas, por las razones que se explican a continuación, al final no se aplicaron.

Inicialmente se partió de la idea de generar un listado de categorías diferenciado para cada uno de los grupos entrevistados (despachos y empresas). Sin embargo, en una discusión previa con otros investigadores y consultores expertos en el decurso de la formación del manejo del software utilizado para el análisis de los datos, se optó por utilizar un único listado de categorías para ambos grupos, definiendo variables y atributos geográficos y de tamaño para identificar a cada uno de ellos de forma separada a lo largo del análisis de los datos, así como para realizar segmentaciones y cruces de información entre los distintos atributos. Ver el listado de variables y atributos utilizados para el análisis de los datos en la Tabla nº 23 y el resultado de su aplicación a cada entrevistado en los Gráficos nº XII y nº XIII.

Tabla nº 23: Guía de variables y Atributos	
VARIABLES	ATRIBUTOS
Despacho de Abogados	Geográficos: Madrid, Barcelona, otras capitales. Tipo de servicio: Multidisciplinar, Especializado.
Empresa	Geográficos: Madrid, Barcelona, otras ciudades. De tamaño: Micro, Pequeña, Mediana

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico nº XII: “Aplicación de atributos y perfiles a los despachos en el programa NVivo

The screenshot shows the NVivo software interface with the 'Explore' tab selected. The left sidebar shows a tree view of sources, nodes, and classifications. The main area displays two tables: 'Classification Sheets' and 'DESPACHOS'.

Name	Nodes	Referenc.	Created On	Created By	Modified On	Modified By
D.DM.1	32	128	5/12/2015 12:13	EB	20/12/2015 12:41	EB
D.DM.2	53	178	13/10/2015 7:03	EB	20/12/2015 12:41	EB
D.DM.3	60	232	13/10/2015 7:05	EB	20/12/2015 12:41	EB
D.SD.1	44	207	5/12/2015 19:50	EB	20/12/2015 12:41	EB
D.SD.10	51	302	4/12/2015 18:07	EB	20/12/2015 12:41	EB
D.SD.2	33	115	13/10/2015 7:03	EB	20/12/2015 12:41	EB
D.SD.3	58	219	13/10/2015 7:03	EB	20/12/2015 12:41	EB
D.SD.4	74	380	13/10/2015 7:03	EB	20/12/2015 12:41	EB
D.SD.5	66	293	13/10/2015 7:03	EB	20/12/2015 12:41	EB
D.SD.6	61	224	13/10/2015 7:03	EB	20/12/2015 12:41	EB
D.SD.7	60	218	13/10/2015 7:03	EB	20/12/2015 12:41	EB

Name	Ubicación	Cargo	Servicio
D.DM.1	Barcelona	Director de Marketing (DM)	Especializado
D.DM.2	Madrid	Director de Marketing (DM)	Multidisciplinar
D.DM.3	Barcelona	Director de Marketing (DM)	Multidisciplinar
D.DS.1	Barcelona	Socio Director (SD)	Especializado
D.SD.10	Barcelona	Socio Director (SD)	Multidisciplinar
D.SD.2	Barcelona	Socio Director (SD)	Especializado
D.SD.3	Madrid	Socio Director (SD)	Multidisciplinar
D.SD.4	Barcelona	Socio Director (SD)	Multidisciplinar
D.SD.5	Barcelona	Socio Director (SD)	Multidisciplinar
D.SD.6	Madrid	Socio Director (SD)	Especializado
D.SD.7	Barcelona	Socio Director (SD)	Multidisciplinar
D.SD.8	Otras ciudades	Socio Director (SD)	Multidisciplinar
D.SD.9	Barcelona	Socio Director (SD)	Especializado

Gráfico nº XIII: “Aplicación de atributos a las empresas en NVivo

The screenshot shows the NVivo software interface with the 'Explore' tab selected. The left sidebar shows a tree view of sources, nodes, and classifications. The main area displays two tables: 'Classification Sheets' and 'EMPRESAS'.

Name	EMPRESAS
E.AF.1	E.AF.1
E.AF.2	E.AF.2
E.AF.3	E.AF.3
E.AF.4	E.AF.4
E.AF.5	E.AF.5
E.G.1	E.G.1
E.G.2	E.G.2
E.G.3	E.G.3
E.G.4	E.G.4
E.G.5	E.G.5
E.G.6	E.G.6
E.G.7	E.G.7

Name	Tipo de pyme	Ubicación
E.AF.1	Mediana	Barcelona
E.AF.2	Mediana	Barcelona
E.AF.3	Mediana	Barcelona
E.AF.4	Pequeña	Otras ciudades
E.AF.5	Mediana	Otras ciudades
E.G.1	Pequeña	Otras ciudades
E.G.2	Pequeña	Otras ciudades
E.G.3	Pequeña	Barcelona
E.G.4	Pequeña	Otras ciudades
E.G.5	Pequeña	Barcelona
E.G.6	Pequeña	Otras ciudades
E.G.7	Micro	Otras ciudades

## 6.5.2 Formación del sistema categorial

La clasificación de los datos es clave en este tipo de metodología pues deben elaborarse categorías que expliquen la realidad y otorguen coherencia al flujo de eventos y conductas debidamente contextualizados (Anguera, 1986; Noguero, 2002). Según Noguero (2002), se denomina “categoría” cada uno de los elementos o dimensiones de las variables investigadas y que van a servir para clasificar o agrupar según ellas las diversas unidades”.

Lograr la fiabilidad en el análisis de contenido empieza por definir las categorías y subcategorías que sean relevantes para los objetivos del estudio (Riffe, Lacy & Fico, 2005). Siguiendo a Anguera (1986), con la categorización se pretende conseguir homogeneidad interna entre los diferentes ítems clasificados en cada categoría y una homogeneidad externa entre categorías. A pesar de que la categorización facilita la codificación de los datos registrados y, por consiguiente, propicia una importante simplificación, es imprescindible proceder a la “*reducción de los datos*” (Anguera, 1986) lo que supone seleccionar, focalizar, simplificar, abstraer y transformar los datos ‘brutos’ que aparecen en las transcripciones de las entrevistas (Miles & Huberman, 1984, en Anguera, 1986). Su principal finalidad es facilitar la inferencia de resultados (Anguera, 1986). La creación de un sistema de categorías para el análisis de los datos ha sido ya utilizada por muchos autores con anterioridad (Cabero-Almenara & Loscarteles, 1996; De la Cruz, 2013; Naidoo, 2013; Suhud, 2013; Plana, 2015; Gaur, 2015).

Para generar las categorías y, a falta de referencias anteriores, se partió de los guiones de las entrevistas con el objetivo de recoger todos los conceptos abordados en ellas y facilitar a su vez el proceso de codificación. Para esta investigación, y después del preanálisis de la información, se definió un grupo inicial de 12 categorías principales. Después de la realización del test de codificación con dos investigadores independientes, se observó que algunas de estas categorías no habían sido utilizadas por ninguno de los investigadores, por lo que se eliminaron del grupo. De esta forma, quedó configurado el grupo de categorías que puede consultarse en el Anexo 3 integrado por 8 categorías principales, que se describen a continuación, la mayoría de ellas con subcategorías anidadas, es decir, cuyo contenido queda acumulado en la categoría principal.

- **1. Marketing:** en esta primera categoría se agrupan todos los conceptos relativos a la estrategia, planificación y actividad de marketing que realizan los despachos de abogados, así como la percepción del uso de estas herramientas por parte de las empresas. De esta forma se logra recoger en una misma categoría tanto lo que opinan los despachos como las empresas sobre un mismo concepto o técnica en particular. Dentro de esta categoría se han creado subcategorías para anidar los conceptos relativos al marketing estratégico y la organización de marketing en los despachos, que incluye: presupuesto de marketing, persona dedicada

al marketing, investigación de marketing, formación en marketing, estrategia diferenciada para pymes, decisión sobre captación, medición de acciones de marketing, los profesionales del despacho ante la función de marketing, fuentes de captación de clientes, proceso de venta del servicio. Otra subcategoría dentro del apartado de marketing es la relativa a los instrumentos de marketing, que se han clasificado siguiendo las propuestas de varios autores como Hill & Neeley (1988), Shenkman (1989), Siskind, McMurray & Klau (2002), Backer (2002), Durham (2004), Hale (2007), Maister (2007) u Hodges (2009). Se incluyen, dentro de esta subcategoría, herramientas como: *newsletters*, *brochures*, trípticos, folletos, emails, *pro bono*, regalos y *merchandising*, charlas, *networking*, redes sociales, eventos, directorios o la propia ubicación geográfica del despacho.

- **2. Expectativas de la pyme:** esta categoría se ha dejado exenta de subcategorías de forma deliberada pues se pretende determinar cuáles son los aspectos más relevantes del servicio jurídico que una pyme espera de su despacho de abogados y contrastarlo a su vez, con lo que los despachos creen que sus clientes esperan de ellos. Los resultados que se observen en este apartado se relacionarán con los resultados obtenidos por Esteban (2010) sobre las expectativas de la pyme respecto de sus proveedores de servicios jurídicos.
- **3. Asesor de confianza:** se ha creado esta categoría de forma autónoma y separada del resto para analizar en profundidad el concepto de “asesor de confianza” tanto por parte de los despachos de abogados como por parte de las empresas. El trabajo previo de Hodges (2009) ya indicaba la necesidad de explorar más a fondo este concepto debido a la gran cantidad de veces que salía mencionado en las entrevistas. En la fase de preanálisis llevada a cabo para este trabajo se ha podido comprobar que se repite esta misma situación, siendo los conceptos “confianza” y “asesor de confianza” de los más mencionados tanto por despachos como por empresarios. Se pretende así realizar un análisis más detallado de este concepto para ponerlo en relación tanto con los resultados de trabajos anteriores de Hodges (2009) y Esteban (2010) como con la opinión de la doctrina.
- **4. Comunicación:** se clasifican dentro de esta categoría las herramientas de comunicación identificadas por varios autores como Kotler, Bloom & Hayes (2004), Liso & Méndez (2008) u Hodges (2009) y que incluyen: la página web, blog, imagen del despacho, reputación del despacho y sus profesionales, medios de comunicación como prensa, radio y TV. Se pretende con ello agrupar las acciones de comunicación realizadas por los despachos y la forma en que éstas llegan a las empresas.

- **5. Desarrollo de negocio:** dentro de esta categoría se agrupan conceptos relacionados con el crecimiento del despacho (venta cruzada, *request for proposals*) y características del servicio jurídico (valor añadido y servicio, tiempo de ejecución del servicio, implicación con el negocio del cliente, gestión de proyectos, excelencia técnica, especialidad, multidisciplinariedad, diseño de productos, conocimiento sectorial, cercanía, atención al cliente, formación a clientes y acceso a los socios), conceptos de desarrollo de negocio ya utilizados por Shostack (1977), Kotler & Connor (1977), Gummesson (1987), De Carvalho & Camarero (2003), Mc Kenna (2007) y Hodges (2009).
- **6. Precios:** se propone esta categoría como categoría diferenciada y principal para analizar con más profundidad y detalle uno de los aspectos más comentados por la doctrina, tanto en relación a la guerra de precios y servicios "*low cost*" que están apareciendo en el sector jurídico como indican entre otros: Hodges (2009), Beaton et al. (2013) o Brown (2014) o como al cambio de actitud de los clientes respecto al tradicional sistema de facturación por horas como varios autores han mencionado ya: Gelb, Smith & Gelb, (1988), Hill & Neeley (1988), Langevoort & Rasmussen, (1997), Cunningham & Stanley (2001), Muir & Douglas (2001), Regan & Heenan, (2010), Ribstein (2010), Campbell (2012), Hodges (2013) y Wald (2013). Se han creado tres subcategorías: 1) Sensibilidad al precio; 2) Renegociación de precios; y 3) Diversificación del sistema de precios.
- **7. Tecnología:** se han creado cuatro subcategorías para esta categoría principal cuyo objetivo es analizar el grado de adopción de tecnologías orientadas tanto a la mejora de la prestación del servicio (*Legal Project Management*; Extranet para clientes), la gestión de la relación con el cliente (CRM) y la realización de estudios de mercado utilizando herramientas tecnológicas (Bases de datos). Son muchos los autores que ya se han referido a la tecnología como un elemento de mejora de la calidad del servicio y la relación con el cliente, así como también como elemento de transformación del sector jurídico: Wall & Johnstone (1997), Marcos (2001), Muir & Douglas (2001), Backer (2002), Gottschalk & Khandelwal (2004), Arnett & Badrinarayanan (2005), Du Plessis & Du Toit, 2006; Du Plessis, 2008; 2011, Jenkins (2007), Segal-Horn & Dean (2007), Cohen & Bessen (2008), Susskind (2008), Regan & Heenan, (2010) o Ribstein (2012).
- **8. Fuerzas del sector legal:** la última categoría principal que se utiliza es la relativa a las fuerzas que están transformando el sector jurídico ya planteadas por Muir & Douglas (2001), McKenna (2007), Susskind (2008), Cohen & Bessen (2008), Hodges (2009), Ribstein (2010) o Brown (2014). Se han creado cuatro subcategorías: 1) Nuevos modelos de negocio; 2) Internet como motor del cambio; 3) Conocimiento específico de otros modelos; y 4) Amenaza por

nuevos modelos. Podrían haberse introducido más subcategorías pues la literatura es rica en conceptos y los ejemplos abundan, sobre todo en el plano internacional, pero el preanálisis de las entrevistas nuevamente ha sugerido un enfoque más bien conservador ante las pocas muestras de sensibilidad hacia estas fuerzas y el desconocimiento generalizado de los nuevos modelos de negocio, tanto por parte del sector jurídico como de las empresas, siendo éstas últimas la más desconocedoras de dichas opciones.

Para el grupo de entrevistas a despachos de abogados, éstas 8 categorías se definieron como Nodos Principales, en tanto que para el grupo de entrevistas a empresas, y para facilitar la exposición de los resultados en base a las etapas del proceso de compra de servicios seguido por las empresas y propuesto por Day & Barksdale (1994) éstas categorías se distribuyeron de forma coherente con las 5 primeras etapas del proceso de compra de servicios indicado, agrupando las etapas 6, 7 y 8 en un único Nodo (“Evaluación de la calidad, satisfacción”). Se creó un Nodo específico para recoger las opiniones sobre el departamento de compras y se mantuvo el Nodo Principal: “Fuerzas del sector legal”. Ver el gráfico nº XIV con el listado de Nodos Principales para cada grupo de entrevistados.

**Gráfico nº XIV: Listado de Nodos Principales para cada grupo de entrevistados en el programa NVivo**

Name	Sources	Referenc...	Created On	Created By
DESPACHOS	13	790	30/12/2015 17:12	EB
'ASESOR DE CONFIANZA'	4	5	8/11/2015 16:13	EB
COMUNICACIÓN	13	113	10/11/2015 7:22	EB
DESARROLLO DE NEGOCIO	13	92	10/11/2015 7:22	EB
EXPECTATIVAS DE LA PYME	12	27	8/11/2015 16:20	EB
FUERZAS DEL SECTOR LEGAL	12	35	8/11/2015 16:11	EB
MARKETING	13	385	8/11/2015 16:10	EB
PRECIOS	13	52	8/11/2015 16:11	EB
TECNOLOGÍA	13	81	8/11/2015 16:09	EB
EMPRESAS	12	323	30/12/2015 17:11	EB
1.Reconocimiento de necesidad jurídica	5	9	30/12/2015 17:15	EB
2.Identificación conjunto inicial provee...	12	73	30/12/2015 17:17	EB
3.Reducción del grupo elegido	4	5	30/12/2015 17:18	EB
4.Evaluación de los candidatos	2	3	30/12/2015 17:20	EB
5.Selección del candidato	12	60	30/12/2015 17:21	EB
6.Evaluación de la calidad, satisfacción	12	141	30/12/2015 17:22	EB
El departamento de compras	4	5	30/12/2015 17:24	EB
Fuerzas del sector legal	9	27	30/12/2015 17:29	EB

Fuente: NVivo

### 6.5.3 Codificación

Según Espín (2002:99), “se entiende por codificación el proceso de transformación de los datos brutos del texto en un sistema que lo represente. Se trata de una transformación que por descomposición, enumeración y agregación permite desembocar en una representación del contenido analizado.”

Como indica Noguero (2002), una de las primeras tareas a realizar en toda investigación científica es decidir qué se ha de observar y registrar y lo que se considera como “dato”. Según Neuendorff (2002), la “unidad de análisis” es el elemento sobre el que se analizan los datos y en base al cual se reportan los resultados. Esta unidad de análisis, en el análisis de contenido, debe ser una unidad que contenga un mensaje, es decir, debe tener un contenido comunicativo. La unidad de análisis puede consistir en más de una frase y contener varios significados, lo que añade complejidad al proceso de análisis (Elo & Kyngäs, 2008). En algunos casos, incluso puede ser una entrevista completa, como apunta Marsh & White (2006). Para este autor, las preguntas de investigación o las hipótesis son las que determinan la unidad de análisis a utilizar. En este estudio se ha tomado como unidad de análisis una unidad de base gramatical, como ya hiciera Noguero (2002), y que se define por Espín (2002) como *“aquellos elementos del texto que van a tenerse en consideración para el análisis y que van a ser objeto de clasificación”*. Conforman la unidad de análisis en este estudio el párrafo, si bien en algunos casos (cuando éste incluya más de un concepto) ha sido necesario disminuir dicha unidad a la unidad de contexto inferior, la frase.

Los criterios para clasificar cada unidad de registro se definen en el documento “Instrucciones de codificación” que se muestra en la Tabla nº 24 y las directrices concretas para decidir sobre la codificación de cada una de las unidades de análisis en cada categoría pueden consultarse en el Anexo 4: “Guía de codificación”. Dicha guía fue la utilizada por los codificadores independientes para realizar los tests de fiabilidad y validez.

<b>Tabla nº 24: Instrucciones de codificación</b>	
Criterio de codificación:	Toda unidad de análisis (párrafo) deberá asignarse, por lo menos, a una categoría.  Cuando el párrafo incluya más de un concepto claramente diferenciado, se podrá utilizar como unidad de análisis la frase.
Codificación múltiple:	Puede codificarse una misma unidad de análisis en varias categorías.  Por ejemplo, si un despacho refiere el uso de sistemas CRM para monitorizar la actividad comercial de sus profesionales, se codificará dicha unidad en las categorías siguientes:  9.4.4. Captación de clientes por los propios Profesionales  12.3. CRM  No se recomienda utilizar más de tres categorías para cada unidad de análisis.

Fuente: Elaboración propia.

## 6.6 Fiabilidad y validez

Antes de proceder al análisis de los datos obtenidos de las entrevistas, éstos deben ser debidamente categorizados y sometidos a tests de fiabilidad y validez. Para Kolbe & Burnet (1991), el reporte de la metodología es crítico para comprobar la calidad y utilidad del análisis de contenido, permitiendo también su replicabilidad. Kolbe (1991) y Lombard, Snyder-Duch & Bracken (2002) critican tanto la ausencia como la debilidad en el reporte de uso de índices fiables para medir la confiabilidad y la validez de los datos en muchos artículos que utilizan el análisis de contenido como instrumento metodológico. Este trabajo proporciona la información suficiente en términos de metodología y sistema de medición de la confiabilidad de los datos como para permitir que un tercero pueda replicarlo y reproducir los cálculos de validez y fiabilidad.

Sin un nivel aceptable de fiabilidad, el análisis de contenido no tiene sentido (Neuendorff, 2002). Cuando se utilizan personas para realizar el análisis de contenido se habla de “fiabilidad entre codificadores” o nivel de acuerdo entre dos o más codificadores (Lombard, Snyder-Duch & Bracken, 2002; Neuendorff, 2002:12; Riffe, Lacy & Fico, 2005). La fiabilidad y la validez son dos condiciones básicas que debe poseer todo sistema categorial. En líneas generales, la primera se refiere a la exactitud y constancia del instrumento cuando se aplica diversas veces y por diferentes codificadores o analistas; y la segunda, al grado en el que instrumento mide lo que realmente se desea medir (Cabero-Almenara & Loscarteles, 1996; Neuendorff, 2002). Anguera (1986) también apunta que la fiabilidad es el grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación; y la validez, la medida en que la respuesta se interpreta de forma correcta y nos indica el grado en el que las categorías utilizadas sirven para reproducir el significado contenido en el texto analizado (Espín, 2002).

De los tres tipos de medidas de fiabilidad más conocidos (estabilidad, reproducibilidad y exactitud), para este trabajo se ha elegido la reproducibilidad, que se refiere al grado en el que un proceso puede ser reproducido por diferentes investigadores, obteniendo el mismo o similares resultados (Alonso, Volkens & Fortes, 2012:36; Noguero, 2002; Espín, 2002). Según Alonso, Volkens & Fortes (2012) *“los datos para medir la reproducibilidad provienen de dos codificadores que realizan el mismo test, es decir, que codifican el mismo texto, pero trabajando de forma independiente (test-test). Las variaciones encontradas entre los tests se denominan ‘diferencias entre observadores o codificadores’”*. A su vez, existen diferentes coeficientes para evaluar la fiabilidad, entre los que cabe destacar el porcentaje de acuerdo, el método de Holsti, la  $\pi$  de Scott, el coeficiente Kappa ( $\kappa$ ) de Cohen y el índice alpha ( $\alpha$ ) de Krippendorff (Igartua & Humanes, 2004; Alonso, Volkens & Fortes, 2012:37). Este estudio se acoge al índice alpha de Krippendorff (2004) para la medición de la fiabilidad pues, según

Alonso, parece ser el método que más partidarios está ganando. El alpha de Krippendorff (2004) es un método de fiabilidad desarrollado para medir el acuerdo entre observadores, codificadores, expertos, evaluadores o instrumentos de medición según varios autores como Lombard, Snyder-Duch & Bracken (2002), Noguero (2002), Igartua & Humanes (2004), Riffe, Lacy & Fico (2005) y Alonso, Volkens & Fortes (2012). Riffe, Lacy & Fico (2005) indican que las categorías que han sido utilizadas de forma extensa en investigación científica deberían alcanzar niveles más altos de fiabilidad si bien, por norma general, la investigación científica acostumbra a reportar valores de fiabilidad por encima de .80. La recomendación de Krippendorff (Riffe, Lacy & Fico, 2005:154; Alonso, Volkens & Fortes, 2012:37) es que un nivel aceptable de fiabilidad debería estar por encima de  $\alpha = 0,800$ .

Para testar la fiabilidad de la codificación utilizada, se recurrió a la ayuda de dos codificadores independientes (ambos ex abogados y profesionales del marketing jurídico) a los que se pidió que codificaran una entrevista completa. Este test de codificación lo realizaron tanto el investigador principal como los investigadores independientes. Se espera que los diferentes codificadores que participan en la investigación estén de acuerdo en la mayoría de las atribuciones de las unidades de análisis a las diferentes categorías (Noguero, 2002; Lombard, Snyder-Duch & Bracken, 2002; Igartua & Humanes, 2004).

Según se indica en el documento "Instrucciones de codificación", una misma unidad de análisis puede ser asignada a varias categorías, motivo por el que se realizó un doble test de fiabilidad, ambos mediante el cálculo del alpha de Krippendorff:

- *Test de Presencia/Ausencia:* en este primer test se midió únicamente las categorías que se habían asignado a la entrevista por parte de los tres codificadores, buscando la máxima unidad de criterio en determinar la presencia de categorías así como la ausencia de otras.
- *Test de Recurrencia:* este segundo test sirvió para medir las veces que cada categoría estaba presente en la entrevista codificada según el criterio de cada uno de los investigadores.

Los cálculos del Alpha de Krippendorff fueron realizados de forma automática mediante el software de disposición libre ubicado en la página <http://www.dfreelon.org>.

En el ejercicio de codificación realizado con una entrevista completa, se obtuvieron los siguientes resultados:

A. *Test de Presencia/Ausencia:*

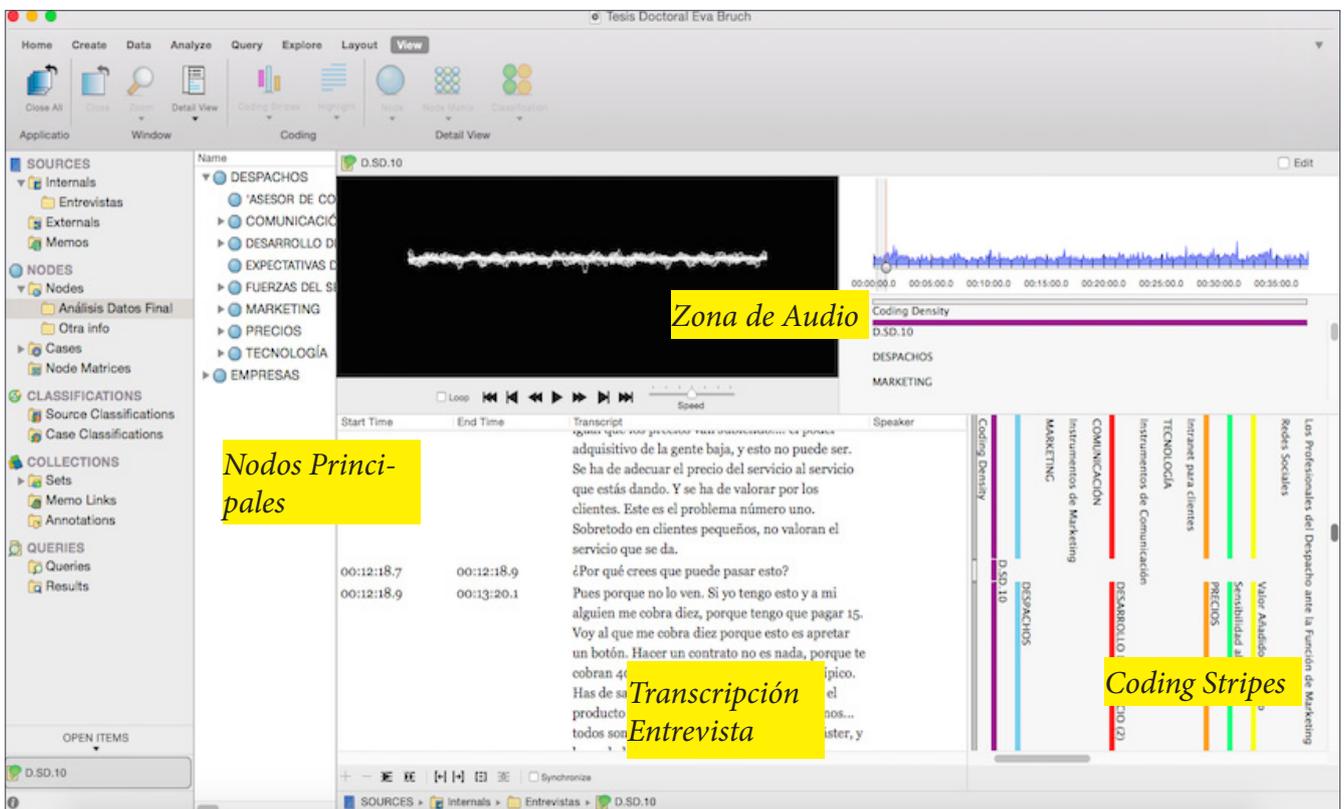
- El coeficiente de acuerdo Alpha Krippendorff obtenido entre los tres codificadores fue del 96,7%. Entre el codificador 1 y el codificador 3 fue del 97,5%, entre el codificador 1 y el codificador 2, también del 97,5% y entre los codificadores 2 y 3 del 95,1%.
- El nivel de acuerdo Alpha Krippendorff obtenido entre los tres codificadores fue del 0.93

**B. Test de Recurrencia:**

- El coeficiente de acuerdo Alpha Krippendorff obtenido entre los tres codificadores fue del 93,0%. Entre el codificador 1 y el codificador 3 fue del 92,8%, entre el codificador 1 y el codificador 2, del 96,0% y entre los codificadores 2 y 3 del 90,4%.
- El nivel de acuerdo Alpha Krippendorff obtenido entre los tres codificadores fue del 0.82.

Una vez verificada la validez del sistema categorial, el autor del trabajo procedió a la codificación de todas las entrevistas con el software NVivo. Véase una muestra del proceso de codificación de datos en el gráfico nº XV en el que se muestran los Nodos Principales a los que se van a asignar las partes de la entrevista, la parte del audio integrado en el software y la relación de categorías ya codificadas diferenciadas por color, los "coding stripes".

**Gráfico nº XV: Ejemplo de trabajo de codificación en NVivo**



Fuente: NVivo

La codificación de todas las entrevistas dio como resultado una elevada cantidad de referencias según puede observarse en el Gráfico nº XVI. El software NVivo permite conocer la forma en que se han codificado los datos de forma individualizada por cada entrevista, identificando los nodos en los que la entrevista se ha clasificado y el número exacto de referencias que contiene cada una de ellas. Puede consultarse en el Anexo nº 6 un ejemplo de la subcategoría “Especialidad vs. Multidisciplinariedad” con las referencias ya codificadas, así como la densidad de codificación de cada Nodo Principal para cada grupo de entrevistas en el Anexo nº 7.

**Gráfico nº XVI: Presencia en Nodos y referencias por entrevistas en NVivo**

	Name	Nodes	Refere...
SOURCES			
Internals			
Entrevistas	E.G.7	17	104
	E.G.6	20	63
	E.G.5	25	142
	E.G.4	26	127
	E.G.3	31	99
	E.G.2	38	153
	E.G.1	28	127
	E.AF.5	19	59
	E.AF.4	22	93
	E.AF.3	30	143
	E.AF.2	33	222
	E.AF.1	29	118
	D.SD.9	50	250
	D.SD.8	39	150
	D.SD.7	60	218
	D.SD.6	60	222
	D.SD.5	65	292
	D.SD.4	73	379
	D.SD.3	58	219
	D.SD.2	32	113
	D.SD.10	50	300
	D.SD.1	43	203
	D.DM.3	59	231
	D.DM.2	52	177
	D.DM.1	31	125
NODES			
Nodes			
Análisis Datos Final			
Otra info			
Cases			
Despachos			
Empresas			
Node Matrices			
CLASSIFICATIONS			
Source Classifications			
Case Classifications			
COLLECTIONS			
QUERIES			
Queries			
Results			

Fuente: NVivo

## 6.7 Análisis de los datos

Una vez determinada la validez y fiabilidad de la metodología y la solidez del sistema de categorización y codificación, se pudo avanzar hacia la siguiente fase que conlleva el análisis de los datos recogidos.

La técnica utilizada para el estudio de los datos es la del análisis de contenido, siendo esta una técnica habitual para este tipo de registros (Kolbe & Burnet, 1991; Lombard, Snyder-Duch & Bracken, 2002; Neuendorf, 2002; Marsh & White, 2006). Elo & Kyngäs (2008) indican que las técnicas cualitativas

son más complejas y difíciles que el análisis cuantitativo pues están mucho menos estandarizadas. No existen unas guías para este tipo de análisis: cada investigación es única y sus resultados dependen de la habilidad, profundidad, estilo y capacidad analítica del investigador. Este razonamiento está en línea con la teoría fundamentada de Glaser y Strauss (1967) que parte de la base que 1) la investigación cualitativa emana de una lógica distinta de la cuantitativa y conlleva su propio rigor; 2) debe ser evaluada por cánones distintos a los aplicados a la metodología cuantitativa; 3) puede integrar tanto investigación como teoría; y 4) democratiza la creación de teorías. Glaser y Strauss (1967) desarrollaron la teoría fundamentada en 1967 como un método de investigación procedente del interaccionismo simbólico y como un método para derivar sistemáticamente teorías sobre el comportamiento humano y el mundo social, con una base empírica.

Tal y como apuntan Igartua & Humanes (2004), el análisis de contenido por sí solo no permite hacer afirmaciones sobre el efecto de unos mensajes en su audiencia siendo necesario completar el análisis de contenido con el análisis de la recepción y de los efectos de esos mensajes en los receptores, que es justamente lo que se ha realizado en este trabajo. Según Kolbe & Burnet (1991), el análisis de contenido resulta adecuado para esta finalidad y la mayor contribución de este método está en aumentar, acumular y describir información. Existe muy poca teoría sobre la actividad de marketing de los despachos de abogados dirigida a las pequeñas y medianas empresas así como el efecto que ésta tiene en ellas, por lo que se está ante una fase de creación de teoría, hecho que hace especialmente apropiado el método de la teoría fundamentada.

En el marco de la teoría fundamentada de Glaser y Strauss (1967), y siguiendo a Patton (2002:110), el análisis inductivo implica el descubrimiento de patrones, temas y categorías en los datos a analizar. Los resultados emergen de los propios datos a través de la interacción del investigador con ellos, en contraste con el análisis deductivo, donde los datos son analizados según una estructura predeterminada. El análisis cualitativo es típicamente inductivo, en especial en su fase más temprana, al elaborar una guía de codificación (Elo & Kyngäs, 2008; Patton, 2002; Marsh & White, 2006).

Las dos primeras preguntas de investigación pretenden dar respuesta a preguntas del tipo: "¿quién?", "¿qué?" y "¿para quién?". La estrategia que se lleva a cabo para tratar estas dos primeras preguntas es de tipo inductivo, tal y como ya hicieran otros autores con anterioridad (Hodges, 2009; De la Cruz, 2013; Naidoo, 2013). Según Igartua & Humanes (2004), el análisis de contenido no sólo sirve para describir las características de los mensajes de forma univariada, sino también para identificar las relaciones entre las distintas características de los mismos. El investigador comprueba de forma continua su interpretación de las respuestas a las preguntas de investigación en base a los documentos y notas recogidos, especialmente en situaciones que no encajan en la interpretación o sugieren nuevas conexiones. De esta manera, se busca no solamente confirmar evidencias de los constructos

que se están generando sino también rebatir aquellos que estime deban ser reconsiderados (Elo & Kyngäs, 2008). El proceso global puede incluso sugerir nuevas preguntas que no estaban previstas en el inicio del análisis (Marsh & White, 2006). La sustancial contextualización propia de la investigación cualitativa implica una interacción sostenida con el entorno y su objetividad será evaluada en base a la fiabilidad y validez de las observaciones realizadas. Verificar la confiabilidad de los datos resulta imprescindible en toda metodología y es absolutamente necesario que los investigadores cualitativos pongan especial cuidado en su medición (Kolbe & Burnet, 1991). Según Alonso, Volkens & Fortes, (2012:35), la fiabilidad completa es imposible, pues siempre hay posibilidad de error, pero debe procurarse la máxima consistencia posible entre las codificaciones. En el mismo sentido Nuendorff (2002:11) y Kolbe & Burnet (1991) indican que uno de los principales objetivos de una investigación científica es explicar un fenómeno de forma que evite cualquier sesgo del investigador, siendo pues deseable la objetividad. Sin embargo, citando a Berger & Luckman (1966) subraya que *"no existe tal cosa como una realidad objetiva"*. En este sentido, toda investigación humana es inherentemente subjetiva pero aun así debe hacerse lo indecible para lograr su mayor consistencia (Nuendorff, 2002). El concepto de inferencia es especialmente importante en el análisis de contenido. Según Marsh & White (2006), el investigador utiliza constructos analíticos o reglas de inferencia para moverse desde los textos a las respuestas de las preguntas de investigación. Los dos aspectos, texto y contexto, son lógicamente independientes y el investigador traza conclusiones desde un plano independiente (el texto) hacia el otro (el contexto) (Marsh & White, 2006).

El método que se utiliza en este trabajo para abordar el análisis de contenido es el del enfoque sistémico que, según Bijarro (2007), orienta la forma de ver la realidad integral formada por componentes que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellas, especialmente indicado cuando el método empírico utilizado son entrevistas, registro de datos u observaciones. Dentro del enfoque sistémico, el proceso lógico del pensamiento que se utiliza es el inductivo que se caracteriza por 1) centrarse en estudio de casos particulares; 2) obtener conclusiones o leyes particulares; 3) explicar o relacionar los fenómenos estudiados, y 4) utilizar la observación directa y la experimentación y el estudio de relaciones (Bijarro, 2007).

Dado que el análisis cualitativo es básicamente inductivo (Patton, 2002; Marsh & White, 2006; Elo & Kyngäs, 2008; Charmaz, 2008) y su objetivo esencial es la interpretación de un fenómeno, este trabajo se ubica en el paradigma interpretativo pues pretende una comprensión holística del proceso investigativo, no traducido en términos matemáticos, y poniendo el énfasis en la profundización e interpretación de la realidad. Según Bijarro (2007), el paradigma interpretativo está claramente orientado al descubrimiento, la relación entre el investigador y aquello investigado es democrática

y comunicativa, y tiene como aspiración el descubrir y comprender los fenómenos en condiciones naturales.

Para responder a la tercera pregunta de investigación, cuyo objetivo no es la descripción de una realidad sino la generación de teoría a partir de una realidad observada, se adoptará una estrategia de tipo deductivo. Patton (2002:111) indica que una vez las categorías han sido establecidas mediante el análisis inductivo, la fase confirmatoria final del análisis cualitativo puede ser de tipo deductivo para testar y afirmar la autenticidad y pertinencia del análisis de contenido inductivo. A su vez, Charmaz (2008) detalla que las estrategias inductivas, comparativas y el acercamiento interactivo de la teoría fundamentada de Glaser & Strauss (1967) la convierten en algo más que una metodología inductiva porque alienta a los investigadores a hacer conjeturas y a contrastarlas, implicándolos en el razonamiento deductivo a medida que la investigación avanza. Generar propuestas teóricas e incluso hipótesis formales después de identificar de forma inductiva las categorías es considerado análisis deductivo por la teoría fundamentada según Strauss y Corbin (Strauss & Corbin, 1998, en Patton, 2002). La teoría fundamentada implica pues ambos procesos, inductivos y deductivos.

Según Espín (2002), el análisis de contenido tiene unas notas, comúnmente aceptadas, que lo caracterizan:

- *Objetividad.* Hace referencia a la posibilidad de que dos o más personas, llevando a cabo el mismo análisis de contenido, es decir, con los mismos criterios y reglas, alcancen idénticos resultados. Se considera que este trabajo cumple con el criterio de objetividad indicado por los siguientes motivos:
  - › Los criterios de selección de los sujetos de las muestras han sido fijados con anterioridad a su selección y son claros, por lo que servirían de guía para cualquier tercero que tuviera que seleccionar nuevamente otros sujetos para ser entrevistados.
  - › El sistema categorial ha sido bien definido y comprende de forma exhaustiva los contenidos tratados en las entrevistas.
- *Sistematicidad.* Calidad del análisis de contenido por la que la inclusión o exclusión del contenido en determinadas categorías se hace de acuerdo con unas reglas y criterios previamente establecidos. En este sentido, el sistema de codificación ha obtenido sólidos resultados en los tests de fiabilidad y validez llevados a cabo con codificadores independientes, los cuales han seguido las instrucciones de la guía de codificación elaborada específicamente para este trabajo.

- *Capacidad de generalización.* Se refiere al análisis de contenido insertado en la investigación científica, no limitándose al recuento de frecuencias o tabulación de datos cualitativos sino que lleva a cabo procesos en vista a la prueba de hipótesis o preguntas de investigación como indica Igartua & Humanes (2004) de cara a una investigación. Esta finalidad se aporta precisamente con la respuesta a la pregunta de investigación número tres, la cual no refleja una realidad representada en las comunicaciones analizadas sino que parte de estas realidades observadas para generar teoría.
- *Dentro de un texto o comunicación.* Esta característica hace referencia al universo peculiar que constituye la base del análisis. Las entrevistas que constituyen la base del análisis en este trabajo son contenidos comunicativos que han sido plasmados en texto en el momento de ser transcritas.

Finalmente, se compararán los resultados obtenidos en este trabajo con los resultados del trabajo anterior realizados en UK por Silvia Hodges sobre el mismo tema.

## 6.8 Información complementaria para el análisis de los datos

A lo largo de este trabajo de investigación se han realizado varias actividades complementarias de asistencia a congresos, tanto nacionales como internacionales, en los que se exponían y debatían las materias objeto de estudio en esta tesis. También se ha tenido la oportunidad de realizar visitas y entrevistas con los responsables de algunos despachos y empresas tecnológicas del sector jurídico ubicadas fuera de España, que aparecen citadas como ejemplos en este trabajo por considerarse referentes en algún aspecto concreto dentro del sector jurídico en los temas aquí analizados.

La información obtenida en estos congresos y visitas han formado parte de las referencias y fuentes de investigación que han ayudado al investigador a completar tanto la parte del estudio previo contenido en los capítulos 2, 3 y 5, como en dar respuesta a la pregunta de investigación número tres. Se relacionan a continuación dichos congresos y visitas.

### **Congresos y Conferencias.**

- 2013:
  - › “Cómo Internet y la tecnología están cambiando la profesión”. 1ª Jornada de abogacía virtual. Barcelona, 22 de febrero de 2013. Organizador: Universitat Oberta de Catalunya.
  - › “Law Tech Futures”. Londres, 30 de Abril de 2013. Organizador: Net Law Media.

- 2014:
  - › “*Reinvent Law*”. Nueva York, 7 de febrero de 2014. Organizador: Reinvent Law.
  - › “Cómo Internet y la tecnología están cambiando la profesión.” 2ª Jornada de abogacía virtual. Barcelona, 21 de febrero de 2014. Organizador: Universitat Oberta de Catalunya.
  - › “*From Click To Client*”. Londres, 16 de Junio de 2014. Organizador: Legal Futures Publishing Limited.
  - › “*Legal Management Forum 2014*”. Madrid, 21 de octubre de 2014. Organizadores: Wolters Kluwer & Inkietos.
- 2015:
  - › “Emprendimiento e innovación en la abogacía”. 3ª Jornada de abogacía virtual. Barcelona, 15 de mayo de 2015. Organizador: Universitat Oberta de Catalunya.
  - › “*Legal Market Horizon Scanning*”. Londres, 19 de junio de 2015. Organizador: Riverview Law.
  - › “Congreso de la Abogacía Madrileña”. Madrid, 21 de abril de 2015. Mesa: “Gestión innovadora de la profesión. Reinventando la prestación de servicios jurídicos mediante la tecnología”. Organizador del congreso: Colegio de Abogados de Madrid. Organización de la mesa, selección de ponentes, presentación y moderación por Eva Bruch.
  - › “*Legal Procurement Conference*”. Londres, 28 de septiembre de 2015. Organizador: Buying Legal Council.
  - › “Jornada de internacionalización de los despachos”. Madrid, 23 de septiembre de 2015. Organizador: Consejo General de la Abogacía Española & ABA (*American Bar Association*).
  - › “*Legal Management Forum 2015*”. Madrid, 20 de octubre de 2015. Organizadores: Wolters Kluwer & Inkietos.
- 2016:
  - › “*Managing supplier relationships*”. Nueva York, 15 de marzo de 2016. Organizador: Buying Legal Council.

- Visitas y entrevistas con despachos y empresas tecnológicas no españolas:
  - › Call Conference con Richard y Grahame Cohen, fundadores de Epoc el 3/10/2013.
  - › Entrevista con Noah Waisberg, cofundador de Kira Systems en Canadá el 11/03/2016.
  - › Visitas al despacho Riverview Law en Liverpool (Inglaterra) el 7/12/2014 y 14/01/2016.
  - › Visita al centro tecnológico Legal X y Legal Innovators Zone (LIZ). Toronto. 11/03/2016.
  - › Visita y entrevista al despacho Conduit Law en Canadá el 11/03/2016.

## 6.9 Uso de soporte informático para el análisis de los datos

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han impactado en casi todos los aspectos de nuestra sociedad y la investigación, incluso la cualitativa. Actualmente disponemos de poderosas herramientas informáticas para tratar información almacenada en formato texto, imagen o, incluso, vídeo que mejoran los procesos de almacenamiento, organización, análisis y presentación de datos cualitativos, ayudando al investigador a hacerse una visión de conjunto de los datos estudiados (Valles, 2002; Marsh & White, 2006; Palacios, Gutiérrez & Sánchez, 2013).

Para el análisis de los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas, se han utilizado técnicas CAQDAS (*Computer Aided Qualitative Data Analysis*) que hacen referencia al uso de los ordenadores como apoyo en el análisis de datos cualitativos (Caro, Díez de Castro, 2005). De los tres tipos de software para el análisis de datos cualitativos que actualmente existen, de recuperación de texto, de codificación y recuperación y los más avanzados que incluyen estas funciones más las de estructuración de la información, para esta investigación se ha utilizado este último tipo de software, concretamente QSR NVivo. Este software está diseñado específicamente para el análisis de datos cualitativos procedentes de entrevistas, grupos de discusión, diarios, historias de vida, etc... y permite, por ejemplo, trabajar con ficheros de audio, vídeo e imágenes, y hacer el análisis de ese material audiovisual de una forma innovadora. Una de sus funciones es la transcripción de datos procedentes de formatos de audio dentro del propio programa (Valles, 2002; Palacios, Gutiérrez, Sánchez, 2013).

Estos programas se han venido desarrollando desde mediados de los años 80 y se han aplicado sobre todo en sociología, pedagogía, antropología y psicología (Caro & Díez de Castro, 2005) y se consideran especialmente útiles en disciplinas como las ciencias sociales, de la salud, humanas y jurídicas (Palacios, Gutiérrez, Sánchez, 2013). Sin embargo debe tenerse en cuenta que el software NVivo asiste al análisis de los datos, pero no lo realiza, siendo el investigador quién debe llevar a cabo esta actividad (Valles, 2002; Casanova & Pavón, 2004). Pueden verse en el Anexo nº 7 varios ejemplos

del uso del software para la creación de “*queries*” (preguntas) simples, matriciales, la tabulación de resultados de estas preguntas y la creación de gráficos y árboles de palabras para ayudar al investigador a comprender mejor los datos y detectar tendencias y/o patrones.

## 6.10 El papel del investigador en este estudio

La autora de este estudio tiene un amplio conocimiento en marketing para despachos de abogados, hecho que puede conllevar un sesgo en la información proporcionada por los entrevistados al estar tratando un tema de cierta complejidad con alguien con la suficiente experiencia como para abordarlo en detalle y a su mismo nivel. En este sentido, y para garantizar tanto la objetividad como la fiabilidad de los datos recogidos, el investigador ha facilitado una atmósfera tranquila y relajada en todo momento, permitiendo que los entrevistados hablaran de forma libre y espontánea, evitando cualquier juicio positivo o negativo sobre la información proporcionada. Muchas veces los investigadores cualitativos escogen temas de estudio que les resultan familiares o afectan sus vidas, lo que puede aportar ideas preconcebidas a la investigación. Sin embargo, según Charmaz (2008), la reflexión y las estrategias de análisis de la teoría fundamentada pueden llegar a retar esas primera ideas (Charmaz, 2008).





# CAPÍTULO VII

---

RESULTADOS DE LA  
INVESTIGACIÓN CON  
LOS DESPACHOS DE  
ABOGADOS





# 7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CON LOS DESPACHOS DE ABOGADOS

---

*PI1: ¿De qué forma los despachos de abogados venden sus servicios a las pequeñas y medianas empresas? ¿Lo hacen de forma distinta a como los venden a otro tipo de cliente como empresas de mayor tamaño?*

## 7.1 Introducción

Este capítulo muestra la investigación empírica realizada a socios directores y directores de marketing de despachos de abogados y tiene por objetivo dar respuesta a la primera pregunta de investigación PI1: ¿De qué forma los despachos de abogados venden sus servicios a las pequeñas y medianas empresas? ¿Lo hacen de forma distinta a como los venden a otro tipo de cliente como empresas de mayor tamaño?

La forma de presentar los resultados se realiza mediante los comentarios extraídos de las respuestas proporcionadas por los entrevistados, incluyendo también citas textuales para ilustrar mejor algunas ideas o conceptos particularmente interesantes o relevantes. Entendemos que este método es el que mejor muestra la riqueza de los datos obtenidos en cada una de las entrevistas, asegurando además que el análisis realizado es un fiel reflejo de la información obtenida y que proporciona respuestas a las preguntas de investigación planteadas.

## 7.2 Marketing y Estrategia

Según la doctrina, el marketing tiene que estar alineado con la estrategia empresarial pero en las entrevistas a los despachos se ha observado que son pocos los que afirman tener una estrategia empresarial bien definida y conocida por la organización, a excepción de D.DM.2, D.DM.3 y D.SD.4, coincidiendo con las firmas que disponen de un departamento de marketing o por lo menos de una persona destinada en exclusiva y con formación para esta función. Las directrices estratégicas de la mayoría de los despachos entrevistados más bien parecen seguir la inercia o ser el reflejo de lo que esas firmas son o entienden que ofrecen al mercado. Es decir, los despachos que consideran que son especialistas en determinados servicios consideran que su estrategia empresarial es la de ser un despacho especialista; aquellos que son multidisciplinarios más bien parece que su estrategia pasa por prestar un servicio global al cliente. La falta de una estrategia empresarial bien definida no permite diseñar políticas de marketing coherentes con objetivos definidos y medibles, cosa que sí hace por ejemplo D.DM.3 quien a partir de una estrategia global diseñada por el director general del despacho, adapta dicha estrategia a la realidad de cada zona o país donde tienen presencia e incluso para cada departamento en función del tipo de cliente, particular o pyme al que atienden, asignando objetivos para cada uno de ellos y definiendo los KPI's adecuados para su seguimiento. Otro despacho, D.DM.2 indica tener una estrategia muy clara para su principal tipo de cliente, las pymes, que incluye un mix muy estudiado de precios, equipo de profesionales asignado y sistema de fidelización con especial énfasis en aumentar la sensación de cercanía con el cliente. En la mayoría de los despachos entrevistados, tal y como se verá más adelante, las acciones de marketing no responden tanto a una estrategia empresarial como a una necesidad de ampliación de la base de clientes o porque *“todos están haciendo cosas y algo tendremos que hacer nosotros también”*. En algunos casos cada socio del despacho diseña su plan de marketing en función de sus propias necesidades y se va ejecutando este plan según haya recursos económicos y de tiempo para ello.

### 7.2.1 Estrategia diferenciada para pymes

Todos los despachos entrevistados, con independencia de su tamaño y ubicación, tienen como principal tipo de cliente las empresas tipo pyme. Adicionalmente ofrecen servicios a particulares y de forma ocasional trabajan para grandes empresas excepto D.DS.8. Este podría ser el motivo por el cual los despachos no mencionan tener una estrategia de marketing diferenciada para la captación de empresas tipo pyme, excepto D.SD.7 y D.DM.2. Siendo éste el perfil de cliente típico de los despachos entrevistados, toda la actividad de captación de empresas está ya dirigida hacia este *target* (D.SD.5, D.DM.3, D.SD.1, D.SD.10, D.SD.6, D.SD.9). Uno de los despachos (D.SD.2) menciona no hacer acción

comercial directa para gran empresa dado que las que llevan les llegan a través de la red internacional a la que pertenecen, pero todos son conscientes de alguna forma de las diferencias entre este tipo de empresas y las de mayor tamaño y adoptan formas de acercamiento en base a su propia experiencia y sensaciones. Por ejemplo D.DM.2 menciona la necesidad de adaptar tanto los precios como la forma de ofrecer los servicios cuando se dirigen a una pyme: *"A la pyme nosotros tenemos que ir sabiendo que tenemos que paquetizar muchísimo los servicios que en la medida de lo posible tenemos que acudir con precios cerrados, que le tienes que vender otra serie de características del despacho que a lo mejor la gran empresa no le van a hacer falta o no lo van a ver con tan buenos ojos. Yo a la hora de acudir a un sector o un target que es la pyme, sí que necesito tener una estrategia muy clara y el peso fundamental se lo voy a dar al sistema de precios, al equipo y a la relación de cercanía y la fidelización que el equipo o abogado asignado puede realizar sobre esa pyme. No tiene nada que ver, son dos estrategias distintas."* D.SD.4 indica que si bien no tienen una estrategia diferenciada para pymes, lo que sí tienen son soluciones específicas para ellas refiriéndose a servicios diseñados exclusivamente para este tipo de empresas.

## **7.2.2 Persona dedicada al marketing**

De los despachos entrevistados únicamente cuatro tienen a una persona o más dedicadas de forma exclusiva a la función de marketing (D.DM.2, D.DM.3, D.SD.6 y D.SD.4) es decir, sin que deba compaginar dicha función con otras del despacho o con el ejercicio profesional de la abogacía. Si bien los despachos con mayor número de profesionales son los que típicamente disponen de esta figura, algunos de los entrevistados con plantillas considerables de profesionales (30, 40 o 45 profesionales) no la tienen, siendo un administrativo, un profesional o un socio del despacho quien compatibiliza esta función con el ejercicio diario de la profesión. De los despachos que sí disponen de alguien que se ocupe de la función de marketing de forma específica, en su mayoría disponen de un presupuesto de marketing que dicho responsable puede gestionar, a excepción de D.SD.6. En la mayoría de casos, tanto si la función de marketing es muy nueva (D.DM.1, D.SD.6) como si no está asignada a alguien con exclusión de otras funciones, las acciones y su coste se aprueban a medida que éstas se proponen y normalmente, previa discusión con el comité de socios.

De las entrevistas mantenidas con los despachos se desprende que únicamente aquellos que disponen de una figura responsable del marketing y que además tienen un presupuesto asignado para dicha actividad presentan unas líneas estratégicas claras y bien definidas, tanto a nivel de despacho como de área de práctica, con objetivos medibles y un análisis de los resultados obtenidos (D.DM.3, D.DM.2, D.SD.4):

*D.DM.3: "Decidimos que pondríamos unas líneas estratégicas globales para la compañía, y lo que haríamos es que por departamento, especificaríamos unas tácticas y unas estrategias determinadas. Esto lo hago en conjunción con dirección general, y definimos todo el año. Cada dos meses más o menos nos reunimos y vemos la evolución. (...)*

*Nuestro plan de trabajo viene marcado dentro del plan de marketing. El plan de marketing se subdivide en distintos departamentos y cada uno tiene sus estrategias y su timing diario y específico que es lo que en realidad debe llegar a su cumplimiento porque en realidad, establecer que queremos aumentar facturación y que queremos aumentar la presencia internacional, es estupendo, pero si no decimos cómo, ni cuando ni quién, pues.... queda en estupendos deseos que nunca llegan a nada."*

*D.DM.2: "Yo como responsable del departamento propongo una serie de acciones que van en consonancia con un plan estratégico que solemos hacer anual o bianual. Ese tipo de acciones previamente son aprobadas por el conjunto de socios en una reunión. La responsabilidad última de acometer todas esas acciones y del retorno de la visibilidad de la acción que he hecho en particular la tengo yo."*

Los resultados observados sugieren, en línea con la doctrina (ver apartado 3.5.1), que los despachos sin un presupuesto de marketing asignado acometen distintas acciones sin una planificación previa bien estructurada y respondiendo más a las necesidades del momento de captar más clientes, siempre condicionada por la disposición de tiempo de los socios o profesionales encargados de esta función que a una estrategia bien definida e alineada con los objetivos del despacho. Por ejemplo D.SD.10 indica: *"Tenemos muchas ideas pero nos falta tiempo porque los socios son también ejecutores, y entonces claro... nos faltaría una figura más liberada. Uno de los socios o alguien externo. Por ahora estamos intentando liberar a los socios y que puedan hacer esta acción comercial."*

### **7.2.3 Investigación de mercado**

Existe una gran curiosidad por parte de todos los despachos por saber como está el mercado, tanto a nivel de clientes como de la competencia. Sin embargo son muy pocos los despachos que llevan a cabo investigaciones de mercado más o menos estructuradas. D.DM.3 y D.SD.4 reportan realizar este tipo de investigación de forma regular cada año. D.SD.6 dice estudiar el mercado de potenciales clientes para conocer el posible encaje de un servicio: *"Llevamos prácticamente un año, y de ese año, diez meses ha sido análisis del producto, del mercado, de cómo podría encajar en un determinado sector en otro, es decir, en comparación con lo que ya hay de la competencia, como se está moviendo la competencia, creo que así, con este proyecto hemos conseguido hacer verdaderamente un análisis de mercado y de precio."* D.SD.7 por ejemplo reporta estar empezando a estructurar esta actividad. Otros

despachos realizan investigaciones de mercado de manera informal, ya sea para informarse sobre los precios que utiliza la competencia o para ver los profesionales que hay en otros despachos (D.SD.10., D.SD.2). Destaca el caso de D.SD.8 que afirma no haber realizado nunca un estudio de mercado ni de la competencia pero, en realidad, a lo largo de toda la entrevista, demostró tener un conocimiento muy profundo de la forma de operar de su competencia más directa, sus fortalezas y debilidades y el valor que ellos, como despacho, ofrecen cubriendo esas debilidades, así como también una comprensión muy clara de aquello que su mercado potencial precisa.

En general, la calidad de la investigación de mercado realizada, aunque sea de tipo informal, es más bien pobre. D.DM.2 por ejemplo indica: *“Ahí es ‘yo me lo guiso yo me lo como’ sin usar ningún tipo de herramienta profesionalizada”*. D.SD.5 y D.SD.10 miran las páginas web de la competencia y están atentos a lo que publican en sus redes sociales.

Pocos despachos reportan el uso de bases de datos tipo SABI, Alimarket o Axesor (D.SD.2, D.SD.4) para buscar información sobre clientes o potenciales clientes, segmentar el mercado o conocer algún tipo de tendencia. Parece más bien una búsqueda orientada hacia lo que hace la competencia que hacia la investigación sobre las necesidades del mercado y el modo de satisfacerlas. La generación de una nube de palabras dentro de la subcategoría “Investigación de mercado” confirma esta tendencia (Ver gráfico n° XII).

Gráfico n° XVII: Nube de palabras dentro de la categoría “Investigación de mercado”.



Fuente: Elaboración propia, con NVivo.

## 7.2.4 Los profesionales ante la función de marketing

### 7.2.4.1 Formación en habilidades comerciales

Indican Kotler & Connor (1977) que una forma de lograr implantar estrategias de marketing es que todos los profesionales de la firma asuman un rol de desarrollo de negocio, proporcionándoles para ello la debida formación, soporte y compensación económica. Según se desprende de las entrevistas realizadas, menos de la mitad de los despachos procuran formación a sus profesionales en habilidades comerciales para ayudarles en la forma de acercarse a los clientes y cómo tratar con ellos para abordar la venta de un servicio (D.DM.2, D.DM.3, D.SD.4, D.SD.7). Algunos realizan este tipo de formación de manera autodidacta es decir, sin apoyo de profesionales externos, y son los socios los que acometen dicha función:

*D.SD.6: "Lo que hemos hecho es un poco cambiar la dinámica y ser más proactivos en el hecho de que empiecen a acompañarnos a visitas comerciales para que vean un poco (...) Que sepan un poco como se puede desenvolver una persona en la relación con el cliente, intentar detectar cuáles son sus necesidades (...) No solo a las iniciales técnicas de puesta en marcha sino a las comerciales.*

*D.SD.2: se da formación interna a cada uno de los empleados que tenga que promocionar este servicio para que conozca muy bien el servicio en cuestión y como se vende, el pricing, para quién sirve, los argumentos de venta, etc..."*

El resto de despachos dicen no realizar ningún tipo de formación en habilidades comerciales indicando por ejemplo, que es un tema que (D.SD.5) *"está encima de la mesa porque los propios profesionales nos lo han pedido"* y ello aún cuando la captación de clientes está incentivada económicamente: (S.SD.9) *"es un incentivo más de captación, pero los mecanismos que tienen ellos son libres."* Uno de los entrevistados ni siquiera contempla la posibilidad de realizar formación alguna a sus profesionales porque según expone no espera que la hagan: (D.SD.8) *"el mejor comercial del despacho es el socio. Todo lo demás es otra liga."*

### 7.2.4.2 Relación de resultados con la retribución a los profesionales

De forma congruente con la formación que proporcionan, los despachos que sí llevan a cabo esta labor de formación vinculan una parte más o menos importante de la retribución de sus profesionales a la obtención de resultados comerciales, fijando objetivos concretos a lograr:

*D.DM.3: "Esto se evalúa de forma cuatrimestral desde marketing y afecta directamente a su bolsillo. Por lo tanto, te puedo asegurar que a lo mejor podría haber gente que estuviera reticente, pero piensa que si no llegan a un 30% de ese "ser comercial" de ese plan individual, no cobran objetivos. Se penaliza al resto. Por lo tanto, es impuesto. Es una medida un poco drástica, pero es la única forma. Y realmente, considerar que solo los socios o que solo marketing tienen que tener una vocación comercial para mí es un error increíble, porque realmente desde recepción, desde la persona que te atiende y tiene que darte una sala o atender el teléfono, tiene que tener esa vocación y esa capacidad de empatía, de estar con los ojos abiertos y con las orejas puestas, porque nunca sabes donde puede estar la oportunidad. Todos en la organización están afectados de forma más o menos drástica."*

*D.SD.3: "Tenemos una parte fija, una parte variable y una parte comisión. Es tripartita. La parte variable hay una parte que va vinculada a sus rentas individuales donde si captas clientes te ves beneficiado por ese efecto. Otra parte es de área, por área de especialización, mercantil, o fiscal o laboral, de modo que cuando entras cliente también beneficias a un compañero, y luego en tercer lugar por despacho. Según el objetivo de venta del despacho, si tú traes clientes pues todos nos beneficiamos."*

Los profesionales de estos dos despachos tienen una efectiva bonificación por la aportación de clientes que logren realizar, pero también reciben incentivos económicos por los resultados obtenidos a nivel del área de práctica y a nivel de despacho. Se trata pues de un sistema que, si bien motiva a la captación de clientes para que sean trabajados (y comisionados) por el profesional aportador, también incentiva la captación de clientes para que sean otros profesionales, de la misma área o de otras, los que los trabajen.

El resto de despachos cuya función de marketing está menos estructurada o es aún muy nueva, como en el caso de D.DM.1 y D.SD.6, no vincula la captación de clientes a la retribución de los profesionales. En todos los casos, excepto en uno (D.SD.8), se premia económicamente la captación de clientes mediante una comisión sobre la facturación aportada por el cliente, pero sin que haya objetivos asignados ni se perjudique la retribución percibida o pactada. Sin embargo, todos los despachos refieren como interesante y deseada la aportación de clientes por parte de sus profesionales, exceptuando D.SD.8, habiendo asignado estas comisiones por aportación como herramientas para fomentar la captación de clientes para el despacho. A pesar de ello, no se reporta como una medida muy efectiva para lograr dicho objetivo, incluso uno de ellos indica: (D.SD.7) *"Si, los tienen, pero la verdad es que es bastante frustrante. Y además creo, tenemos datos de ello, de que en general, en casi todos los despachos ocurre lo mismo."* (D.SD.10) *"Tampoco es que tenga una efectividad muy alta. (...) Estamos pensando en ser más exagerados en la comisión que estamos dando"*.

En general los profesionales de los despachos están poco interesados en las actividades de marketing, comunicación o desarrollo de negocio, pero el interés en estas actividades mejora claramente cuando hay unos objetivos concretos fijados para cada profesional y el despacho en su conjunto, y se acompaña de formación específica para ayudarles a lograrlo (D.DM.3, D.DM.2, D.SD.3, D.SD.4). Sin embargo, confirmando lo que la doctrina afirma (ver apartado 3.5.1), continua siendo una actividad que los abogados no sienten como propia. Salvo algunos casos concretos que puedan tener un perfil más comercial, al resto les resulta más bien incómoda esta tarea, prefiriendo realizar acciones más internas, como escribir artículos para el blog del despacho en lugar de hacer acciones de captación de clientes:

*(D.SD.6) "Tampoco hemos visto que estos profesionales se sientan cómodos en esa labor, es decir, yo creo que hay una cierta sensación de que es una labor que no les compete a ellos."*

*(D.SD.1) "El problema de los despachos con marca es este: hay mucho abogado joven que llega que espera recibir asuntos. Y hay un momento en la carrera que tienes que hacer el cambio y aportar clientes."*

*(D.SD.2) "Está claro en todo caso que los incentivos económicos que en algunos casos pueden llegar a ser muy interesantes, no han movido a estas personas para despertarse a lo que sería el marketing."*

### **7.2.4.3 Objetivos de captación de los socios y relación entre resultados y la retribución**

En relación a la captación de clientes por parte de los socios, se aprecian situaciones muy dispares en los despachos, desde la no asignación de objetivos concretos, a la fijación de un presupuesto a lograr, existiendo todas las fases intermedias en cuanto a su control y seguimiento:

*D.DM.3: ...son requisitos más estrictos o más ambiciosos dado que ellos [los socios] tienen más posibilidades de estar en contacto, de poder conseguir una venta cruzada, favorecer una captación, etc...*

*D.SD.5: Cuanto más arriba estas en la organización más se te pide a nivel comercial y a nivel de organización.*

*D.SD.6: Nos los marcamos y hasta la fecha podemos decir que somos de una cierta moral relajada en el momento de ponerlos encima de la mesa. Es decir, todos tenemos claro cuáles son los objetivos a comienzo del año pero sí que es cierto que nunca ha habido ni sanción por incumplimiento de los mismos con carácter general ni con carácter personal nunca ha llevado aparejado ningún tipo de consecuencia clara.*

*D.SD.2: "Si, sin duda. Son una parte significativa."*

*D.SD.3: "Todos los empleados, desde la secretaria que lleve poco tiempo hasta el último socio están primados por la captación de cuentas. Pero también los socios nos hemos cargado a nuestras espaldas el tema de la captación."*

No se aprecia que el sistema mayoritario de compensación de socios de los despachos entrevistados sea el modelo "eat what you kill" mencionado en el apartado 2.2: algunos despachos sí premian a sus socios la aportación de clientes, pero otros se acercan mucho más al "lock step" y algunos adoptan sistemas mixtos en línea con lo establecido por la doctrina en cuanto a tendencias de gestión en los despachos de abogados.

Más allá de los comentarios relativos a la fijación o no de objetivos comerciales por parte de los socios, parece que en la mayoría de los despachos no existe un presupuesto detallado y con un objetivo comercial global fijado para los socios, salvo algunas excepciones como D.DM.3, D.SD.4 y D.SD.5. Esto deja a los despachos sin una de las principales herramientas para la previsión de resultados, análisis del rendimiento y efectividad comercial y la posibilidad de obtener información sobre la gestión comercial tanto de las personas, como de las áreas y el despacho en general.

Tampoco en la forma de retribuir a los socios por la acción comercial realizada se aprecian muchas situaciones en las que conceda una especial importancia a los resultados obtenidos y la desviación en los objetivos marcados en los pocos casos en que éstos existen:

*D.SD.10: A los socios no les afecta porque es nuestro trabajo. No está remunerado por el hecho de traer o no traer. Nosotros somos más solidarios en esto y la caja es única. Y no nos afecta. Ponemos un salario y al final del año si hemos ganado repartimos algo y para el año siguiente, igual.*

*D.SD.4: Es el mismo porcentaje para los socios.*

*D.SD.6: En eso somos como una especie de cooperativa para lo bueno y para lo malo.*

*D.SD.7: No, este despacho hasta ahora ha vivido bajo un principio de solidaridad. (...) O sea, todos los socios tienen la misma retribución. Lo que ocurre que si queremos crecer y es el momento en el que estamos ahora (...) si pusiéramos el principio de solidaridad como una premisa indispensable como si fuera una religión sería imposible crecer.*

*D.SD.3: "Los socios, por su parte, su función de captación de cuentas de reparte de otra manera."*

*D.SD.2: "No, simplemente no cobramos ese porcentaje por aportación que tenemos todos cuando aportamos un cliente."*

#### 7.2.4.4 Contratación de profesionales con habilidades comerciales

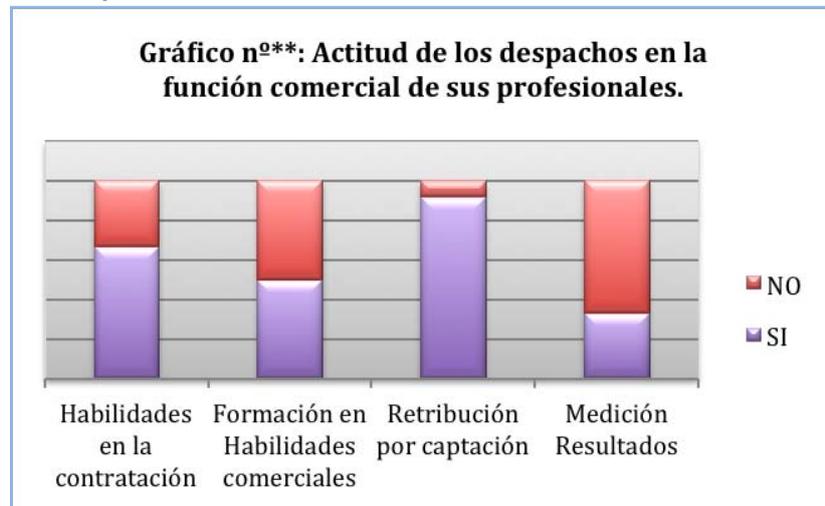
La mayoría de los despachos entrevistados, y de forma consistente con los estudios de mercado realizados en el sector, buscan en los profesionales que contratan una cierta capacidad comercial, lo cual está en línea con los resultados del estudio realizado por Enzler en 2014 en España. Sin embargo, y a pesar de estas habilidades comerciales buscadas en los profesionales, son menos los despachos que las potencian mediante formación e, incluso algunos de los que lo hacen se limitan a una formación llevada a cabo por los propios socios del despacho, como se ha apuntado en el apartado 7.2.5.1. Si relacionamos esta información con la observada en los apartados anteriores, se aprecia la búsqueda de esa visión comercial en los profesionales que se incorporan al despacho pero, a la vez un menor esfuerzo en cuidarla y potenciarla buscando, por ejemplo, formas de retribución más en línea con unos objetivos de marketing estratégicos predefinidos por el despacho (tanto a nivel de despacho, como de área de práctica como individuales) y que vayan más allá de la estricta comisión por aportación de cliente, cuya práctica se reconoce poco efectiva por la mayoría de los despachos que la utilizan. Se aprecia a su vez el reducido esfuerzo que se hace por medir y analizar los resultados de una acción comercial que es buscada y deseada por los socios directores de los despachos de abogados. Puede verse en los gráficos nº XVIII y XIX con los datos tabulados de las entrevistas en relación a la búsqueda de habilidades comerciales en los profesionales contratados, la formación en dichas habilidades, la retribución por captación de clientes y la medición de resultados.

**Gráfico nº XVIII: Actividad comercial de los profesionales de los despachos de abogados**

	Habilidades en la contratación	Formación en Habilidades	Retribución	Medición Resultados
D.DM.1 / D.SD.1	SI	NO	SI (Comisión)	NO
D.DM.2 / D.SD.3	SI	SI	SI	NO
D.DM.3	SI	SI	SI	SI
D.SD.1	SI	NO	SI (Comisión)	NO
D.SD.2	SI	SI (interna)	SI (Comisión)	SI
D.SD.4	SI	SI	SI (Comisión)	SI
D.SD.5	SI	NO	SI (Comisión)	NO
D.SD.6	NO	SI (interna)	SI (Comisión)	SI
D.SD.7	SI	SI	SI (Comisión)	NO
D.SD.8	NO	NO	NO	NO
D.SD.9	NO	NO	SI (Comisión)	NO
D.SD.10	NO	NO	SI (Comisión)	NO

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico nº XIX: Actitud de los despachos en la función comercial de sus profesionales**



### 7.2.5 Decisión sobre captación

Resulta interesante el hecho de que varios de los despachos entrevistados delegan la decisión sobre la aceptación o no de una empresa como cliente a la persona que lo ha captado (D.SD.4, D.SD.5, D.SD.7, D.SD.9). Únicamente en algunos casos es el socio responsable del área en la que se ubicaría el servicio (laboral, fiscal, mercantil, civil, etc...) o la junta de socios quien toma esa decisión (D.SD.2, D.DM.3, D.SD.3). Por ejemplo D.DM.3 indica que si el cliente precisa los servicios de una única área del despacho, sería el socio de dicha área quien decidiría sobre su aceptación o no, y si afectara a más áreas, ya sería el CEO quién tomaría la decisión, pero añade que al final *“cada socio en su área, es como su pequeño reino que ellos manejan. Son ellos los que deciden.”* Esto sugiere un amplio margen de decisión en manos de un número de personas más o menos elevado que estará en función del número de profesionales captadores o socios de área. Este hecho, sumado a la realidad observada de que pocos despachos disponen de líneas estratégicas de marketing bien definidas, así como al hecho de que la captación de clientes acostumbra a estar premiada económicamente, puede generar situaciones parecidas al “todo vale”, donde se acepten clientes con el objetivo de lograr el incentivo económico que supone para el profesional aportador, generando un crecimiento “desordenado” del despacho que no responda a ningún criterio estratégico ni de posicionamiento.

## 7.2.6 Medición de la acción de marketing

Son muy pocos los despachos que analizan los resultados de la acción de marketing realizada: menos de la mitad de los entrevistados estudian la efectividad de sus campañas o siguen de cerca el presupuesto y objetivos marcados. Por ejemplo D.DM.3 lo mide cada dos meses, analizando la desviación de los objetivos marcados y adoptando medidas correctoras. D.SD.2 realiza reuniones semanales por departamento para analizar los resultados de la acción comercial. D.SD.3 indica que generan incluso una cuenta de resultados por cada campaña: *“no solo tenemos el coste de cada uno de los planes del director de marketing, sino también pues el retorno y por lo tanto, cada uno de esas campañas por así decirlo, genera una cuenta de resultados independiente”*. D.SD.4 menciona no hacerlo de forma sistemática, pero sí en casos concretos. Por ejemplo, miden el resultado de cada conferencia. De ellos, solamente dos despachos reportan el uso de un sistema CRM para monitorizar el resultado de sus acciones comerciales (D.SD.3; D.SD.6). La doctrina afirma la necesidad de analizar los resultados de la acción de marketing realizada para conocer los progresos obtenidos (ver el apartado “El plan de marketing”) pero hay un número importante de despachos entrevistados que no acostumbra a medir el retorno ni la efectividad de las acciones de marketing realizadas, más allá del estricto seguimiento de las propuestas de prestación de servicios presentadas (D.SD.10), o el análisis estricto de su cartera de clientes (D.SD.1; D.SD.5; D.SD.7; D.SD.8; D.SD.9; D.SD.10).

## 7.2.7 Fuentes de captación de clientes

De forma alineada con lo que presenta la doctrina respecto de los servicios profesionales, la principal fuente de clientes de todos los despachos de abogados entrevistados son las referencias recibidas de clientes, seguida, a muchísima distancia, por las charlas en conferencias y seminarios o la página web (Ver apartado 3.5). Los despachos son conscientes que la relación con sus clientes es lo que mejor resultados les dará para incrementar su cartera de clientes y confían plenamente en el poder de la recomendación. Este sería el motivo por el cual, si bien se incorporan abogados con ciertas habilidades comerciales, complementarias a sus perfiles técnicos, no se profundiza en su formación en temas comerciales ni se mide o monitoriza la actividad de marketing de forma detallada, pues la experiencia de la mayoría de los despachos es el poco retorno de otro tipo de actividad que no sea la de trabajar la fidelización del cliente:

*D.DM.2: “La principal fuente de captación de clientes ahora mismo es el trato directo con el cliente, la fidelización del cliente. Para mí la fidelización da lugar a venta de cross selling para luego dar lugar a la referenciación de otros clientes.”*

*D.SD.10: "99,9% boca a boca. La efectividad para nosotros de lo que serían las acciones que hacemos de marketing son mínimas."*

*D.SD.2: "En mi opinión, las relaciones personales con lo cual es muy difícil de replicar una acción concreta."*

*D.SD.3: "La vía más importante de captación de clientes son los propios clientes del despacho. Es decir, cliente llama cliente sigue siendo la vía más elevada."*

*D.SD.4: "Actualmente son las referencias y el boca a boca."*

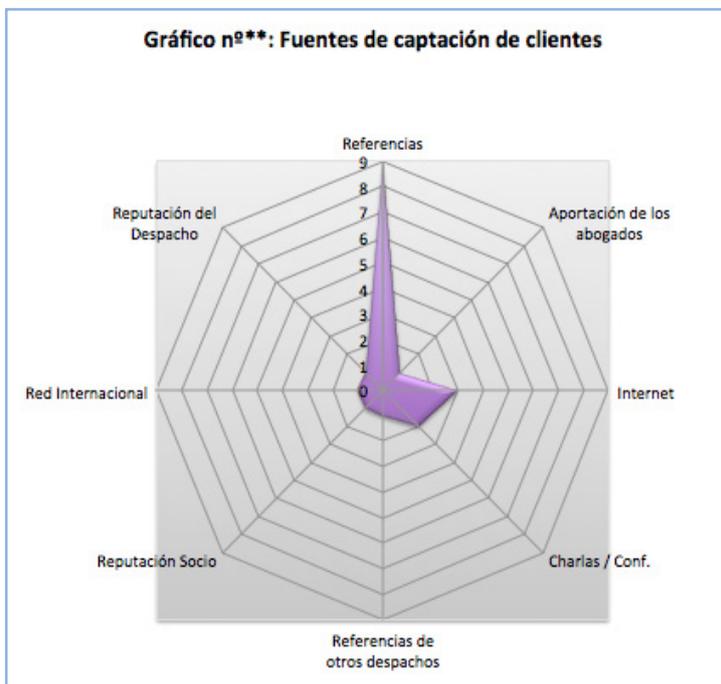
*D.SD.5: "La primera, referencias, porque es un despacho que a nivel de selección de clientes somos bastante boutique."*

*D.SD.6: "Históricamente siempre han sido las referencias, claramente."*

*D.SD.7: "Creo que la principal fuente somos todos y cada uno de los socios, lo segundo, el tiempo que llevamos en el ejercicio de la profesión y en el mercado, pues son 25 años los que vamos a hacer este año y eso ha creado una marca, aunque no le hayamos dedicado mucho tiempo al desarrollo de imagen de marca o de marketing sobre la marca, pero bueno, se nos conoce y es una referencia, y el boca a boca ayuda muchísimo."*

En vista de estos comentarios, no deja de sorprender la opinión de las empresas cuando indican que la atención recibida de sus despachos podría mejorar mucho (ver apartado 8.5.2): los consideran poco proactivos en su relación del día a día, salvo algunas excepciones (E.AF.1, E.AF.5, E.G.2) por lo que se aprecia una sintonía entre abogados y empresas en el sentido que, si bien son conscientes de que sus clientes son su principal fuerza de venta, no parece que se esté realizando un mayor esfuerzo para potenciar dicho canal. Ver el gráfico nº XX "Fuentes de captación de clientes".

Gráfico nº XX: Fuentes de captación de clientes



Fuente: Elaboración propia

### 7.2.8 Proceso de venta del servicio y centro de compra

La doctrina identifica cinco etapas en el proceso de decisión de compra de las empresas (ver capítulo 5: “El proceso de decisión de compra de los servicios profesionales”). Sin embargo, los resultados observados en las entrevistas tanto con despachos como con empresas, no confirman un proceso tan estructurado, siendo por lo general mucho más simple e intuitivo. Un despacho, D.DM.2 sí identifica de forma muy clara ciertas fases del proceso de compra:

*D.DM.2: “Está muchos menos procedimentado. Sí que es verdad que antes lo estaba menos aún y cada vez más son conscientes de que tienen mucho más donde acudir. Antes el director general decía, necesito un abogado, me voy a meter en Internet y decía, anda, estos me gustan. Voy a ir a verles y si me caen bien y si me cierran un precio en la reunión y me lo pueden orientar, lo firmo porque no tengo tiempo de buscar. Ahora se delega esta función en alguien y le dice mira: búscame cinco, tres despachos, que sean capaces de llevarme, no se, esta reclamación de deuda de no sé cuánto. Ahí ya sí que pasan por esas fases. De los tres que han buscado, luego el director general, por decir alguien, que luego puede ser otro cargo en la empresa, buscan ya quiénes son, qué equipo tienen, qué servicios me pueden ofrecer, puedo meter todos los servicios en la misma cesta, son más boutique... y luego al final la decisión (...). Cada vez se parece más a la toma de decisiones de una gran empresa.”*

D.DM.3 sugiere que si bien es posible que la pyme pase por las cinco fases del proceso de decisión de compra, a ellos como despacho no les llega información suficiente como para poder identificarlas y que a lo sumo, son conscientes de tres de ellas:

*D.DM.3: "Fuera de, en el momento en que se hace la solicitud del presupuesto, se presenta el presupuesto y aceptación, fuera de estas tres fases tan marcadas, yo desconozco, desde que se presenta hasta que se acepta, no soy consciente..."*

Para D.SD.1, D.SD.4 y D.SD.7 se trata de un proceso dinámico y consideran que, si bien las fases de compra expuestas por la doctrina existen, según D.SD.1 *"normalmente estas fases se mezclan y has de ir preparado a cada reunión como si fuese la última, D.SD.4 indica que no pasa por un sistema tan formal, pero yo creo que sí que piden presupuestos a varia gente, entrevistan a varios y luego cogen al que les da más confianza, tranquilidad o seguridad"*, sugiriendo que la decisión final no se basaría tanto en el precio como en el encaje personal, esa química personal que ya la doctrina indica que es un elemento importante de la decisión de compra final (ver apartado 5.3.5) y que las empresas entrevistadas confirman (ver apartado 8.4.1). Para D.DS.7 resulta complejo saber en qué fase del proceso de compra te encuentras, lo cual genera cierta incertidumbre sobre la forma de proceder: *"Durante todo este tiempo que no está tan segmentado en fases, o no lo identificas tanto porque es difícil porque ellos no te lo van a facilitar, intentas estar en contacto. Tiene que ser un contacto muy medido porque si te pasas por la intensidad puede ser un problema, pero si dejas de hacerlo puede ser que quedes en el olvido."* D.SD.10 indica que en función del tamaño de la pyme el proceso de decisión de compra cambia, siendo más estructurado y con fases muy marcadas en pymes de mayor tamaño, en tanto que en pymes pequeñas hay una simple negociación del precio cuando ya hay un conocimiento previo del despacho, que sería la única fase por la que pasa el proceso de decisión de compra D.SD.10: *"si hablamos de pymes sería una pyme más alta. Sí que cuando estamos a un nivel más alto ves como las empresas están organizadas."*

El centro de compra de la pyme desde el punto de vista de los despachos, sería un centro muy reducido, integrado algunas veces por una única persona: el socio/gerente de la empresa, el director financiero, el director jurídico en caso de tenerlo o el director de recursos humanos (D.DM.3, D.SD.1, D.SD.4, D.SD.6, D.SD.9) e incluso uno de los despachos refiere un caso en que era el director de marketing el encargado de realizar la criba del asesor legal (D.SD.1). Según se desprende de las entrevistas y de forma consistente con la doctrina, las empresas más pequeñas serían las que tienen el centro de compra reducido a una única persona (ver apartado 5.4). Según D.SD.10 *"los otros clientes que ya no están en estos perfiles, que son un poco más bajos son más bien de: oye, envíame y dime cuánto me sale, no me subas tanto, si me lo dejas así te lo compro. Es decir, está mucho más personalizado."*

En empresas algo más grandes lo habitual es que sean dos las personas que integran el centro de compra (D.DM.2, D.SD.1, D.SD.5) que incluirían al director general y el director de alguna de las áreas funcionales de la empresa que serían los que buscan varias opciones de despacho a presentar como posibles candidatos. La decisión final puede ser del director general, del director del área funcional o bien ser una decisión colegiada de ambos (D.SD.1, D.SD.6). D.SD.5 indica al respecto: *"Hay quien tiene dinero, hay quien tiene autoridad y hay quien tiene necesidad. Nosotros intentamos ir al que tiene la autoridad o el dinero porque la necesidad te genera más un ladrón de tiempo que otra cosa."*

El departamento de compras de las empresas solamente aparece en el proceso de selección de un despacho de abogados en empresas de mayor tamaño y tampoco parece ser muy frecuente (D.SD.1, D.SD.4, D.SD.5, D.SD.9). Cuando lo hacen, no son ellos los que toman la decisión final, pero sí que asumen un rol negociador. D.SD.9 describe su experiencia en el trato con un departamento de compras de la siguiente manera: *"Fatal. Porque te hablan como si fueras... Es un desconocimiento absoluto... Te hablan del rappel, del descuento por pronto pago,... unas historias que no..."* Tan solo un despacho (D.DM.2) indica que cuando intervienen, son ellos los que toman la decisión final.

Algunos despachos han participado en competiciones para la captación de asuntos, los llamados *"Request For Proposals"* (D.SD1, D.SD.2, D.SD.5, D.SD.9) pero no les llega este tipo de solicitud por parte de pymes, viniendo más bien de empresas grandes o públicas.

## **7.3 Instrumentos de Marketing**

Los instrumentos de marketing deberían ser herramientas que generaran ventas para los despachos. Utilizadas de forma correcta y dirigidas al tipo de cliente adecuado, a diferencia de las herramientas de comunicación que se dirigen a un público amplio y algo indeterminado, estos instrumentos deben estar orientados a públicos muy segmentados y con una clara finalidad de venta.

### **7.3.1 Eventos, charlas, seminarios, desayunos, formación**

Tal y como indica la doctrina (ver apartado 3.5.2) las charlas, conferencias, seminarios y los desayunos son los instrumentos que los despachos perciben como más efectivos para la captación de clientes y los que les reportan mejores resultados. El formato preferido es el pequeño formato estilo desayuno más que el gran evento (D.DM.2, D.DM.3, D.SD.10, D.SD.3).

*D.DM.2: "si queremos centrar los tiros y concretar más en el tema comercial, yo soy partidario de las jornadas y los desayunos. Casi todos los viernes del año, uno sí uno no, utilizamos esta misma sala para que vengas 8 asistentes, 9 o 12 como mucho, enfocando el tema a través de una especie*

*de mesa redonda en la que ellos participen muchísimo. Lo que nos gusta es que ellos participen. La persona que da la jornada se puede sentar en la mesa, no estar todo el rato de pié, yo se, tu no sabes, yo te explico, apuntas y te vas.... Damos pié a que pregunten, a que participen, a que cuenten su caso. Para nosotros, esto, a nivel comercial es buenísimo. Te está dando muchas pistas y el abogado luego puede dar un poquito más con su estrategia.”*

*D.SD.10: “Pequeño formato. La gente lo ha recibido muy, muy bien, pero a nivel formativo, a nivel técnico. Ha tenido muy buena aceptación. Y lo tenemos que hacer más”*

Los desayunos con un grupo reducido de empresas para tratar temas técnico-jurídicos o bien para comentar sobre aspectos relativos a su sector de actividad es el formato preferido y más efectivo tanto por la proximidad que se tiene con el cliente o grupo de potenciales clientes, como por la información sobre las necesidades y preocupaciones de estas empresas que el despacho obtiene, pudiendo luego resolverlas o tratarlas de forma individualizada o generar servicios para cubrirlas. Normalmente se realizan en las mismas oficinas del despacho, lo que supone un impacto económico reducido para éstos.

Algunos despachos (D.DM.3, D.SD.6) invitan a personas relevantes o con conocimientos muy específicos sobre la materia a tratar, que no forman parte del despacho, pero que suponen un valor añadido importante para el tema que vayan a abordar: (D.DM.3) *“invitamos a un magistrado y él nos ilustró un poco de cuáles serán los requerimientos, qué van a tener en cuenta con la reforma del código penal, algo muy en petit comité.”*

El único problema que algunos despachos ven en este tipo de actividad es su interferencia con el día a día y el tiempo que les quita de trabajo que ellos llaman efectivo por el tiempo que requiere el preparar esas sesiones y el hacer un correcto seguimiento de ellas (D.SD.4, D.SD.10). (D.SD.10): *“cuando acabas de hacer una sesión de este estilo que llevas un mes preparando y luego tienes que hacer todo lo que no has hecho mientras estabas preparando esto, pues... Esto nos limita mucho porque estamos todos produciendo.”*

Curiosamente uno de los despachos entrevistados concede poca importancia a este tipo de herramientas indicando que (D.DM.1) *“aparte de eso se realizan seminarios y cursos, pero esto está más en segundo plano.”* Otro despacho no los había realizado hasta la fecha pero van a empezar a realizarlos indicando que (D.SD.7) *“a los clientes se les ha preguntado, lo valoran, les apetece y les interesa mucho.”* A pesar de esto, un despacho opina que actualmente (D.SD.9) *“hay un exceso de comidas, de cenas y de desayunos de este tipo...”*

Los seminarios y cursos a medida están entre los llamados “drivers” por la doctrina, como herramientas que generan una mayor relevancia y eficiencia (ver apartado 3.5.2) y, según se desprende de los resultados observados, los despachos así lo perciben, siendo además acciones que según su opinión, gustan a los clientes.

Los despachos también realizan eventos o seminarios de gran formato, con más de 40 personas (D.DM.2) pero con mucha menor frecuencia y se relacionan más con generación de visibilidad y notoriedad que con la venta: “es más marca, más imagen.” Este tipo de eventos más grandes suelen realizarse acompañados o en colaboración con otras entidades como cámaras de comercio, asociaciones, embajadas, universidades, etc...

Las conferencias, clases y charlas en las que los socios o los profesionales del despachos son invitados a participar como ponentes - formadores es otra de las actividades que los despachos perciben como muy positivas para mejorar su reputación y visibilidad (D.SD.2, D.SD.3, D.SD.5, D.SD.6, D.SD.9). D.SD.3 define este tipo de actividad como “una de sus ventajas competitivas”; los sitios preferidos para realizar estas actividades formativas son las universidades, escuelas de negocio (IESE, IE, ESADE), centros formativos especializados y los colegios de abogados. Los despachos no suelen tener información de retorno estructurada sobre el rendimiento de estas actividades de gran formato o formativas, seguramente por la falta ya mencionada al principio de este capítulo de herramientas apropiadas para la medición de la actividad de marketing. Destaca sin embargo la experiencia de un despacho en el aumento de la efectividad comercial y la medición de este tipo de acciones con el uso de un sistema CRM:

*D.SD.6: “Nosotros siempre damos muchas charlas formativas y demás y donde antes del resultado posterior no hacíamos un seguimiento: dábamos la charla, nos pasaban el listado de asistentes y ya está y de ahí se conseguía poco, lo que si hemos conseguido, desde la implantación de WebCRM y desde la incorporación de (nombre del responsable de desarrollo de negocio) es que una charla nos está dando una capacidad de captación de clientes superior a la que teníamos antes, que era casi cero. Y si es cierto que las charlas que damos en foros concretos conseguimos generar un número importante de visitas posteriores, en un periodo amplio, es decir, pues igual seguimos tirando de esa charla durante dos meses, y sí que de ahí estamos consiguiendo convertir mayor tasa de clientes.”*

Esponsorizar eventos no es una actividad que realicen muchos de los despachos entrevistados, en gran parte por el coste económico que supone (D.DM.3) “Por un tema de presupuesto. Considero que es una muy buena acción, incluso está muy de moda patrocinar deportistas. Salir un poco de tu ámbito

*porque es un poco endogámico.*” Aunque algunos despachos sí indican haber llevado a cabo pequeños actos de patrocinio o esponsorización (D.SD.3, D.SD.4).

Asistir a eventos organizados por clientes o incluso el asistir a ferias sectoriales es algo que varios despachos realizan (D.SD.1, D.SD.3, D.SD.4, D.SD.8, D.SD.10). (S.D.1): *“De todo tipo. Sectorial, empresarial, eventos deportivos. Ahí sí que utilizamos todo el despliegue que podemos.”* D.SD.10 acompaña clientes a ferias internacionales en las que conoce nuevos clientes: *“Ha provocado una entrada de trabajo que inicialmente no teníamos porque tener. Realmente ha habido una inversión de tiempo que ha sido productiva.”* Los eventos de *networking* diseñados con esta única finalidad son percibidos quizás como menos efectivos, siendo más atractivo el acudir a ferias, eventos deportivos, sociales etc... donde se sabe que se va a encontrar clientes, potenciales clientes y referenciadores.

### **7.3.2 Brochures y newsletters**

La doctrina considera los *brochures* como herramientas que pueden aportar un elevado grado de diferenciación para el despacho, pero su eficiencia se considera baja (ver apartado 3.5.2). Los despachos, en su mayoría, los consideran herramientas que les ayudan en el momento de la venta a estructurar o sintetizar una explicación de lo que el despacho es y hace, pero sin que se consideren herramientas clave o muy importantes de venta. Para D.SD.10: *“es un elemento de venta que tú tienes, algo para coger y decir, mira: somos esto.”* Los profesionales los utilizan en las primeras reuniones con potenciales clientes o se envían junto con las propuestas de prestación de servicios y los formatos habituales son el físico, que parece que cada vez se va utilizando menos, y el digital, que ofrece la posibilidad de ser enviado por email y se puede cambiar o adaptar fácilmente según las necesidades del despacho.

El envío de *newsletters* y circulares es una práctica habitual de los despachos y los entrevistados tienen claro que son herramientas necesarias porque sus clientes esperan que les mantengan informados (D.DM.3) *“un poco porque en nuestra profesión tenemos que hacerlo pero no porque el cliente lo vea como un valor, sirve para lo que es, una fidelización o conocimiento de la propia clientela, pero no para captar clientela nueva”*, pero saben que no les reportan ventas tal y como ya afirma la doctrina (ver apartado 3.5.2). Destaca la experiencia de D.SD.7 al indicar que en los dos últimos años les han entrado clientes a través de las *newsletters*.

La periodicidad de envío de las *newsletter* varía: algunas son mensuales (D.DM.2, D.SD.3, D.SD.4, D.SD.5, D.SD.7, D.SD.10), bimensuales (D.DM.1, D.SD.1) o trimestrales (D.DM.3) y los despachos diferencian entre las *newsletters* y las circulares. Éstas últimas se utilizan para informar de novedades legislativas y se envían cada vez que se estima necesario en función del interés de la novedad o la

afectación a más o menos clientes. Es información que (D.SD.10) *“queremos que el cliente atienda con especial cuidado, (D.DM.2) y normalmente hay una relación bastante inmediata porque hay temas que no tenían en cuenta”*.

Tanto unas como otras son enviadas vía correo electrónico. Tan solo un despacho las sigue enviando en formato papel por correo ordinario (D.SD.1) y por email a aquellos clientes que lo solicitan. Pocos despachos utilizan tecnología de seguimiento de enlaces para saber el comportamiento de los receptores de las *newsletters*. Algunos se interesan por conocer el número de personas que llegaron a abrir el correo electrónico con la *newsletter* y las altas y bajas solicitadas en la lista de distribución de esta información (D.SD.1, D.SD.10). Otros, como D.DM3, D.SD.4 y D.SD.5, sí tienen tecnología que les permite realizar un seguimiento más pormenorizado y saber así los intereses y el comportamiento de sus clientes o lectores (D.DM.3): *“de las estadísticas que tenemos de nuestras newsletter, lo único que la gente se lee es el primer artículo. Primero, va descendiendo el segundo de una forma brutal, y el último, a no ser que sea un vídeo o algo muy, muy práctico, no se lo lee nadie.”*

El principal problema que ven los despachos en la creación de las *newsletters* es la falta de tiempo de los profesionales para poder generar el contenido mínimo necesario para enviarlas (D.DM.3), y luego su adaptación a un lenguaje que sea ameno y entendible para los clientes: (D.DM3) *“el problema que tenemos es que no sabemos comunicar adecuadamente (...) no sabemos acercarlo y no sabemos traducirlo de una forma simpática y amable al cliente final*. En el mismo sentido opina D.SD.5: *“Salir de lo técnico es un ejercicio que a veces hay que hacer para llamar la atención y que entren a leerle.”* Algún despacho prefiere que sean proveedores externos quienes les preparen los contenidos para ser enviados a sus clientes (D.SD.10).

### **7.3.3 Redes sociales**

El uso que están haciendo de las redes sociales los despachos entrevistados está dirigido a mantener una presencia más o menos activa en la red (D.DM.1) *“Actualizarlos un poco (...) que los clientes puedan ver que estamos activos, que estamos disponibles en todos los medios, un poco darnos visibilidad.”* No se aprecia una intención clara de conectar de forma activa con clientes o potenciales clientes, de mantener una comunidad viva en este canal con estrategias diferenciadas y creadas expresamente. Más bien realizan un volcado del mismo contenido que se genera para la página web, utilizando las redes como un canal más de distribución de contenido para generar más visibilidad (D.DM.3, D.SD.1, D.SD.4, D.SD.5, D.SD.6). Indica D.DM.3 que *“por ahí no vas a captar un cliente”*.

Gráfico nº XXI: Uso de redes sociales



Fuente: Elaboración propia con NVivo

La nube de palabras generada con el software Nvivo confirma los estudios recientes realizados en el sector jurídico español respecto al uso mayoritario de las redes sociales LinkedIn, Facebook y Twitter (ver apartado 3.6.3) (ver gráfico nº XIII: “Uso de redes sociales”).

Algunos de los problemas asociados al uso de las redes sociales puede estar en la dificultad de medir el retorno de este canal tal y como apuntan varios despachos (D.SD.4, D.SD.5) y la falta de tiempo para gestionarlas como es debido (D.SD.8).

Es posible, tal y como de hecho reporta D.SD.1, que la convivencia de varias generaciones en los despachos sea un freno al uso de estos canales, y que cuando se logra empezar a utilizarlos, se haga de una forma muy conservadora.

*D.SD.1: “Es verdad que hoy en día (las redes) son un además, pero es evidente que en un espacio muy corto de tiempo van a ser una de las herramientas principales, van a estar al nivel o si no lo están ya de la página web.*

*Esto que detectamos los más jóvenes, no lo detecta la vieja guardia, y entonces, por eso somos muy duros, porque quieres redes sociales, perfecto, no lo digas, no lo anuncies y empieza. Empieza a hacerlo la gente pues eso.... El despacho comparte una noticia y en sus propias redes.... Y eso va funcionando. Yo creo que es un poco más lento pero es verdad que es la apuesta para que luego vayan incrementando las acciones. Por eso de ahí que el funcionamiento sea un poco lento.”*

Los despachos que no están aún en las redes sociales señalan la falta de tiempo para gestionarlas (D.SD.10, D.SD.2), celos por verlas “demasiado abiertas” (D.SD.10) o se ven demasiado conservadores

(D.SD.9). Otros que sí están pero que las tienen poco activas afirman estar analizando la forma de dinamizarlas (D.SD.7) o tienen previsto empezar a moverlas más activamente haciendo coincidir el momento con el rediseño de la página web del despacho (D.SD.6).

Únicamente un despacho reporta usos y comportamientos diferenciados para cada una de las redes que utiliza, indicando además que no las usa únicamente para distribuir el contenido generado para la página web:

*D.DM.2: "En Twitter notoriedad de marca, reputación, tener una visibilidad continua que la gente vea que estás presente y que estás actualizado. Que hablas de los temas que tienes que hablar sin perderte en hablar de materias jurídicas que a lo mejor no nos va ni nos viene. Yo no voy a colgar ni tuitear un contenido de derecho marítimo, Para qué? No tiene sentido... Más comunicación, notoriedad de marca.*

*A nivel LinkedIn trato de tangibilizar un poco las redes sociales, saber que puedo contactar con personas, posibles clientes, colaboradores, otros abogados con los que puedo tener algún tipo de colaboración y cuyo objetivo es convertir lo virtual en real. Ese es mi objetivo en LinkedIn. En Facebook es mucho más social, colgamos temas de eventos. Google+ la tenemos por mero posicionamiento porque no la usamos casi."*

### **7.3.4 Encuestas de satisfacción y actividad pro bono**

Son pocos los despachos que, de forma recurrente, realizan encuestas de satisfacción a sus clientes (D.DM.3, D.SD.3, D.SD.4, D.SD.7). Los demás o bien no las hacen porque no quieren molestar al cliente, o bien por falta de tiempo, o porque no han encontrado un formato que les parezca adecuado para llevarlas a cabo. Pero prácticamente todos los que no las hacen ven esta acción como interesante por la información que pueden obtener sobre su forma de trabajar.

La actividad *pro bono* es realizada por varios de los despachos entrevistados (D.SD.2, D.SD.3, D.SD.4, D.SD.7, D.SD.8) mayoritariamente a fundaciones y únicamente un despacho, D.DM.3 reporta que son los abogados, a título individual, quienes llevan a cabo esta iniciativa.

### **7.3.5 Directorios**

Una parte importante de los despachos entrevistados no utilizan los directorios internacionales como herramienta de promoción o marketing. De entre los que sí utilizan los directorios están D.DM.1 y D.SD.1 despacho especialista que está en Chambers, Best Lawyers y dejó de estar en Legal 500,

D.DS.3, también D.DM.2 y D.SD.4 despachos generalistas que están en Chambers, Best Lawyers y Legal 500 entre otros. D.SD.4 opina que la presencia en directorios es más para la empresa grande y la multinacional extranjera, que la pyme española no utiliza estas herramientas para buscar o seleccionar abogados, algo que se confirma por los resultados obtenidos de las entrevistas a empresas (ver apartado 8.3.4).

El despacho especialista D.SD.9 no utiliza directorios y los generalistas D.DM.3, D.SD.2, D.SD.5, D.DS.6, D.SD.8, D.DS.10 tampoco. D.DM.3 ha dejado de estar por la carga de trabajo que supone y el tener que 'molestar' a los clientes. D.SD.7, generalista, no está pero van a empezar a moverlo ahora porque consideran que a las empresas grandes de fuera les interesa, lo ven como un "sello de calidad".

### 7.3.6 Ubicación geográfica del despacho

Uno de los tópicos de la abogacía de los negocios ha sido el estar ubicado en unas zonas muy concretas de las ciudades como refuerzo a su imagen y posicionamiento. Los despachos entrevistados difieren en opiniones sobre este aspecto y de forma interesante, unos lo ven como fundamental para su posicionamiento y prestigio en tanto que otros no le prestan importancia por varios motivos. D.DM.2, D.SD.4, D.SD.6, D.SD.9 no lo consideran importante más allá de estar en una zona bien comunicada y de fácil acceso para los clientes. Para D.DM.3 y D.SD.7 en cambio es un tema fundamental. D.SD.1, D.SD.2, D.SD.8 y D.SD.10 opinan que sí es importante. Para algunos, el sector de la abogacía (D.SD.1) "vive mucho de apariencias también", y (D.SD.3) "en muchos aspectos, nosotros vendemos imagen". D.SD.2 lo resume en función del tipo de servicios que presta el despacho:

*(D.SD.2): "Para los servicios fiscales, la ubicación no es en absoluto importante, para la ubicación de los servicios legales es más importante. Bastante más importante. Y especialmente para los clientes digamos de derecho concursal o de fusiones y adquisiciones o incluso las compañías más grandes que vienen del extranjero, tener una ubicación de primera categoría es muy importante."*

D.SD.5, D.SD.6 y D.SD.10 consideran que actualmente esta cambiando un poco la tendencia a ubicarse en zonas exclusivas y que ya no todos buscan estar en Paseo de Gracia o la Diagonal: (D.SD.5) "la prueba es que grandes despachos se están yendo de zonas prime para irse a otras ubicaciones como en Cornellà o en 22 arroba. Esto es un tema que con el tiempo se acabará asentando."

## 7.4 Expectativas de la pyme según los despachos

Todos los despachos entrevistados coinciden en identificar las principales expectativas de una pyme, si bien éstas, a pesar de ello, no consideran que los despachos las cubran de forma totalmente

satisfactoria (ver apartado 8.5.1). Según los despachos, una pyme quiere conocer los servicios que le puede prestar un despacho (“qué”), la forma en que se los va a prestar (“cómo”), quién le va a atender (“quién”) y el precio del servicio (“cuánto”). Lo expone de forma muy contundente D.DM.2: *“A la pyme le da igual que sea (nombre del despacho) Abogados, que sea Fulanito Pérez Abogados, lo que quiere es: vale, qué me puedes ofrecer, cómo me lo puedes ofrecer, quién me lo va a ofrecer y cuánto me va a costar. En esas variables son las que yo voy a incidir a la hora de realizar una estrategia comercial orientada a la pyme.”*

Respecto al “qué”, varios despachos opinan que la pyme busca un servicio integral que le pueda resolver la mayoría, sino todos, sus temas jurídicos (D.DM.1, D.DM.2, D.SD.1, D.DS.2, D.SD.3, D.SD.4, D.SD.5, D.SD.9, D.SD.10). Sin embargo D.DM.3 indica que *“los clientes no quieren poner todos los huevos en la misma canasta”* y cada vez más diversifican sus proveedores de servicios jurídicos. En este sentido, algunos de los despachos que mencionan que la pyme busca un servicio global en su proveedor de servicios jurídicos, indican también que para temas más especializados y puntuales buscarían a otro proveedor con la especialidad requerida muy desarrollada (D.SD.2, D.SD.10).

En relación al “cómo” se menciona la capacidad de respuesta y el servicio, *“servicio 24 horas”* (D.SD.1, D.SD.4, D.SD.6, D.SD.7, D.SD.8), *“atención y cariño”* (D.SD.1), cercanía (D.SD.4, D.SD.6, D.SD.7, D.SD.8) confianza (D.SD.9, D.SD.10) una comunicación muy frecuente (D.SD.2), capacidad técnica (D.SD.7, D.SD.8), comprender e implicarse en el negocio del cliente (D.SD.6, D.SD.7, D.DM.2). Esto último lo explica de una forma muy gráfica D.DM.2: *“nosotros tenemos una serie de objetivos tanto cuantitativos como cualitativos que pasan por esto, por esto y por esto. Entonces a partir de ahí, lo que esperan de ti es que tú, a su estrategia empresarial, acompañes una estrategia jurídica y apliques un asesoramiento preventivo, en lugar de un asesoramiento reactivo. Y eso es vital.”* Para D.DS.6 es imprescindible llegar a entender donde está el negocio de los clientes y cuáles son sus preocupaciones: *“si nosotros al final nos quedamos solo con las cuestiones técnicas que nos trasladan y no tenemos claro a qué se dedica nuestro cliente, pues será difícil que podamos ser proactivos.”* D.SD.8 lo expresa en términos similares: *“Debes conocer el negocio, ser resolutivo, rápido y ser capaz de ponerte en la piel del empresario, para poder decir, en un momento determinado: Mira, esto legalmente es así pero yo opino de esta manera.”* Parece que hay una parte de los despachos que tienen claro donde está el valor añadido que aportan a sus clientes, si bien cuando se les pregunta directamente por esta cuestión les cuesta identificarlo (ver más adelante el apartado 7.7.3).

D.SD.8 y D.SD.10 añaden el *“generar negocio para el cliente y nuevas oportunidades.”* D.SD.7 indica que las pymes con un perfil muy concreto, el que tiene fábrica y por lo tanto está ubicado fuera de la gran ciudad, valora mucho que el despacho utilice tecnologías que le ahorren desplazamientos. D.SD.5 indica que hay pymes que van por valor y éstas aprecian la calidad y otras que van por precio, y esto es lo que más buscan.

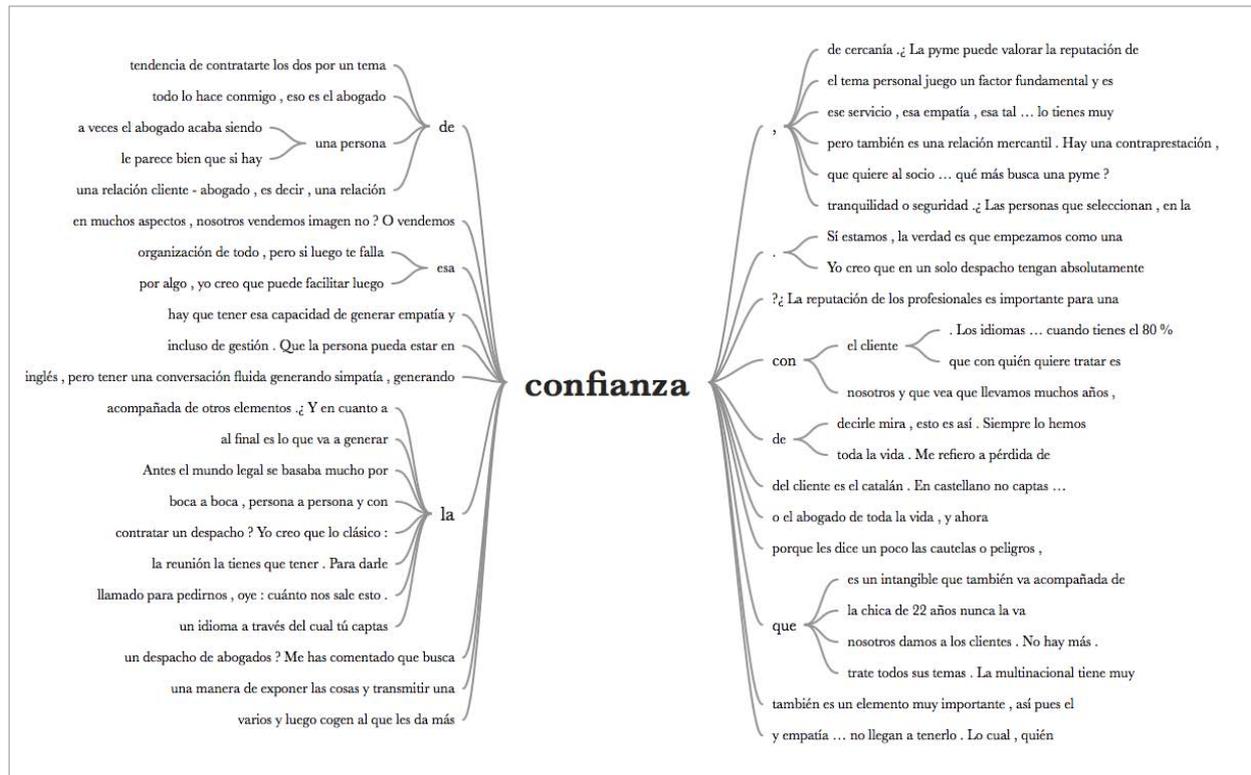
El "quién" se relaciona por algún despacho con la reputación de los profesionales del despacho y también con los contactos que éste pueda tener (D.SD.1). D.SD.6 y D.SD.7 mencionan el acceso a los socios y el saber quiénes son sus interlocutores como algo que la pyme valora y espera.

El "cuánto" es un factor que los despachos indican que inicialmente preocupa a las empresas y siempre preguntan por el precio del servicio, pero luego queda en un segundo plano por detrás de la calidad, el servicio y la capacidad de respuesta (D.SD.1, D.SD.4, D.SD.7). Tan solo un despacho (D.SD.2) menciona la previsibilidad de los costes como algo que la pyme espera de un despacho, siendo esto justamente lo que éstas desean de su despacho según los resultados de las entrevistas realizadas con las empresas (ver apartado 8.4.1).

### **7.4.1 "Asesor de confianza"**

La doctrina indica de forma reiterada (Ver apartado 3.5) la existencia de un elemento esencial en toda relación profesional que es la confianza. La presencia de este componente en la relación entre el abogado y su cliente resulta evidente según se muestra en los gráficos números XIV y XV. Es destacable sin embargo la mayor cantidad de veces que las empresas hacen referencia a este elemento (gráfico nº XIV) en comparación con los despachos (gráfico nº XV) sugiriendo que si bien los despachos son conscientes de la necesidad de establecer una relación de confianza con sus clientes, quizás esa relación debería ser aún más fuerte, o deberían adoptar estrategias o mecanismos para trabajarla aún más y potenciarla, pues los resultados sugieren que las empresas dan más importancia a este elemento de la que los despachos le están prestando.

Gráfico nº XXII: Menciones de la palabra “confianza” en las entrevistas a despachos

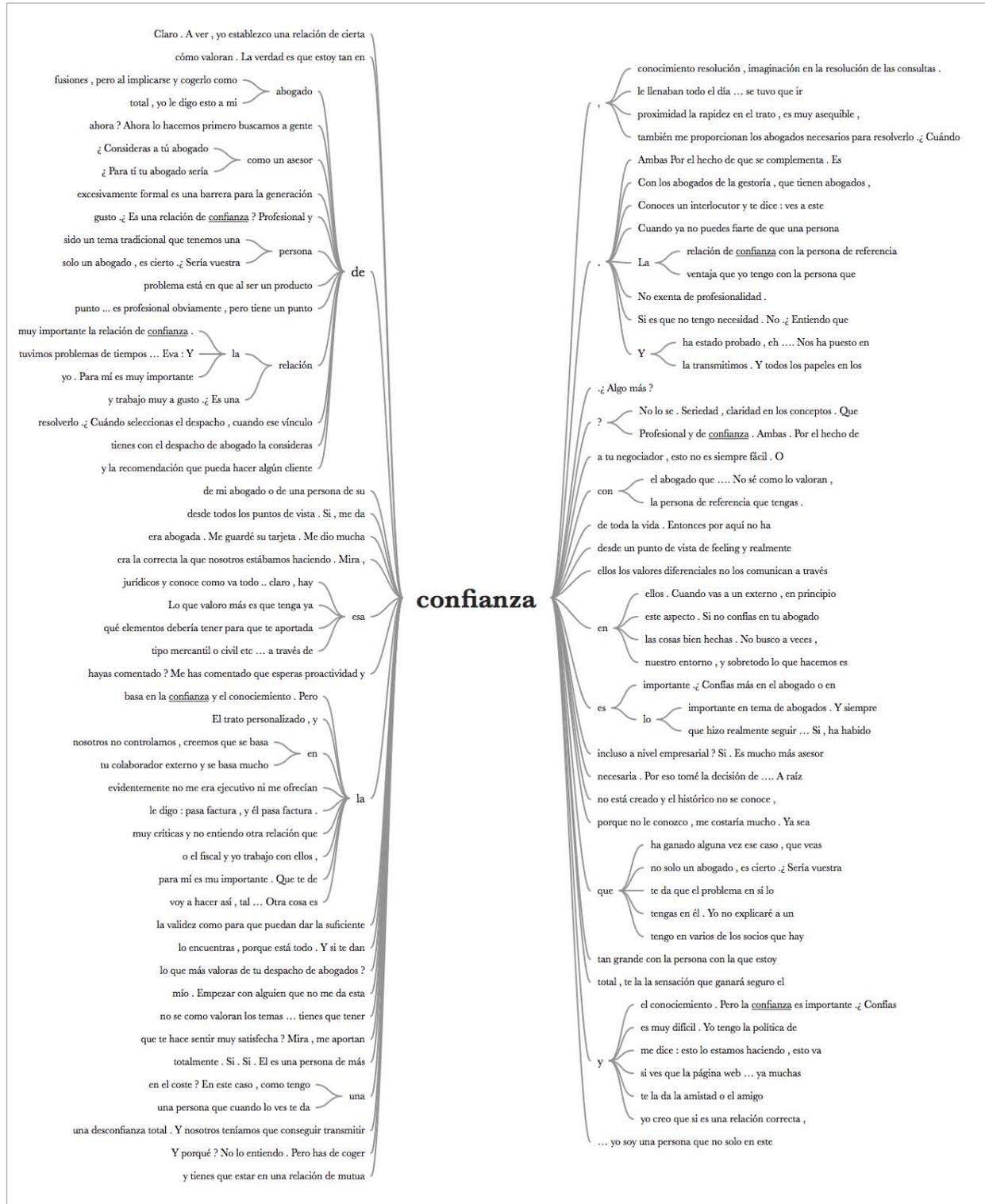


Fuente: elaboración propia con Nvivo

Los despachos describen el concepto de confianza de distintas formas, D.SD.3 por ejemplo se refiere a ella como a un intangible que acompaña otros elementos, D.SD.6 indica “yo sí que creo que en muchos casos acabamos construyendo relaciones personales y de amistad con los clientes. Obviamente profesionales pero sí que lo agradecen.” D.SD.9 también indica que “a veces” el abogado acaba siendo una persona de confianza y que esto es algo valorado por las empresas. D.SD.8 menciona la palabra confianza muchas veces en la entrevista incluso sin que se le pregunte por ello, vinculando este atributo de forma directa a la relación con el socio cuando éste ya es cliente, como a las distintas formas que él tiene de generar empatía y confianza en el momento de la captación, por ejemplo, utilizando el mismo idioma que hable el cliente. D.SD.10 se refiere al concepto de confianza como algo más relacionado con la capacidad técnica de sus profesionales y el poder ofrecer un portafolio amplio de servicios a las empresas, indicando también que la presencialidad genera más confianza que la virtualidad en los servicios. Otro despacho (D.SD.1) señala el acompañar al empresario en todo lo que haga como aquello que genera la relación de confianza, conlleva el ser el “abogado de confianza de toda la vida” y D.DM.3 opina que la confianza y el factor personal juegan un papel clave en el cierre de una venta y que un despacho con una “organización perfecta de todo” no puede sustituir la confianza. D.SD.4 en cambio indica que a la pyme ya le va bien que haya una persona de confianza que le lleve los temas, pero su percepción es que cada vez más la empresa te mira como un proveedor más. Hay despachos

que mencionan el tema de la confianza como algo clave en la relación con el cliente (D.SD.2, D.SD.5) si bien D.SD.7 habla de la cercanía como algo que sí quiere y busca el cliente tipo pyme.

**Gráfico nº XXIII: Menciones de la palabra “confianza” en las entrevistas a empresas**



Fuente: elaboración propia con Nvivo

## 7.5 Comunicación

Para la doctrina, lograr una buena comunicación con el cliente es un factor que mejora la satisfacción y la calidad percibida por los clientes, siendo éste un ejercicio que implica tanto a los abogados como al personal del despacho (ver apartados 2.8.1 y 2.8.3). De las entrevistas a despachos se desprenden varios de los elementos identificados por Parasuraman (1988) relativos a la medición de la satisfacción de los servicios (SERVQUAL) y que tienen mucho que ver con la comunicación (ver apartado 2.7.1). La sensibilidad por ejemplo, relacionada con la capacidad de hablar el mismo idioma del cliente en referencia al uso de la lengua foral (D.SD.8), o la empatía: ser proactivo con los clientes, algo que expone muy bien D.SD.8: *“pensar en el cliente: “hombre ese cliente hace tres meses que no le he visto, voy a llamarle y tomamos un café.” Ese café puede ser fundamental para valorar en qué situación puede estar un cliente, valorar en qué situación está un tema. Quizás ha conocido a fulanito y quizás yo también le conozco y quizás él conseguirá o yo conseguiré generar más negocio.”*

### 7.5.1 Marca, imagen y reputación del despacho

Los despachos entrevistados tienden a agrupar los conceptos de marca, reputación e imagen del despacho. Hay opiniones diversas en relación a la importancia de la marca del despacho en el mercado. Para algunos despachos *“es importante pero no esencial”* (D.SD.4) es *“positiva”* (D.SD.8) para otros es absolutamente *“esencial”* (D.SD.7). Algo que los despachos entrevistados parecen tener claro es que a ellos, a diferencia de los despachos más grandes, no se les compra por el prestigio de su marca en el mercado, es decir, este no es un atributo de compra suficiente para la pyme, tiene que ir acompañado de otros elementos (D.DM.2, D.SD.2, D.SD.4, D.SD.6). La realidad observada es que la marca como atributo de compra no es tenido en cuenta en absoluto cuando se va a contratar un despacho que no sea uno de los más grandes según los resultados observados en las entrevistas a empresas: éstas solamente pueden recordar dos o tres nombres de despachos de abogados, los de los dos o tres españoles más grandes, y ello cuando recuerdan alguno (ver apartado 8.3.3).

La reputación del despacho es algo muy importante para ellos *“una mala opinión puede hacer mucho daño e intentan informarse, buscar mucho en el mundo online”* (D.DM.3). Algunos despachos (D.SD.1, D.SD.8) buscan mejorar su reputación de forma indirecta en el mercado a través de sus propios profesionales: *“no hay más agente comercial que tu equipo. Si un tipo de 26 años contento se sentara con sus amigo a cenar y le dijeran: Y tu ¿qué tal? ¡Yo estoy de fábula! Ya tienes a 10 tíos de una cena diciendo que este despacho está muy bien.”* Para D.SD.8 esa reputación indirecta viene reforzada por el uso de una marca de fantasía en lugar de los nombres de los socios, pues facilita que los profesionales se identifiquen con ella.

## 7.5.2 Reputación y contactos de los profesionales

La reputación de los profesionales se percibe como algo muy importante para los despachos si bien hay división de opiniones en cuanto a su función: de atracción de clientes o de mantenimiento de la relación. La doctrina le atribuye un fuerte poder de anticipación de la confiabilidad del servicio, si bien estaría ligeramente por detrás de la reputación de la empresa prestadora del servicio profesional (ver apartado 5.3.2).

Para algunos despachos, y de forma congruente con la doctrina (ver apartado 5.3.2), la reputación de sus profesionales es importante, no tanto en el sentido de que sean conocidos en el mercado sino en la relación que ellos logran establecer con sus clientes, siendo éste casi el elemento clave de fidelización de los clientes: *“Los clientes en parte están aquí por los profesionales que los tratan, con lo cual, si un profesional deja la firma, seguramente causa un impacto en la clientela”* (D.SD.2), D.SD.6 menciona que muchas veces el cliente, *“más que a la firma, acaba enganchado a personas.”* En el mismo sentido, D.DM.2 comenta, incluso, que una gran reputación del profesional puede generar celos en la pyme en el sentido de que puede percibir que estará menos atendida pues el profesional prestará atención a clientes de mayor tamaño. D.DM.3 duda de que la pyme valore de forma especial la marca personal del abogado. En su opinión, es importante que la tenga, pero siempre dentro de un equilibrio con la propia del despacho, equilibrio que se percibe difícil de estructurar. Para D.SD.8, la reputación que cuenta es la del socio, no la de los profesionales del despacho.

Destaca la opinión en el sentido contrario de otros despachos: D.SD.1 indica que la gente está mucho más tranquila contratando con alguien conocido por su reputación, D.SD.3 y D.SD.7 consideran que ahora estamos en un momento cuya tendencia es valorar la reputación de los profesionales. También D.SD.10 opina que debido a la falta de publicidad histórica en el sector, ésta se suple por la reputación del profesional, aunque tan solo en el momento inicial, primando luego otros factores a lo largo de la relación, en el mismo sentido se pronuncia D.SD.5 aunque se refiere más a las credenciales profesionales demostrables que a la reputación/conocimiento del profesional en el mercado.

Lo que sí resulta importante sin embargo, son los contactos personales que puedan tener los profesionales *“si tienes a personas potentes a nivel relacional, a nivel capacidad comercial, favorece muchísimo la captación de clientes”* (D.DM.3), para D.SD.1 *“es lo esencial”*; D.SD.3 indica que sin bien no lo ve fundamental, sí puede ser interesante, *“pues también podemos servir incluso de relaciones comerciales para nuestros clientes”*.

### 7.5.3 Páginas web y blogs

Las páginas web de los despachos entrevistados son básicamente informativas de lo que hace el despacho y los perfiles de sus profesionales. Para darle una imagen más dinámica actualizan a menudo los contenidos ya sea colgando las *newsletter* que generan (D.DM.1, D.DM.2, D.DM.3, D.SD.5), noticias relativas al despacho, circulares, artículos (D.DM.1, D.DM.2, D.DM.3, D.SD.3, D.SD.5, D.SD.9) e informes elaborados por sus profesionales (D.DM.1, D.SD.3) publicando en el blog corporativo cuando lo tienen o incluso se incluye la *brochure* del despacho en formato electrónico (D.DM.2). Todas disponen de formularios de contacto y algunos despachos reportan que les contactan a menudo a través de ellos (D.DM.3, D.SD.9) en tanto que otros observan todo lo contrario (D.SD.3). Son muy pocos los que ofrecen la posibilidad de contratar servicios de forma electrónica, más allá del formulario de contacto ubicado en la web.

Por lo general, las entrevistas realizadas confirmarían lo que la doctrina afirma sobre el temprano estado de desarrollo de una herramienta cuyo potencial a nivel de comunicación y marketing puede ser muy elevado pero por el que los despachos no parecen tener el menor interés, posiblemente por el desconocimiento de ese potencial. Las páginas web estarían así en la fase uno: webs que básicamente publican contenido (ver apartado 3.6), con un despacho ofreciendo contenidos interactivos de valor como el caso de D.SD.4 con una web que ofrece tanto servicios mediante contratación electrónica como contenidos y algún despacho con planes a corto plazo para un rediseño de su web que incluya partes privadas para clientes (D.DM.2): *“Valores diferenciales que solo puedan acudir a ellos los clientes.... Eso para mí fideliza y gusta... yo por ser cliente de estos tengo acceso a esto que tú no lo tienes. Esto lo tendré en cuenta de cara a la próxima web.”*. Destaca la opinión de D.SD.6 cuyos planes para la nueva web incluyen su conexión con un sistema CRM para la mejora de la actividad de marketing: *“tenemos pendiente ese cambio de la página web para generar landing pages que puedan estar conectadas con el CRM y nos permitan auto abastecernos de intereses”*.

Si bien todos los despachos entrevistados disponen de una web en la que publican contenidos casi la mitad no tienen un blog (D.SD.1, D.DM.3, D.SD.2, D.SD.6, D.SD.7, D.SD.9). Algunos dicen ser demasiado conservadores para utilizar esta herramienta de comunicación (D.DM.1, D.SD.1); otros que no lo tienen aún porque creen que llevará demasiado trabajo mantenerlo y les gustaría hacer algo distinto a lo tradicional (D.SD.1). Alguno lo tuvo y lo cerró (D.DM.3): *“Nosotros inauguramos el blog para intentar ofrecer actualidad jurídica de forma amena, simpática informal, cercana, ¿qué pasa? No conseguíamos ese tipo de artículos y colgábamos los mismos artículos del blog en la web. Era doble trabajo que no tenía ningún sentido.”* Algún despacho que aún no lo tiene prevé tenerlo en breve (D.SD.6). De los despachos que sí lo tienen, alguno tiene incluso más de uno (D.SD.4 y D.SD.5) y las personas

responsables de alimentar el blog son siempre los profesionales, siendo la creación de un calendario editorial, coordinado con el socio o departamento responsable de marketing, la forma habitual de trabajarlo para lograr que esté actualizado (D.SD.3, D.SD.4, D.SD.5).

Curiosamente, tan solo uno de los despachos entrevistados (D.DM.3) indicó realizar anuncios mediante Adwords en Internet.

Una parte de la doctrina y las propias instituciones reguladoras de la profesión en España expresan su preocupación por el buen hacer tradicional de la abogacía a causa de los blogs, las webs y la apertura del sector en temas de publicidad y marketing (ver apartado 2.4). Pero como se ha observado en los resultados analizados, los despachos de la abogacía de los negocios entrevistados son más bien conservadores en el uso de estas herramientas y siguen manteniendo ese “buen hacer” tradicional.

#### **7.5.4 Radio, televisión, anuncios y prensa**

La doctrina dice que deberían aumentarse los recursos destinados a los medios más eficientes (*drivers*) y reducirse los que producen resultados más discretos entre los cuales se incluye la prensa. Pero de manera muy alineada con lo que afirma la doctrina (apartado 3.7), parece que el medio de comunicación preferido por los despachos es la publicación de artículos en la prensa, ya sea generalista o bien especializada.

Otros medios de comunicación como radio, televisión o la publicación de anuncios en prensa y revistas son poco utilizados por los despachos entrevistados que los siguen viendo como algo más propio de despachos con un *target* de cliente muy alejado del suyo (D.DM.1) salvo el despacho generalista ubicado en Barcelona de tamaño grande D.SD.4 que indica tener un anuncio en una televisión de ámbito autonómico, otros en televisiones locales y radios y en cambio no publica en prensa generalista y sí lo hace en prensa sectorial jurídica online.

Claramente los despachos prefieren relacionarse con la prensa como forma de promocionar sus servicios, darse a conocer y generar notoriedad y reputación. Únicamente un despacho (D.SD.10) se publicita de forma periódica en una revista especializada sectorialmente y editada por una Fundación en tanto que D.SD.3 afirma haber realizado alguna entrevista para radio o televisión, pagando o no, según la ocasión, pero siendo algo muy puntual y excepcional.

Por otro lado, los despachos indican ser muy activos en la publicación de artículos en la prensa (D.SD.3) e incluso tienen planes para fomentar aún más esta actividad (D.SD.1). Otros son algo más

comedidos en este tipo de acción (D.DM.3): *“no es algo periódico ni una cosa tal, pero siempre que hay un tema de interés recurrente, pues...”*

De entre las acciones que se realizan para fomentar una mayor presencia en la prensa está la formalización de acuerdos con editoriales para asegurar una presencia regular mediante la publicación de artículos de los profesionales (D.SD.1, D.SD.6) o simples colaboraciones puntuales en temas de interés general donde la opinión de un especialista del despacho en la materia pueda aportar o resultar de interés (D.DM.3, D.SD.3, D.SD.5, D.SD.6).

Las publicaciones preferidas de los despachos de abogados son las especialistas relativas a sus actividades: Aranzadi Deporte, revistas de arte, franquicias, recursos humanos, farmacia, etc... (D.DM.2, D.SD.3, D.SD.5, D.SD.10) o de tipo sectorial jurídico como Economist & Jurist, Aranzadi o Wolters Kluwer donde publican artículos de carácter mucho más académico (D.SD.1) y la prensa generalista o de tipo económico: La Vanguardia, Expansión (siendo éstos dos los más apreciados), Cinco Días, El Economista, Dinero, etc... donde se publican artículos más cortos o se busca la cita de algún profesional del despacho (D.DM.2, D.SD.1, D.SD.5, D.SD.8, D.SD.9). Algunos despachos comentan que después de un tiempo publicando en medios digitales especializados del sector jurídico, están ahora retirándose para centrarse de nuevo en la prensa escrita (D.DM.3) *“ya no hay tanto interés en salir en las revistas más para la profesión, Legal Today y este tipo”*. Llama la atención que tres de los despachos entrevistados, sin que se les pregunte, apuntan a la poca efectividad que tiene desde su punto de vista, el aparecer en “separatas” publicitarias especiales para el sector jurídico que realizan algunos periódicos y cuyo coste económico acostumbra a ser bastante elevado (D.SD.6) D.SD.7: *“el aparecer en una separata en la que ya aparecen todos los despachos de abogados, creo que quien gestiona eso no lo están haciendo bien.”* D.SD.9: *“todo esto yo creo que solo lo leen los abogados, no lo leen los clientes y ahora ya no lo hacemos”*.

Algún despacho, a pesar de referir haber sido contactado por algún cliente a raíz de algunas apariciones en prensa (La Vanguardia y Expansión), no tiene esta acción de promoción entre sus preferidas o habituales (D.SD.10) *“no hemos visto que esto sea un canal para nuestro target.”*

## **7.6 Desarrollo de Negocio**

### **7.6.1 Especialidad vs. Multidisciplinariedad**

Los despachos especialistas, si bien se sienten cómodos dentro de sus especialidades, pues les reporta prestigio y entrada de clientes (D.SD.9, D.SD.1), sienten que sus clientes tipo pyme valoran que

se les pueda atender de forma global (D.DM.1): *“la verdad es que les gusta que tengamos un poco de todo para tener bien cubierta la espalda”*. Son de la misma opinión D.SD.2, D.SD.4, D.SD.5, D.SD.8 y D.SD.9, generalistas, al indicar que para la pyme, los despachos *“han de estar especializados, pero han de tener de todo”*; (D.SD.10). *“Yo creo que prefieren delegar en alguien que les pueda resolver una parte importante de sus necesidades diarias, y dejar a los especialistas para cuando tienen un problema que se sale de lo común”*; (D.SD.2). *“Cuantos más servicios puedas dar más tranquilidad y confort. En el sentido que se puede mover tranquilamente por el despacho y ver atendidas todas sus necesidades en una misma firma, sin que haga falta salir ni tengas la sensación que hay pérdida de conocimiento, coste de aprendizaje del asesor para volverse a situar...”* (D.SD.5). D.DM2 creó una especialidad dentro del despacho para atender un nicho de negocio que les pareció poco cubierto por la competencia e indica que *“ahí tenemos muchas herramientas para poder llamar a muchas puertas y para poder tener una recepción satisfactoria por parte de ese tipo de clientela”*. Para D.SD.1 también la multinacional necesita despachos multidisciplinares, pero por razón de tamaño, buscan equipos más grandes, ‘músculo’, por lo que un despacho mediano no les puede atender en todas sus necesidades, la pyme en cambio necesita *“atención y cariño”*. Se percibe una diferencia en este aspecto en relación a las empresas de mayor tamaño, que en opinión de D.DM.2 y D.SD.4, buscan especialistas en cada materia y siguen comprando la seguridad que ofrece la marca de un gran despacho.

Parece que los despachos tienen claro que, si se quiere atender el segmento de pymes, por mucha especialización que se tenga en un área concreta, que se percibe como algo muy positivo, deben también prestarse todos los servicios relativos a la gestión recurrente del negocio del cliente: mercantil, laboral, fiscal, con profesionales preparados y capacitados. Ciertos temas que pueden ser más puntuales para una pyme, como el penal o la protección de datos. En opinión de D.SD.10, sí pueden ser externalizados con colaboradores, *“el cliente lo entiende”*.

Curiosamente dos despachos, uno generalista D.DM.3 y otro especialista, D.SD.6, perciben una tendencia a que las empresas, también tipo pyme, diversifiquen sus proveedores de servicios jurídicos. Afirma D.SD.6 que la pyme cada vez más, acepta las propuestas de colaboración coordinada de varios despachos para obtener así un servicio muy especializado a precios asumibles *“nosotros que nos hemos alejado de la multidiscipliniedad y hemos ido hacia el servicio boutique y establecer unas relaciones con profesionales de otros despachos para atacar los servicios integrales, sí que el cliente nos percibe mejor que hace unos años.”*

## 7.6.2 Excelencia técnica

El nivel de exigencia en cuanto a la excelencia técnica de los profesionales no se percibe menor en una pyme que en una multinacional. Todos los despachos tienen muy claro que necesitan buenos profesionales, formados y con capacidad para dar respuestas rápidas al cliente. Lo único que cambia respecto a empresas de mayor tamaño es la forma en que deben explicarse las cosas por el hecho de que el interlocutor que se tiene muchas veces no es un técnico jurídico y por lo tanto debe ajustarse el lenguaje y dar más explicaciones (D.SD.4) *“La diferencia es que cuando trabajas con una gran empresa hay un interlocutor determinado que puede ser otro abogado, jefe de asesoría jurídica interna y tan capacitado como nosotros. En cambio en la pyme tratas con la gerencia y hay una diferencia de trato, tienes que explicar las cosas de distinta manera, pero el trabajo se hace de igual manera y con el mismo resultado.”*

## 7.6.3 Valor añadido y servicio

Por lo general los despachos entrevistados tienen dificultad en concretar lo que para ellos significa el concepto de valor añadido para el cliente en relación a sus servicios. La noción general gira entorno a los conocimientos jurídicos especializados, que es también lo que la doctrina menciona (ver apartado 4.4.3) pero los despachos lo relacionan con la formación de los profesionales, la calidad técnica, el cumplimiento de plazos o una comunicación fluida con los clientes (D.SD.5, D.SD.10). Sin embargo la doctrina relaciona esos conocimientos con su utilidad para tomar decisiones y realizar acciones, poniendo el acento en la gestión y el uso efectivo y productivo de esa información, más en la línea de la implicación en el negocio del cliente y que algunos despachos identifican como una de las expectativas de la pyme (D.DM.2, D.SD.6, D.SD.7, D.SD.8).

Para varios despachos (D.DM.2, D.SD.5, D.SD.6, D.SD.8, D.SD.10), los clientes, en especial los pequeños, no valoran el servicio que se les presta siendo éste uno de los principales factores que conlleva directamente a un problema de precio. Parece que los despachos asocian a los clientes pequeños con los servicios más estandarizados y de poco valor, para los que se exigen precios cada vez más bajos.

## 7.6.4 Formación a clientes y gestión de proyectos

La formación interna para clientes si bien es una de las acciones que la doctrina incluye dentro de los llamados *“drivers”* (ver apartado 3.5.2), únicamente se da en dos despachos (D.DM.2 y D.SD.10). Otras herramientas para mejorar la gestión interna y favorecer la prestación de los servicios al cliente,

como la gestión de proyectos de forma estructurada, con metodología concreta y herramientas tecnológicas específicas, no parece ser muy utilizada por los despachos salvo D.DM.2 que sí está empezando a implantar técnicas de *Legal Project Management*:

*(D.DM.2): "Esto lo está empezando a introducir el despacho (nombre del responsable), y la verdad es que lo que está haciendo ahora mismo está en la fase de inculcar esa cultura porque para mí es una cultura y me parece perfecta en los abogados, en el despacho, en los socios, dándoles formación interna, hablándoles de las bondades del LPM, yo creo que sí que va a calar.*

*La gente quiere saber, quiere que su proceso, su proyecto su asunto su trabajo se pueda llegar a dividir en micro proyectos. Es necesario. Yo te doy un asunto con un objetivo, y luego dentro de este objetivo vamos a pasar por determinadas fases, y habrá un objetivo en cada fase. Incluso a nivel precios yo debo ir determinando los precios en función de cómo se hayan culminado los objetivos en cada fase. Eso es muy vendible y al cliente le encanta.*

*Quizás más la gran empresa por la enjundia del asunto, pero la pyme, la empresa más pequeña, esto es algo que gusta. Es como pormenorizar en los detalles, darte una mayor transparencia del trabajo, de las fases en las que yo voy trabajando, y por ende, el precio irá mucho más en consonancia y no vas a pagar más de lo que tienes que pagar."*

Los motivos que indican los demás despachos para no utilizar este tipo de metodología son que el cliente no lo pide, que los abogados ya tienen experiencia en trabajar en proyectos, que con las reuniones de seguimiento ya se cubre lo que el cliente necesita en relación a la gestión del tema, que es algo que la pyme no va a valorar. A pesar de esta percepción de no tener necesidad de estructurar los procesos internos de forma sistemática, todos los despachos tienen muy claro que la rapidez en atender el cliente es 'vital', 'esencial', 'crítico', *'cada vez tenemos menos tiempo para atender los emails'* (D.SD.3), *"puedes hacer un buen trabajo pero si no es entregado a plazo, no es satisfactorio"* (D.SD.5), la comunicación con el cliente tiene que ser 'fluida', 'cercana' y 'ágil', *"la rapidez ahora es un signo de los tiempos"* (D.SD.6). Todas las empresas entrevistadas han indicado este factor como una de las principales expectativas de la pyme (ver apartado 7.4) y la doctrina española ha identificado la capacidad de respuesta y la buena comunicación como la primera de las expectativas de las pymes españolas respecto de sus despachos de abogados (apartado 5.3.7). Por los resultados observados, si bien los despachos son conscientes de esta realidad, no parecen muy inclinados a realizar acciones para satisfacer mejor estas expectativas. Un motivo puede ser el desconocimiento de las herramientas y metodologías apropiadas para mejorar este aspecto, así como el verdadero coste, tanto económico como en tiempo para su implantación.

Tal y como se ha comentado antes, la cercanía es un atributo importante en la relación abogado - empresa. Esa cercanía los despachos la describen como el *“hacer las veces de consultor, de confidente”* (D.DM.2) *“el que haya una persona, que sea su único interlocutor, que sea con quién trate todos los temas”* (D.SD.4), *“el tema de la escucha es fundamental”* (D.SD.8), *“poder tener contacto directo con el socio”* (D.SD.6) siendo este uno de los elementos diferenciales que los despachos entrevistados afirman tener respecto de los despachos de mayor tamaño donde los clientes, por lo menos el cliente tipo pyme, es atendido por juniors y raras veces tienen acceso a los socios (D.SD.2, D.SD.6, D.SD.7, D.SD.9).

Algunas de las técnicas adicionales a las ya indicadas utilizadas por los despachos para fomentar el desarrollo de negocio son, además de la creación de subespecialidades, la paquetización de servicios estructurados (prediseñados) con precios cerrados o semicerrados, con el objetivo tanto de facilitar su comercialización por parte de los abogados como de dar soluciones a demandas frecuentes de los clientes, como puede ser actualmente el *compliance*, la gestión societaria, negociación de convenios colectivos, consultas financieras especiales (EAFIS) etc... (D.SD.2, D.SD.3, D.SD.4, D.SD.6, D.SD.8, D.SD.9), recopilar información de los clientes para tener una imagen más completa suya y de su negocio (D.SD.2): *“hay un primer paso que se ha estandarizado que es una ficha del cliente, no me atrevería a decir 360 grados, pero que va mucho más allá de lo que sería una ficha en un programa de gestión. Es una ficha de conocimiento operativo del cliente, así podemos detectar en qué mercado está, qué tipo de clientes puede tener a priori.”*

## 7.7 Precios

Según la doctrina, la estructura de precios en el sector legal está cambiando debido a la crisis económica y financiera sufrida recientemente a nivel global (ver apartado 4.2), hecho que se confirmaría con los resultados obtenidos pues los cambios en la demanda y el mayor poder de negociación de los compradores han conllevado la adaptación de la mayoría de los sistemas de fijación de precios de los despachos entrevistados.

Si observamos los comentarios sobre precios y honorarios del conjunto de despachos especializados entrevistados, se observa que cada vez más el cliente exige precios cerrados, presupuestos detallados y concretos. D.DM.1 por ejemplo, reporta que tres años atrás no se hacían presupuestos cerrados en el despacho, siendo todo el servicio cobrado según el sistema precio/hora. Ahora las empresas les piden presupuestos y se han visto obligados a cambiar su sistema de precios, siendo residual el uso que hacen del precio/hora. Pero ante esta situación, los despachos de este grupo intentan introducir fórmulas como el variable a éxito (*success fee*) que les permitan capturar parte del valor adicional aportado o simplemente no perder dinero con el encargo: *“entonces ahí es*

cuando tienes que conseguir no engañar ni pillarte los dedos. Ahí hay dos o tres aspectos del presupuesto que quedan abiertos, por ejemplo, si viene alguien con un pleito entonces dices vale, la primera fase será preparación de demanda, etc... Y te cobraré tanto. La audiencia previa, tanto, juicio tanto, si hay apelación, tanto. Pero tú imagínate que ponga la demanda y el contrario quiere negociar. Yo no sé si esa negociación va a durar 10 horas o 100. Yo ahí digo eso va a precio/hora, y eso me lo tienen que aceptar. Porque si no es imposible" (D.SD.1). D.SD.6 indica que adicionalmente a las igualas por los servicios recurrentes, los servicios puntuales que antaño cobraban a precio/hora también ahora deben estructurarlos mediante presupuesto cerrado: "nosotros cada vez más nos hemos visto obligados a estructuras de precios cerrados, donde tenemos que tener muy claro el riesgo que corremos cuando cerramos el precio, y luego, lo que sí de manera imaginativa hemos buscado muchas fórmulas de compartir el riesgo con el cliente, el formato de success y más". Por el contrario, uno de los despachos especialistas entrevistados (D.SD.9) reporta que les costó mucho introducir el sistema de precio/hora, pero que ahora el cliente ya lo ve como algo normal. Pero tienen varias fórmulas de presupuestar, incluyendo el presupuesto cerrado y se toma la decisión en función del caso concreto, según el tipo de asunto y cliente. Algo similar expone D.SD.2 en cuanto a la diversificación de los sistemas de presupuestar sus servicios, incluyendo también precios/horas y bolsas de horas pre pagadas (que son una variante del precio/hora) que, según indica, tiene una muy buena aceptación por los clientes, coincidiendo con el despacho multidisciplinar D.SD.5 en esta fórmula y experiencia respecto de su aceptación.

En relación al grupo de despachos de tipo multidisciplinar, prácticamente todos (D.SD.3, D.SD.4, D.SD.5, D.SD.7, D.DM.2, D.DM.3, D.SD.10) indican utilizar una gran variedad de estructuras de precios: igualas onmicomprensivas, igualas consultivas, bolsas de horas, precio cerrado, a veces con success fee y otras no, facturación por fases y también precio/hora. No se aprecian diferencias entre los dos grupos, especialistas y multidisciplinarios, en relación a los sistemas de precio aplicados, y todos parecen sufrir por igual la presión de los clientes por la reducción de los honorarios y la búsqueda de otros sistemas de cobro, si bien, a diferencia de otras jurisdicciones internacionales donde el sistema cuestionado es el precio/hora (ver apartado 4.9), aquí se cuestiona más la iguala<sup>67</sup> recurrente, algunas veces como sistema de cobro y otras en los temas que cubre esa iguala: (D.SD.4) "El mix que hay actualmente va cambiando más de iguala más a proyecto" (D.SD.6) "el formato iguala, a día de hoy pues, está más en desuso y cuesta más"

Respecto del sistema precio/hora D.SD.3 indica que se utiliza para las empresas más grandes y que es el que menos les gusta a ellos aplicar. D.SD.7 comenta que la pyme no se siente a gusto con el precio/hora porque les genera trabajo de revisión/control que muchas veces no tienen la capacidad

---

67 En los despachos de abogados se conoce como "iguala" el pago de una cantidad fija de dinero, ya sea mensual o trimestral, por unos servicios pactados de asesoramiento.

técnica ni el tiempo para llevar a cabo. D.DM.3 indica que cada vez el cliente les acepta menos este sistema y que quiere precios cerrados. Curiosamente uno de los despachos (D.SD.5) afirma aplicar este sistema de forma prioritaria a los demás.

D.SD.5, D.SD.7, D.DM.2, D.SM.3, D.SD.10 perciben que el precio es muy importante para la pyme, cada vez más. D.SD.7 puntualiza que luego pasa a un segundo plano, primando otros factores, si bien dentro de unos límites. Que los precios han bajado es una realidad apuntada por los despachos (D.SD.3, D.SD.7, D.SD.8, D.SD.10) y es fácil caer en una guerra de precios siendo necesario mostrar al cliente el valor aportado, la verdadera diferencia respecto de la competencia (D.SD.5, D.SD.7, D.SD.10). La pyme también se ha acostumbrado a solicitar rebajas en los honorarios, ya sea en el momento de pactar los honorarios, mediante negociaciones más o menos agresivas, siendo éste el caso más común, o bien al final (D.SD.1, D.SD.3, D.SD.4, D.SD.5, D.SD.7, D.SD.8, D.SD.10).

## 7.8 Tecnología

Son muchas las voces doctrinales que afirman que la tecnología tiene el potencial para cambiar la forma de prestar servicios jurídicos pero su adopción es lenta por parte de los despachos de abogados (ver apartado 4.4.5). La investigación empírica realizada parece confirmar ambos aspectos, pues no son muchos los despachos que utilizan sistemas tecnológicos como CRM para el fortalecimiento de su actividad comercial (D.DM.2, D.DM.3, D.SD.3, D.SD.4, D.SD.5, D.SD.6, D.SD.7) y aún menos los que proporcionan extranets para sus clientes con el objetivo de mejorar la prestación del servicio, facilitando al cliente el acceso a su información de manera fácil, remota y segura (D.DM.2, D.DM.3, D.SD.3, D.SD.4, D.SD.7, D.SD.10).

Los sistemas CRM se utilizan para almacenar información de calidad sobre los clientes del despacho y potenciales clientes, como el número de empleados, sector al que pertenece, oportunidades que se detectan, comentarios realizados que pueden ser de interés comercial, eventos a los que acudió, información enviada, presupuestos presentados, reuniones mantenidas, etc... Para D.DM.3 *"Nosotros a día de hoy, sin el CRM estaríamos muertos"*. D.SD.6 utiliza el CRM de forma muy efectiva a nivel comercial, tanto para dirigir y monitorizar la acción de captación, como para la actividad de fidelización de los clientes. El acceso a los sistemas CRM por parte de los profesionales del despacho está limitado, en todos los casos observados, a los socios y responsables de área, principalmente por un tema económico del coste de las licencias, y en menor medida, para asegurar la correcta introducción de la información manteniendo la calidad de la base de datos que se va generando.

Las extranets para clientes se utilizan para acercar a éstos, de forma remota, la información sobre sus asuntos y el estado de sus expedientes (D.DM.2). D.DM.3 opina que *"lo de la extranet es un*

*tema que va cada vez más en auge. (...) El cliente va a valorar todo lo que le simplifique la vida y todo lo que les reduzca costes y le favorezca tener un mejor servicio, más rápido".* Para D.SD.10, la extranet es una herramienta fundamental e indica que si bien al cliente al principio le costaba utilizarla, pues seguía pidiendo la información vía email, con el tiempo se ha acostumbrado y *"van viendo las ventajas de tenerlo de esta manera."* Algunos de los despachos que no disponen de esta herramienta indican justamente la falta de interés de los clientes como motivo por el que no se ha implementado (D.SD.6) o incluso para dejar de tenerla (D.DM.1).

Tan solo dos de los despachos entrevistados reporta el uso de herramientas ERP o *business intelligence* (D.SD.3, D.SD.4) y ninguno de ellos utiliza herramientas tecnológicas avanzadas basadas en sistemas de aprendizaje computerizado (*machine learning*), inteligencia artificial o algoritmos complejos que sí utilizan ya varios despachos en otras jurisdicciones por existir gran variedad de prestadores de servicios tecnológicos de este tipo, especializados además en el sector jurídico (ver apartado 4.4.6).

## **7.9 Fuerzas del cambio en el sector legal**

Prácticamente todos los despachos son conocedores de la existencia de nuevas formas de ejercer la abogacía si bien un gran parte de ellos las relacionan con los servicios más estandarizados, de bajo coste, dirigidos a particulares y para una gran masa de clientes (D.DM.2, D.DM.3, D.SD.7, D.SD.8, D.SD.9). Los únicos despachos nacionales que se identifican como referentes en este tipo de servicios son Arriaga Asociados y Legálicas (D.DM.2, D.DM.3, )

*(D.DM.3): "Para mí está Legálicas, que viene a ser un Vitaldent en el sector legal"*

*(D.DM.2): "Tema financiero, tema de los famosos Arriaga y compañía, incluso de los despachos que están apareciendo en Reino Unido en los supermercados..."*

Estos despachos no son vistos como competencia o una amenaza porque se dirigen a otro tipo de cliente y porque los relacionan únicamente con los servicios de bajo coste, servicios ofrecidos online o mediante formularios prediseñados (D.SD.1, D.DM.2, D.SD.4). Para D.SD.10 *"Por mucho que se quieran poner herramientas, el elemento personal, la mirada, la reunión, el sentirse cómodo en una reunión, estar arropado, esto por mucho que lo quieras pintar, pues no lo podrán tener"* y de forma similar lo ve D.SD.8. Sin embargo, destaca la opinión de D.SD.3 que si bien también relaciona estos modelos con los servicios de bajo coste, considera que su alto nivel de estandarización puede dar entrada a nueva competencia en el sector.

*(D.DM.2): "Yo sé lo que hago, cómo lo hago y a quién va dirigido. Yo sé que en mi despacho, por el servicio que doy no va a funcionar porque yo debo saber adaptar y aplicar al servicio que doy un valor añadido que al final es lo que va a generar la confianza con el cliente que con quién quiere tratar es con el abogado. Cada uno adaptado a su sector, a sus objetivos y a su estrategia empresarial, pero yo por ejemplo para (nombre del despacho) ahora mismo no es ni mucho menos una amenaza. Al revés, muchas de estas herramientas las usaremos nosotros para nuestro propio beneficio, de eso estoy seguro."*

Y de forma interesante, D.SD.1 también indica que:

*"Ver la evolución del mercado de tu profesión como una amenaza me parece que no tiene sentido. Y sobre todo porque no puedes luchar contracorriente. Es evidente que la gente va a trabajar por Internet, con sistemas remotos. Es que es evidente."*

La superespecialización o el micro nicho también es percibido por algún despacho (D.DM.3) como nuevas formas de trabajar en el sector que están arraigando y tienen mucho éxito, con facturaciones 'increíbles'.

Otros despachos (D.SD.2, D.SD.5, D.SD.6 y D.DM.2), además de conocer los modelos nacionales indicados más arriba, también son conscientes de la existencia de modelos también innovadores, sobretodo a nivel internacional y de forma espontánea mencionan algunos de los referentes más notorios en tecnología avanzada como Watson (ver apartado 4.4.6) o despachos como Axiom y Riverview Law, los ejemplos más conocidos y famosos de la corriente NewLaw (ver apartados 2.1 y 4.5). D.SD.3 menciona a Clifford Chance y su *off shoring* en la India como ejemplo de formas distintas de trabajar tal y como indica la doctrina (ver apartado 4.7) y D.SD.5 menciona a Ontier como modelo español interesante en temas de internacionalización y crecimiento. D.SD.1 recuerda haber leído algo sobre un despacho inglés "de 350 abogados que ha enviado a 150 a casa a trabajar a casa. No los ha echado. Autónomos y a casa. Ya no hay oficina. Toda una parte." Al igual que D.SD.5 y D.SD.7, lo ven como una tendencia y comentan que las superestructuras de despachos van a reducirse mucho para pasar a sistemas de trabajo no presencial y este modelo sí lo perciben como una amenaza por su capacidad de rebajar el coste de los servicios y mantener su calidad: "hay un recorrido muy, muy importante y una amenaza importante para los grandes despachos". D.SD.6 y D.SD.7 indican que más que una amenaza ven estos modelos como una oportunidad.

*(D.SD.6): "todas estas empresas que están naciendo con un modelo si quieres más tecnológico, intentando acercarse a lo jurídico y lo jurídico intentando ir hacia lo tecnológico, o en el mejor de los casos intentando coger algo tecnológico, deberíamos intentar sentarnos y aprender algo y decir, oye este servicio que estoy prestando podría tener más sentido si lo pudiese meter en esta clave*

*tecnológica. No sé hasta que punto... pero yo nos los veo tanto como una amenaza jurídica sino como una oportunidad tecnológica."*

*(D.SD.7): "no las veo como una amenaza, las veo como un reto. Me obligan a estar al día, a saber qué es lo que pasa, a incorporar gente, buscar otros perfiles distintos del perfil convencional al que normalmente incorpora un despacho: que sepa mercantil, que haya hecho un máster en el IE o en ESADE, no, o sea, habrá que buscar otros perfiles que sean capaces de entender eso y que te lo enseñen y que sean capaces de incorporarlo al despacho."*

En este sentido no se confirmarían varias de las tendencias observadas por algunos autores (ver apartado 2.3) en relación a la aparición de nuevos modelos de negocio, la adaptación de los despachos, la mejora en los sistemas de gestión, la importación de técnicas de gestión procedentes de otros sectores y la medición del valor aportado al cliente, siendo éstos, aspectos que muy pocos de los despachos entrevistados están aplicando o teniendo en consideración y que aún se perciben lejos de ser incorporados.

La mayoría de los despachos entrevistados coinciden en opinar que Internet va a cambiar la forma de prestar servicios en el sector legal. D.DM.1 indica que cambiará la forma, pero no el fondo y algo similar opina D.SD.5 que es algo más escéptico en cuanto a la contratación de servicios online pero sí que considera que Internet ha cambiado ya muchas cosas en la abogacía como las redes sociales, el marketing, el acceso a la documentación, etc... D.DM.3 opina que Internet llevará a tener una especie de "TripAdvisor" del sector jurídico porque *"los clientes tienen más acceso... y eso facilita mucho la comparativa, estamos todos más expuestos, hay algo que no controlas..."*

Parece que hay una percepción bastante clara, si bien únicamente por una parte de los entrevistados, de los modelos de negocio que pueden marcar una diferencia en la forma de trabajar en los despachos pertenecientes a la abogacía de los negocios, y que estaría representado por los referentes internacionales mencionados en el apartado 4.5. Algunos lo perciben como una amenaza más dirigida a los grandes despachos que a ellos (D.SD.5), otros como una oportunidad para adaptarse y mejorar (D.SD.6, D.SD.1), en tanto que los modelos nacionales dirigidos a públicos más amplios y con estructuras de precio muy bajas, no se perciben como amenaza en absoluto por ninguno de los entrevistados.





# CAPÍTULO VIII

---

RESULTADOS DE LA  
INVESTIGACIÓN CON  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS





# 8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CON PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

---

*PI2: ¿Cuáles son los criterios de evaluación y selección de servicios legales por parte de las pequeñas y medianas empresas? ¿Cuál es su proceso de compra de servicios legales?*

## 8.1 Introducción

Este capítulo muestra la investigación empírica realizada con empresas tipo pymes, a sus gerentes o directores de área funcional según los casos y tiene por objetivo dar respuesta a la segunda pregunta de investigación, PI2: ¿Cuáles son los criterios de evaluación y selección de servicios legales por parte de las pequeñas y medianas empresas? ¿Cuál es su proceso de compra de servicios legales? Las respuestas obtenidas de las empresas aportarán luz para abordar también la tercera de las preguntas de investigación, PI3: ¿Cuáles serían las acciones de marketing más apropiadas de los despachos de abogados para vender sus servicios a las pequeñas y medianas empresas? ¿Qué acciones deberían cambiar o cuáles deberían implementar? Para abordar este análisis se ha estructurado la información siguiendo las etapas del proceso de decisión de compra que realizan las empresas propuestas por Day & Barksdale (1994) si bien, ya desde las primeras entrevistas, se observó que éstas no llevan a cabo un proceso tan estructurado en etapas como indica la doctrina. Aun así se

ha seguido el formato de etapas para lograr la mayor comprensión posible de los motivos que llevan a seleccionar un despacho de abogados y no otro.

La forma de presentar los resultados se realiza, también en este capítulo, mediante el extracto de las respuestas proporcionadas por los entrevistados, incluyendo citas textuales de algunas de ellas para ilustrar mejor ideas o conceptos, particularmente interesantes o relevantes. Entendemos que este método es el que mejor muestra la riqueza de los datos obtenidos en cada una de las entrevistas asegurando además que el análisis realizado es un fiel reflejo de la información obtenida y que proporciona respuestas a las preguntas de investigación planteadas.

## 8.2 Reconocimiento de una necesidad

A diferencia de lo que plantea la doctrina (apartado 5.3.1), las empresas no encuentran una particular dificultad en reconocer que tienen una necesidad jurídica o un problema a resolver y pueden tardar más o menos tiempo en acudir a un abogado en función de si invierten un tiempo en buscar información adicional para centrar e informarse de su problema o no lo hacen. E.G.3, E.G.5 y E.G.6 afirman buscar este tipo de información en Internet y, en ocasiones, si ven que pueden resolver ellos mismos el tema o utilizar contratos y formularios que hayan podido localizar, lo hacen. *“Lo que hago primeramente es hacer una búsqueda por Internet, miro foros jurídicos. Hay mucha información jurídica hoy en día para poder al menos acotar el problema, no resolverlo, pero sí saber de qué se trata”* (E.G.3). Las empresas sienten que deben acudir a un abogado cuando una determinada situación *‘les desborda’* o *‘se les escapa’* o *“tienes un caso importante, ese caso te das cuenta que lo tienes que afrontar frente a un gran despacho, quizás tú no tienes esa herramienta y al final la buscas”*(E.AF.1). Otras veces no es un problema puntual lo que motiva la búsqueda de un despacho sino la voluntad de cubrir de forma recurrente una necesidad de asesoramiento.

La evolución y el crecimiento de las empresas se muestra como uno de los motivos por los que se cambia al asesor, pasando de estar con una gestoría en los momentos iniciales de la vida de la empresa o un despacho de tamaño pequeño (E.AF.3, E.AF.4, E.AF.5, E.G.2, E.G.3, E.G.5, E.G.6) para buscar luego un asesoramiento legal más especializado (E.AF.3, E.AF.4, E.AF.5, E.G.2, E.G.4). Las empresas más pequeñas cuyo crecimiento queda estancado, muchas veces por la propia voluntad de sus gerentes, siguen con la gestoría inicial o cambian a otra de las mismas características, acudiendo de forma puntual a los servicios especializados de un abogado cuando su gestoría no tiene ningún profesional con el perfil necesario para resolverlo (E.G.3, E.G.5, E.G.6).

## 8.3 Identificación del conjunto inicial de proveedores

### 8.3.1 Fuentes de información para la búsqueda de despachos

Afirma la doctrina que en esta primera etapa las empresas generan una percepción de la 'amplitud de opciones disponibles' para atender su necesidad jurídica (ver apartado 5.3.2.). Esta amplitud de opciones parece ser muy pequeña en las empresas entrevistadas pues se reduce a las pocas recomendaciones recibidas de familiares y amigos (E.G.2, E.G.6, E.AF.2, E.AF.5) o bien a la recomendación directa del profesional que les esté asesorando cuando la necesidad a resolver no pueda quedar cubierta por éste (E.G.1, E.G.2, E.G.4, E.G.5, E.G.6, E.AF.4). En algunos casos se recurre a la asociación sectorial a la que pertenece la empresa (E.G.1, E.G.2) para que les pongan en contacto con abogados especialistas en su sector y con los que la asociación ya tiene algún tipo de convenio de colaboración. Cuando esto ocurre, la empresa espera, y da por hecho, que el nivel de especialización y conocimiento en su industria del despacho referido sea profundo.

A pesar de ello, algunas empresas realizan búsquedas más allá de estas referencias. Por ejemplo, E.AF.2 acostumbra a realizar una búsqueda general de información sobre proveedores que suele incluir visitar páginas web de despachos. En su caso, la búsqueda de proveedores especializados en recursos humanos ya le devuelve varias opciones de despachos especialistas, pero si logra obtener la recomendación de un compañero, esta opinión pasa por delante de cualquier otra opción: *"si un compañero amigo colega me recomienda un despacho es porque el despacho es bueno y ya doy por hecho que las referencias son positivas, con lo cual entiendo que ese paso está más que cubierto"*. Otra de las empresas medianas (E.AF.3) reporta haber utilizado los servicios de una consultora especializada en el sector jurídico para abordar la búsqueda de un nuevo despacho de abogados. E.AF.5 ya conoce los dos o tres despachos nacionales especializados en temas concretos a los que acudiría si tuviera una necesidad específica. E.G.3 también acude a Internet para buscar artículos con información sobre temas de propiedad intelectual para luego intentar contactar con su autor, algo que, indica, le ha resultado complicado muchas veces por la falta de información sobre el autor de los artículos o sus datos de contacto: *"deberían poner un LinkedIn por lo menos"*. E.G.2 y E.G.4 dicen no verificar nunca en Internet las referencias de los despachos recomendados.

Se confirma así lo que dice la doctrina sobre que la falta de información, en el sentido de desconocer la oferta existente y de opciones pre evaluadas, lleva a que se utilicen fuentes externas de información cuya principal función es la reducción de la incerteza, trasladando la decisión a otra persona. En esta fase ninguno de los entrevistados menciona el factor precio como elemento de

búsqueda ni tampoco la calidad técnica, por lo que de forma congruente con la doctrina, éstos no serían determinantes en esta primera etapa.

### 8.3.2 Especialidad versus multidisciplinariedad

Según la doctrina la pyme busca despachos más especializados, no tanto generalistas, por lo que la especialización sectorial sería un valor añadido importante. Según los resultados observados, las empresas entrevistadas prefieren un despacho que les pueda atender de forma integral en todos sus temas relativos al día a día de su negocio, si bien muchos echan en falta un conocimiento específico en su sector (especialidad sectorial) o una especialidad de área fuerte para temas puntuales pero de mucha importancia para la empresa, aunque en este caso entienden y agradecen que el propio despacho les refiera un especialista de confianza.

Las materias que las empresas consideran que su despacho debe cubrir de forma regular son el mercantil, fiscal, laboral y contractual; luego están otras especialidades como el penal o propiedad intelectual, que se requieren con menos frecuencia y no consideran necesario que el despacho las tenga cubiertas de manera estable. Para E.AF.2, tener varios despachos para los temas recurrentes de la empresa *"no es muy rentable en términos de precio y coste"* y es mejor que el despacho *"pueda tener una visión de conjunto"* de la empresa, además de *"requerir menos esfuerzo pedagógico con el asesor"*. E.AF.5, en cambio, tiene un despacho de referencia para el día a día y utiliza despachos especialistas para temas muy relacionados con su actividad y, en base también a las relaciones de ese despacho especialista, con personas clave de la Administración. Así mismo, E.AF.5 utiliza despachos internacionales de marca únicamente cuando desde la empresa matriz situada fuera de España así se lo exige. Cuando E.AF.3 abordó el cambio de asesoría jurídica buscó un despacho tipo *'full service'* porque para ellos lo más importante era obtener una *"visión global jurídica"*. Comparten opinión el resto de empresas, E.G.2, E.G.3, E.G.5, E.G.6, E.AF.4 y lo describe E.G.1 de forma muy gráfica:

*E.G.1: Porque como el caso general lo tengo cubierto, pues voy al médico de cabecera que lo trata todo y voy al especialista si mi médico de cabecera me dice: esto se está complicando y tendremos que ir al especialista.*

Que el despacho conozca bien el sector industrial en el que se encuentra el cliente sí es visto como un valor añadido importante con la única puntualización de E.AF.2 que apunta que desde su departamento de recursos humanos ese conocimiento no es imprescindible, pero que para la actividad propia de la empresa (médico/sanitaria) sí lo sería. Las empresas consideran este conocimiento sectorial como *"importante"*, *"vital"*, como algo *"ideal"*, indica E.AF.3 *"nosotros estamos en el sector de las*

*telecomunicaciones, y también tenemos una empresa de innovación y la complejidad que puede tener en muchos aspectos, ese conocimiento es importante.”*

### **8.3.3 Ubicación, imagen y reputación del despacho y sus profesionales**

Las empresas que están fuera de las grandes capitales (Madrid y Barcelona) consideran muy importante la ubicación del despacho, pero no en relación a la zona de más o menos prestigio en la que se encuentre su sede, sino en la ciudad en la que esté el despacho. No quieren perder tiempo en desplazamientos y para el despacho que les atiende en el día a día prefieren una solución de proximidad (E.AF.4, E.G.1, E.G.4, E.G.7). Las empresas situadas en las grandes ciudades tampoco conceden mucha importancia a la ubicación en zonas de prestigio del despacho (E.G.2, E.G.3, E.G.5, E.G.6, E.AF.3, E.AF.5). E.AF.1 lo considera más *“una cuestión de servicio e imagen”* y lo que quieren es *“que estén accesibles, en el centro de la ciudad”* (E.AF.1). E.AF.2 no se lo ha planteado nunca.

La imagen del despacho, es decir, sus instalaciones físicas se consideran importantes, pero solamente hasta cierto punto. La imagen tiene que ser correcta porque *“cuando no conocemos a alguien pues juzgas por la impresión que te llevas. Al final es una manera más de discriminar* (E.AF.4), según E.G.1. *“Se puede tener mucha solera, pero el olor a rancio...”* En el mismo sentido E.AF.3 indica que la imagen sí que vende, pero que no es algo determinante, para E.AF.4 *“para un cliente normal el exceso puede ser negativo”*. Las empresas buscan más que las instalaciones transmitan *“solvencia”, “solidez”,* una imagen de gente que *“está aposentada”*. Parece que, confirmando la doctrina (ver apartado 2.8.1), la imagen física funciona como una señal anticipativa del servicio que se va a recibir, e incluso a veces, del precio, pues una decoración excesivamente ostentosa se asocia con servicios que se prevén caros y dirigidos a clientes muy grandes.

*E.AF.2: “No soy sensible a los temas de imagen. Obviamente si viera un despacho destartalado me sorprenderá, o me chocará. Pero yo esto de las mega oficinas y el ser muy pomposo, a mí francamente me molesta bastante.”*

*E.G.1: “Esa señal de poderío a mí me molesta. Pienso que están tirando el dinero y claro, que te van a cobrar más porque necesitan mantener toda esta estructura.”*

*E.G.5: “Que te reciban en un gran despacho, con una gran opulencia, de entrada dices: no voy a poder pagarlo. Por la imagen que te dan de ostentación en general.”*

*E.G.2: “Lo que transpira el mundo de la abogacía es que es muy conservador, tanto por la zona donde se ubica, como por la forma que tienen los despachos. Por la decoración. Creo que es un*

*mundo muy clásico. Sabes que los que están en la Diagonal o Paseo de Gracia ya sabes que por entrar te van a cobrar, aunque sea por una consulta simple.”*

En relación a la reputación del despacho en el sentido de tener una marca consolidada en el mercado, de forma consistente con la doctrina, para una pyme no sería un elemento a tener en cuenta en el momento de identificar el primer conjunto de potenciales proveedores. Las empresas entrevistadas dentro del grupo de las pequeñas, y de hecho no todas, únicamente son capaces de identificar por marca dos o tres despachos, los más grandes, dando por hecho que no pueden contratarlos por precio, e indicando que además el servicio que les pueden prestar a ellas no sería el mejor porque les atenderían *juniors* (E.G.2, E.G.3, E.G.4, E.G.5, E.G.6, E.G.7). Las empresas entrevistadas dentro del grupo de las medianas, sí pueden identificar algún despacho más además de los más grandes, pero su lista es muy reducida y se basa en las apariciones en los medios de comunicación masivos (televisión y prensa) de estos despachos cuando atienden casos muy mediáticos.

*E.G.4 “En temas más de internacional, pues igual iría a alguien que tuviera un pool de despachos pero que no fuera un bufete grande como Cuatrecasas, Deloitte, porque pagas la marca y nada más. Buscaría a alguien que tuviera una experiencia parecida.”*

*E.AF.3: “Realmente cuando te pones a trabajar con ellos [los despachos grandes], y hemos tenido varias experiencias, pues a lo mejor el socio te atiende a ti aquel día para presentar el presupuesto, pero no le vuelves a ver el pelo.”*

*E.G.3. “Me he dado cuenta que no tratas con los directores de los despachos, tratas con los becarios. (...) el chico que estaba hablando sí entendía, pero le faltaba el sentido común empresarial. Era un chico que te trataba a ti pero ya te dabas cuenta que no conocía el tema y tampoco sabía... bueno, supongo que luego buscando por dentro lo encontraría.”*

*E.AF.5: “Si tuviera que contratar a un abogado especializado en penal ya sabemos a quién acudir. Solamente hay dos o tres en España que lo toquen bien. Y son los que están en los medios de comunicación estos días. Me iría a ellos.”*

De forma notoria destaca la experiencia de E.AF.1, única empresa entrevistada que contrató en base al factor marca/reputación. Afirma que cuando abordó la búsqueda de un nuevo proveedor de servicios jurídicos “*ya nos sonaban nombres, los tres o cuatro que todos conocemos*”, se entrevistó con ellos sin verificar las credenciales de sus profesionales porque “*no hacía falta porque el propio despacho te lleva implícita que una persona que trabaje ahí va a estar totalmente capacitada en ese sentido. No nos explayamos en esa búsqueda ni muchísimo menos, sino que los propios resultados que obtuvimos a*

*corto plazo fueron suficientes.” A pesar de eso, el poder de la marca del despacho no fue suficiente para retener a la empresa cuando el abogado que le atendía en el día a día se marchó:*

*E.AF.1: “Yo me fui de una gran marca a una marca inferior. Me permitió ahorrar muchísimo coste, pero me daba igual. Yo estaba manteniendo esa persona en ese gabinete a ese coste. Porque al fin y al cabo, me era rentable, porque sabía que me respondía. Si además por motivos x, tuve la suerte que esa persona se iba a un despacho por una proyección personal o por un cambio en su estructura... al final le dije: me voy contigo.”*

Tan solo una de las empresas entrevistadas (E.AF.5) mencionó la reputación de un abogado como factor para tenerlo en cuenta para una contratación en referencia a temas muy puntuales y especializados y en concreto, en base a las apariciones en los medios de comunicación de dichos profesionales en la defensa de los intereses de personajes públicos. El resto de empresas no indicaron la reputación de un profesional como factor a tener en cuenta para su contratación, ni siquiera cuando se les preguntó por ello de forma directa, lo cual guarda relación con la pregunta anterior pues si las pymes conocen únicamente un grupo reducidísimo de marcas de despachos, la realidad es que tampoco conocen a ningún abogado concreto cuya reputación le preceda. Lo único que pueden llegar a valorar las pymes son las credenciales indicadas en las páginas web de los despachos, y ello únicamente en los pocos casos en que realizan este tipo de verificación/consulta. Esto estaría en línea con lo que expone la doctrina en relación a que las credenciales de los abogados servirían como señal de la calidad de los servicios, pero sería un elemento a tener en cuenta únicamente a falta de una recomendación directa, por lo que no parece confirmarse que la información que se tiene de un profesional juegue un papel fundamental en su decisión de contratación (ver apartado 2.8.2), buscándose en cambio un encaje personal entre cliente-proveedor como se indica más adelante en apartado 8.4.1.

### **8.3.4 Marketing**

Varias de las empresas entrevistadas no conocen los directorios legales de referencia como Chambers & Partners, Legal500 o Best Lawyers (E.G.7, E.G.6, E.G.5, E.G.4, E.G.2, E.G.1, E.AF.3, E.AF.4); alguna sí ha oído hablar de ellos o los conocen (E.AF.1, E.AF.2, E.AF.5, E.G.4) pero en ningún caso han acudido a ellos para buscar un despacho o verificar sus credenciales o las de sus profesionales. De forma consistente con lo que opinan los propios despachos entrevistados, la pyme no utilizaría los directorios como herramienta de búsqueda, siendo su uso más propio de las empresas grandes extranjeras.

La mayoría de las empresas no reciben *brochures*, folletos o publicidad escrita de despachos de abogados (E.AF.2, E.G.3, E.AF.1, E.AF.4, E.G.4, E.G.5, E.G.6, E.G.7) y las que sí los reciben (E.AF.3, E.G.1, E.G.2) opinan que *"los hacen muy bien"*, *"hay documentos interesantes"*, otros opinan que los hay *"muy agresivos"*. E.AF.3 los lee y los pasa a su equipo, pero indica que acaban en la basura y asegura que no son determinantes para hacer ninguna llamada ni acercamiento.

Pocas empresas indican haber visto anuncios en prensa de despachos de abogados, únicamente E.AF.3 y E.G.2 aunque ambos indican no prestar ningún tipo de atención a este tipo de publicidad. A pesar de ello y cuando más adelante en la entrevista se pregunta por modelos de negocio distintos en el sector legal, varias empresas mencionan haber visto publicidad en varios soportes de medios de comunicación de determinados despachos que se mencionan más adelante. E.G.3 sí lee algún artículo sobre leyes publicados en diarios como Expansión, Cinco Días o El Confidencial, pero no recuerda anuncios. Curiosamente una empresa (E.G.3) menciona la publicidad de despachos que se incluye en algunas separatas de periódicos, concretamente Togas Biz, cuando se le pregunta por los directorios: *"Estuve mirando y marqué algunas, incluso las guardé por si algún día tenía un problema de esta índole."* Más allá de la efectividad de este tipo de publicidad, dado que únicamente un despacho la menciona, sí parece confirmarse la falta de un conocimiento de la oferta real disponible y adecuada a las necesidades de cada empresa o segmento de empresas, lo que indica que hay aún mucho por hacer en términos de marketing y comunicación.

La *newsletter* es una herramienta que según la doctrina tiene poca relevancia para el cliente y aporta escasa diferenciación a los despachos (ver apartado 3.5.2) y los resultados observados de las entrevistas parecen confirmar solo parcialmente esta teoría dado que cuatro empresas valoran de forma positiva recibir este tipo de emails indicando que son *"interesantes"*, *"me gustan"*, *"las leo"* y *"son de gran utilidad para el día a día"* (E.AF.1, E.AF.3, E.AF.5). E.G.6 considera que leer las *newsletter* es un trabajo extra que le da el despacho y que no le corresponde. La mayoría de empresas reciben más de una *newsletter*, E.AF.2 por ejemplo explica encontrarse con dos situaciones típicas:

*E.AF.2: "el mailing desestructurado que de golpe y porrazo me llega de tal despacho y al cabo de ocho meses me llega otro de ese mismo despacho. Que sinceramente contigo no ha contactado nunca. Y luego hay el que se ha puesto las pilas y cree que lo está haciendo súper bien y está bombardeando".*

Pero además lamenta que:

*E.AF.2: "en los últimos diez mails que he recibido, yo que me dedico a recursos humanos, no he recibido ninguno que tenga nada que ver con el ámbito del derecho laboral. Ninguno."*

Por lo general, las empresas entrevistadas prestan poca atención a los emails que reciben de los despachos de abogados. A veces se leen una parte de la *newsletter* (E.AF.4) y en términos de imagen consideran que *"están muy mal planteadas", "son muy enunciativas, nada seductivas", "tienen muy poca gracia"*, (E.G.4): *"Te mandan cosas que no tienen ningún tipo de atractivo visual ni de contenidos ni de titulares, ni de subtítulos"*.

Los eventos son una de las herramientas preferidas o más en auge que utilizan los despachos de abogados (ver apartado 7.3.1) y que les reporta mejores resultados. Pero las empresas, si bien se muestran receptivas a este tipo de acción comercial, también son muy críticas en cuanto a su formato, contenido y orientación. Llama la atención que las empresas pequeñas son las que menos invitaciones reciben de sus despachos de abogados para atender eventos o desayunos, acudiendo a los que organiza el gremio o asociación sectorial a la que pertenecen (E.G.1, E.G.2). Las empresas medianas, en cambio, sí reciben invitaciones pero pocas veces acuden a los eventos. E.AF.1 indica que le gustaría, pero que no dispone de tiempo. E.AF.3 echa en falta que su despacho actual no lo haga pues es algo que valora mucho *'siempre y cuando estén orientados a darte una información, no a vender un producto'*, y E.AF.5 opina que está bien, pero que *"les da mucha pereza ir a la ciudad para atenderlos"*. A E.AF.2 le parece una iniciativa interesante, pero considera que no se está haciendo bien:

*E.AF.2: "Eso requiere mucha preparación, requiere conocer mucho a los clientes, porque el riesgo luego es que vayas a una reunión de este tipo y te encuentres a una disparidad de gente allí que no tiene nada en común, con lo cual tampoco te aporta nada entrar a compartir."*

*A mi que me vengán a contar el artículo tal, el artículo cual, sin ningún tipo de soporte audiovisual, son un rollo, son clases magistrales de Derecho que yo sinceramente, tengo mejores cosas que hacer. No soy abogado como para ir a recibir una clase de Derecho cuando lo interesante es un debate, o que te den una charla sobre un caso práctico o una cuestión concreta, pero.... pegan unos rollos. Los abogados no se levantan de la mesa para explicar, están siempre ahí parapetados leyendo su.... las habilidades ahí las deberían mejorar bastante."*

En relación a las páginas web, y a pesar de la creciente importancia que tanto los despachos como la doctrina les prestan, las empresas las utilizan muy poco. En algunos casos sí se acude a ellas para verificar las credenciales de los abogados o el número de profesionales del despacho o para buscar información jurídica (ver apartado 8.2) pero no parece que sean herramientas que ayuden a tomar una decisión sobre si considerar o no a un despacho como potencial proveedor, aunque sí pueden influir negativamente ante una recomendación en función de su contenido o diseño. E.G.1 comenta que una web de un despacho con 3 o 4 personas no puede decir que tratan de todo, no es creíble, por lo menos con la profundidad adecuada. E.G.5, E.G.2 y E.G.6 buscan información jurídica en las webs

de los despachos, pero lo hacen para informarse de dudas que puedan tener y enfocar su solución. A nivel de imagen E.G.3, E.G.5 y E.G.6 opinan que *“no son webs dinámicas”,* son webs *“escaparate”, “poco funcionales”,* las imágenes son muy *“negativas”, “todos son muy guapos, muy buenos... demasiado comerciales”.* E.G.5 indica que *“la típica foto del abogado con traje y corbata todo serio queriendo vender está pasada de moda”* por lo general la impresión de las webs es que son frías y distantes *“todos van impecables y lo que quiere la gente es más cercanía”.*

Tampoco las redes sociales son una herramienta de búsqueda de servicios jurídicos utilizada por las empresas entrevistadas, ni tan solo las utilizan para verificar referencias o ver lo que los despachos distribuyen en ellas. Sin embargo todas ellas, a excepción de E.G.2, tienen presencia activa en varias redes sociales (ver más adelante apartado *“Webs y Redes sociales”*).

Según los resultados empíricos observados, la pyme no parece que disponga de un gran elenco de opciones donde escoger cuando se dispone a seleccionar un despacho para que le ayude en un asunto de tipo jurídico. Hay un conocimiento muy limitado de las opciones que ofrece el mercado, básicamente se reconocen los despachos más grandes, que no se ajustan a sus posibilidades ni necesidades, y según la experiencia de varias de las empresas entrevistadas, tampoco cumplen con sus expectativas. Más allá de estos despachos, las empresas no conocen otras alternativas que sí puedan ajustarse a sus necesidades, por lo que se recurre a fuentes de información y referencias próximas que les recomienden opciones pre - evaluadas, lo cual deja un hueco enorme en el mercado que marketing puede cubrir.

## **8.4 Reducción del grupo elegido, evaluación y selección de los candidatos**

Tal y como sugiere la doctrina (ver apartados 5.3.3 y 5.3.4), estas dos fases pueden ser más o menos largas en función de varios factores e incluso repetirse en el tiempo, pero en el sector de los servicios profesionales es algo más corta, hecho que queda confirmado por los resultados observados en esta investigación dado que las empresas no acostumbran a tener un grupo muy amplio de potenciales proveedores de servicios jurídicos entre los que escoger. En algunos casos una única recomendación ya resulta suficiente, pero lo habitual es que partan de una pre-selección ya de por sí muy reducida, procedente la mayoría de las veces de recomendaciones.

*E.G.2: “Ahora lo hacemos, primero buscamos a gente de confianza en nuestro entorno, y sobretudo lo que hacemos es buscar como mínimo, tres o cuatro propuestas.”*

*E.AF.2: "Normalmente, antes de tomar una decisión respecto a tomar un asesor, como mínimo has de valorar tres alternativas. Eso seguro. Estas tres alternativas normalmente te vendrán de los mismos o diferentes referenciadores, lo importante es que una vez tienes una referencia y una persona de contacto es mucho más fácil contactar con el despacho y el profesional en cuestión porque va a estar, normalmente, muy abierto a conocer un potencial nuevo cliente, eso seguro, entonces se desvive por ti, y viene a la hora que hace falta, te pasa las propuestas raudo y veloz... y luego ya comparas entre las diferentes propuestas que tienes encima de la mesa."*

*E.G.2: "Si, nos entrevistamos con ellos, les explicamos por encima la problemática, qué esperamos de ellos, les preguntamos cuánto creen que puede subir, aunamos información de tres o cuatro profesionales y luego tomamos una decisión que se adapte a lo que estamos buscando."*

Aspectos como la atención personalizada, la empatía, el entendimiento de la situación y las necesidades concretas del cliente parecen importantes en esta fase de reducción de los candidatos según indican E.AF.2, E.G.1, E.G.6 y E.G.2.

*E.AF.2: "Por un lado, yo personalmente me gusta ponerle cara a la gente. Hacer propuestas sin haber conocido a la gente cara a cara no me gusta. Si trabajo con un proveedor o si alguien va a ser proveedor mío, yo aplico la máxima que decía mi padre: un proveedor está para que se gane la vida, por un lado, pero para que se gane la vida se lo tiene que currar. Yo doy mucha importancia al contacto personal y la explicación personal más allá de los cuatro papeles o los 50 folios que suele llevar cualquier propuesta."*

E.G.2 pone el siguiente ejemplo:

*"El último problema laboral que tuvimos, entrevistamos a varios profesionales, desde uno que estaba habituado a trabajar con empresas grandes, con lo cual no tuvo la percepción que tenemos los empresarios pequeños, que somos trabajadores, que no es lo mismo que la percepción que tuvimos con la abogada laboralista que trabajamos que estaba acostumbrada a trabajar con obreros, con trabajadores. Y se adaptó mucho más a nuestras necesidades, porque no puedes evitar que haya temas personales también involucrados. El abogado laboralista que está acostumbrado a trabajar con empresarios decía, hombre por 30.000 € líquidalo y págalo. Y nuestra postura era de pleitear aun poniendo a riesgo los 30.000 o gastar más dinero."*

### **8.4.1 Precios**

En la fase de selección final del despacho intervienen nuevamente factores personales, los mismos o muy parecidos de las fases anteriores relacionados con el encaje personal y la atención

personalizada entre otros. E.G.4 indica que cuando busca alternativas, analiza el factor precio y una sintonía de enfoque, E.AF.5 y E.G.7 coinciden en que el precio no es lo más importante, sino la atención que le puedan dar. E.AF.3 comenta:

*E.AF.3: "Realmente los vimos a todos, nos presentaron su despacho y yo creo que fue más un tema de percepción de que realmente era una empresa como nosotros, dinámica, mediana y que da un servicio personalizado. Realmente los principios de la compañía se parecían mucho a los nuestros y era fácil trabajar con ellos porque hablamos el mismo idioma, queríamos lo mismo y entendíamos las empresas de la misma manera."*

Aparece en esta fase el factor precio con distintos grados de importancia como se verá, así como el estudio pormenorizado de la propuesta recibida del despacho. Tal y como expone E.AF.2: *"Normalmente tanto el trato personal con el que hablas como las referencias, como luego el precio, son las principales variables que tienes en cuenta."* E.G.6 considera que se deben negociar muy bien los honorarios y dejar claro lo que se incluye y lo que no incluye el precio. Para E.G.2 la parte personal pasa por delante de la económica. E.AF.4 no cree que los honorarios de los abogados sean elevados, E.G.1 aprecia también imprevisibilidad en los honorarios considerando que a veces por cosas rutinarias le cobran mucho y por otras que espera pagar mucho dinero al final le cobran muy poco. De las entrevistas realizadas, en general se aprecia una mayor sensibilidad al precio en las igualas que se cobran de forma recurrente (E.AF.2, E.G.3, E.G.4, E.G.5, E.G.6 y E.G.7) que en los asuntos puntuales, cuya necesidad inmediata o envergadura del problema hacen que los aspectos técnicos y personales pesen más que el precio.

*E.AF.1: "Normalmente estos despachos te cobran una iguala mensual. Lo que pasa es que en estos grandes despachos es todo muy automatizado. Es decir, te cobran por las llamadas telefónicas. Ya no es que te las cobren, que no son baratas. Es el hecho de que te genera una incomodidad. Para mí era muy desagradable tener que decir a mis colaboradores de recursos humanos, no os paséis con las llamadas al despacho, porque cada llamada es una fortuna. En cierta manera, no me sentía cómodo. Ni muchísimo menos."*

*E.AF.2: "La iguala creo que se justifica prácticamente siempre (...) lo que tiene que tener muy claro la iguala es el alcance de esa iguala. Lo que no puede ser es que esa iguala no contemple un montón de cosas. Yo ahí tuve que sentarme y afinar esto con el asesor en particular (...) llegué a plantearle: "bueno señor, yo le estoy pagando una iguala de tanto, pero, ¿qué me está cubriendo? porque yo cada vez que le llamo luego me pasas tú una minuta, ¿pero esto qué es? Al final la iguala yo lo que veo es que es muy buen sistema para que yo elabore determinados documentos y cosas y estas personas me lo revisen y me lo mejoren. Para mí esto es una iguala. Que luego otros servicios*

*vayan aparte y con un precio cerrado, para mí es importante. A un abogado no puedes darle carta blanca porque te cruje en facturación."*

Según afirma la doctrina (ver apartado 4.2), los clientes cada vez son más conscientes de lo que pueden pedir a sus asesores y si bien parece existir cierta sensibilidad al precio, según se ha podido observar, ésta no sería un elemento crítico, dentro de unas franjas que ya se han preseleccionado en fases anteriores, para cobrar más importancia todo aquello que refleja la propuesta.

*E.AF.2: "Hay un aspecto cualitativo que yo valoro especialmente que es la claridad de las propuestas y la claridad del alcance de los servicios. Y esto no todos lo dejan muy claro. (...) Si tienen que asesorarte en el juicio, que te asesoren en todo el juicio, y yo me encontrado algún asesoramiento en el cual no. Te asesoran en el juicio pero no, esto no, esto tampoco, y esto va aparte... y yo digo, oiga señor, ¿usted me asesora para el juicio o qué caray me está asesorando? Claridad. Ese aspecto cualitativo de la claridad y el alcance de los servicios yo lo valoro especialmente."*

La previsibilidad de los costes es un tema sensible entre las empresas: "yo lo que tengo que tener claro es donde voy a ir a morir" (E.AF.2), "el tema de los presupuestos es bastante opaco, no es muy claro, y yo necesito un presupuesto" (E.G.3).

*E.G.4: "Te tendrían que decir: mira un procedimiento te cuesta 9000 euros, ¿lo quieres hacer o no? pero no te quiero engañar, van a ser 9000. Y ya está. Y van a ser 500, 500, 1000, 2000, pero al final van a ser 9.000. Claro nosotros vamos avanzando etapas y cada vez hay una sorpresa. Y al final esto no te gusta."*

También el conocer qué es exactamente lo que incluye y no incluye una propuesta es muy importante: "el juicio tiene 50.000 historias. Entonces, dime lo que es el juicio para ti, porque yo lo entiendo de una manera y tú lo entiendes de otra."

Resulta interesante la experiencia sobre los precios de E.AF.1 después de haber seguido al abogado con el que le llevaba los temas en un gran despacho cuando éste lo abandonó:

*"Ahora no, a ver ahora, si tenemos que ir a un juicio, que nos vamos juntos, vamos al mismo hotel y cenamos juntos yo se lo pago a él, la habitación, las dietas, y luego él me pasará el trabajo. Pero ya son situaciones agradables. No es como antes."*



sobre su sector porque cree que *“son gente relativamente generalista”* y le gustaría disponer de *“un despacho mediano que entendiera mi sector y me informara constantemente de cosas que me interesan.”*

De forma coherente con la doctrina, las expectativas de la pyme están muy relacionadas con temas relativos al servicio técnico, como la capacidad técnica y la visión global de los temas, la forma de prestar ese servicio (proactividad, rapidez) y al vínculo de confianza necesario que el empresario siente que necesita con su asesor. Aspectos como el precio y la necesidad de tener una presencia internacional no aparecen entre los primeros atributos a valorar de un despacho de forma inicial, si bien el tamaño del despacho y su número de profesionales parece que funciona como un indicador de su precio y posible encaje con la franja de honorarios que el empresario podría asumir: (E.G.7): *“No quiere decir que el que tenga una super web y muchos trabajadores sea el que debas escoger. A veces te puede decir que son muy caros, son muy buenos o que no te van a dar el servicio que tú crees que te tienen que prestar.”*

## **8.5.2 Satisfacción del cliente**

La comunicación con el cliente es uno de los elementos que, según la doctrina, influye de forma positiva en la percepción de satisfacción y compromiso en una relación profesional (ver apartado 2.8.3) y así lo perciben también algunas de las empresas entrevistadas que, al preguntarles por la comunicación que mantienen con sus abogados ponen de manifiesto el poco esfuerzo que éstos hacen por explicar las cosas de manera que ellos las puedan entender y sin tecnicismos (E.AF.4, E.G.5, E.G.6). E.G.4, E.G.6, E.G.7, E.AF.2 y E.AF.3 relacionan la comunicación no tanto con el lenguaje utilizado sino con su recurrencia, con el hecho de que no atiendan las llamadas porque no se encuentran en el despacho o que pasen días hasta que te llaman. A E.AF.2 le cuesta mucho ver en su despacho de abogados un nivel de atención al cliente parecido al que tienen en su empresa. E.AF.3 indica que *“los abogados tienen 10 mil millones de correos y de tareas al día. Y eso se entiende. Lo que no se entiende es que tengas que reclamarlo. Pues que haya una constancia y una... para mi eso es muy importante. No tener que hacer una persecución del trabajo que le das.”* E.AF.5 considera que su despacho de abogados de referencia es poco proactivo:

*E.AF.5: “En el área fiscal les falta experiencia. No son tan proactivos como nos gustaría. El equipo es pequeño y esa es la queja. Si no fuera porque tenemos el legal con ellos, y hay una muy buena relación de confianza, habría buscado un gran despacho para esta parte.”*

E.AF.1 menciona la gran capacidad de respuesta de un despacho grande con el que trabajó durante un tiempo:

*E.AF.1: "Podía haber acabado yo una reunión a las 10 de la noche y decir que ya me enviarían una documentación y me la enviaron a las 12 de la noche. Y pensé, madre mía, cuándo duermen estos señores"*

La empatía es uno de los elementos mencionados por Parasurman (1988) como generador de satisfacción en la relación profesional y algunos de los entrevistados ponen de manifiesto este atributo, ya sea en sus versiones negativas, como por ejemplo E.AF.2: *"Ya lo sé que hablo con un experto, no necesito que me lo recuerde. Y al final le pago porque es un experto y sabe más que yo"* como en sus versiones positivas cuando el abogado es capaz de ponerse en el sitio del empresario y ayudarlo a tomar una decisión (E.G.1): *"es una persona que conoce todos los intrínquilis. Estuvo desde el inicio y cualquier decisión importante que hemos ido haciendo y llevando a cabo, él ha estado siempre presente"*.

### **8.5.3 Asesor de confianza**

Siendo la confianza uno de los elementos más mencionados por las empresas en su relación con el despacho de abogados, se les preguntó de forma directa por el concepto de asesor de confianza buscando comprender un poco más qué incluye esta idea. E.AF.1 lo define de la siguiente forma:

*E.AF.1: "Es muy fácil trabajar con un despacho externo al cual le das una serie de pautas y él te puede conocer el criterio enseguida. Incluso desde ese punto de vista, si tienes una buena relación... en nuestro caso, RRHH, cuando hay temas de tipo mercantil o civil etc... a través de esa confianza, también me proporcionan los abogados necesarios para resolverlo."*

*E.AF.2: "La ventaja que yo tengo con la persona que trabajo con estos temas es que le puedo preguntar las cosas más tontas. Tengo el derecho de preguntarle cualquier cosa, por tonta que le parezca, y no me juzga desde ese punto de vista por ello. Entonces eso, para mí es muy importante."*

*E.G.1: "En mi caso, yo muchas veces tengo que tomar decisiones importantes, y le pido que venga y que acuda a la reunión. Y él está, no en este caso a nivel jurídico, sino a nivel de asesor empresarial también. Como es una persona que ya ha sobrepasado el ámbito jurídico, para mí es distinto."*

*E.G.2: "En el fondo el abogado es como un psicólogo o una peluquera. Tienes que establecer muchos vínculos y tienes que confiar mucho en él. Es una relación profesional pero también muy personal, con lo cual estás pidiendo estos dos matices."*

Algunas empresas se refieren a su abogado como a un colaborador (E.AF.1, E.AF.2, E.AF.5, E.G.6) pero son pocas las que lo perciben como *“algo más que un abogado”* (E.G.1, E.G.3) o como *“un socio estratégico”* (E.G.2).

Según se desprende de los resultados observados, el concepto de asesor de confianza estaría muy relacionado con la relación personal y a largo plazo que la persona de la empresa que se relaciona con el despacho externo desarrolla con el abogado que le atiende en su día a día. Los despachos son conscientes de esta faceta buscada por los clientes pero tal y como se indica, esta función o este papel protagonista se centra normalmente en un único abogado del despacho, con todas las ventajas y riesgos que ello comporta.

Tal y como ya se ha apuntado antes (ver apartado 7.6.3), los despachos entrevistados tienen una noción algo distinta del concepto de *“valor añadido”* del que tienen las empresas. De forma alineada con la doctrina (ver apartado 4.4.3) las empresas relacionan el valor añadido directamente con la capacidad de implicación del abogado en el negocio del cliente de forma que eso lleve a un soporte efectivo en la toma de decisiones:

*E.AF.1: “El valor añadido es que el abogado conozca la filosofía de la empresa y me diga: mira, yo tal como lo veo, pactaría, y conociéndoos como os conozco, creo que es lo mejor para vosotros. Llegar a ese feeling. Lo que pasa es que no todos son capaces de conseguirlo, y es por una simple razón, hay algunos que son muy, muy metódicos. Yo creo que con la relación del día a día se consigue ese valor añadido, ese valor añadido de hecho no existe, se va generando poco a poco.”*

*E.AF.2: “Para mi el valor añadido de particularmente un laboralista, es no que me diga lo que dice la ley, lo que me dice la ley ya lo sé. No le pago a un laboralista para que me diga que la ley dice tal cosa. No. Oye la ley dice tal cosa, pero ¿qué? No claro es que no puedes hacer nada. ¡No puedes hacer nada no! Dime qué puedo hacer. Ese es el valor añadido. Cuando yo voy a un asesor es porque yo solo no he sabido resolverlo. Entonces yo tengo un problema. Señor tengo este problema. La respuesta tiene que ser: mira, para resolver este problema debes tener en cuenta esto, esto y esto, y podríamos intentar esto, con este margen de éxito. Lo que algunos asesores laborales hacen es: yo tengo este problema, uy pues con este problema la ley dice que tal y tal. Pero es que esto ya lo sé”*

*E.G.1: “Esto es lo que yo valoro mucho. Que entiendan el problema que tengo. Como un informático, porque es lo mismo. El informático, los hay de muy buenos, y los hay que hablan su idioma y no llegan a entender la necesidad que tú tienes. Si no conectas no puedes hablar con ellos.”*

*E.G.6: "Para mí el valor añadido es que sepan darme soluciones más allá de lo que dice la ley, porque la ley ya me la he leído yo. Mi problema es que no sé por dónde tirar. Es por eso que le pago. Necesito opciones, soluciones."*

*E.G.2: "Nosotros tenemos claro lo que tenemos pero quién nos marca los matices, nos dice, hasta dónde podemos llegar o cómo hacerlo es (nombre del abogado). Tiene un poder tremendo sobre lo que es la gestión estratégica de la compañía."*

En este sentido el valor añadido según las empresas entrevistadas, no se relacionaría tanto con la formación de los profesionales, su calidad técnica, el cumplimiento de plazos y la comunicación con el cliente, que es lo que las empresas ven como valor añadido hacia el cliente, sino que más bien es algo que va mucho más allá de todo esto y que estaría más cerca de una consultoría jurídica que a un servicio puramente técnico.

#### **8.5.4 Implicación en el negocio del cliente**

Dado que las empresas entrevistadas relacionan el valor añadido directamente con la implicación del despacho en el negocio del cliente y el soporte en la toma de decisiones importantes más allá de lo estrictamente técnico/jurídico, se profundizó en esta pregunta para obtener una idea más clara de aquello que buscan las empresas en este aspecto concreto.

E.AF.1 y E.G.2 entienden este aspecto como un trabajo en equipo entre la empresa y el abogado, donde el abogado debe tomar una actitud proactiva en el conocimiento de la empresa:

*E.AF.1: "No nos olvidemos que en el caso de una pyme, no es un trabajo que haga solamente el abogado. Es un trabajo en equipo. Yo puedo tener un contrato anual con un despacho, pero hay una cosa clara, por sí no va a funcionar nunca. Le tengo que proporcionar la información de forma adecuada, y luego nos tiene que defender de forma adecuada. Un poco se ve en el día a día con el trabajo en equipo. Si el abogado no conoce la empresa, la dinámica y su filosofía... complicado."*

*Un despacho de abogados se focaliza mucho en una cuestión concreta, y nosotros, a parte de focalizar debemos tener en cuenta todo un conjunto de situaciones. El ser capaz de llegar a conocer lo que yo tengo que conocer..."*

*E.G.2: "Porque el abogado entiende de leyes pero no de necesidades del cliente. Ahí está el reto. Por eso digo que me gusta cuando un abogado me pide porque se hace una imagen más concreta de lo que necesitamos. Un abogado es un consultor. Si no te conoce no sirve de nada. Sabrá mucho"*

*de leyes pero si no sabe ver quién eres y cuáles son tus necesidades tampoco te sirve de nada. A fin de cuentas, entenderá mejor lo que necesitamos a partir de que nos conozca."*

Para E.AF.2, el abogado debería basarse en sus conocimientos sectoriales y también de otros sectores para lograr esa mayor implicación con el cliente:

*E.AF.2: "Él conoce mi negocio, y sabe a lo que me dedico, y sabe lo que estoy haciendo, entonces me gustaría que me echara una mano en estos temas que yo evidentemente le puedo proponer, pero también por qué no, él está mucho más al día de algunas cuestiones y conoce muchos más sectores y conoce muchas más empresas de las que conozco yo. Entonces me podría echar una mano más proactivamente, cosa que es algo que nunca sucede."*

Y E.G.4 relaciona directamente esta falta de entendimiento de las necesidades del cliente con el hecho de que el abogado no es un empresario, en referencia a la mayoría de abogados empleados en los despachos:

*E.G.4: "En el fondo ellos son asalariados de nivel alto, pero son asalariados. Tú no puedes ver una empresa si no eres empresario. Y esto pasa en todos los sectores. Cuando viene un comercial de marcas conocidas a venderme y cuando yo le pido opinión es distinta a la de un empresario que tiene que pagar salarios, locales y todo el tema, a la de un trabajador de primer nivel pero que no ha vivido la tensión de final de mes. Un abogado del nivel que sea dará su opinión, pero será una opinión que no puede tocar todos los aspectos de una pequeña empresa. Un abogado, por lo que yo entiendo, hacen trabajos, no tienen riesgo. Excepto que no cobren. Pero entiendo que tienen un riesgo mínimo. Y en la mayoría de empresas los riesgos son a diario."*

Una de las empresas entrevistadas que siente que su abogado está totalmente implicado en su negocio (E.G.1) indica que éste conoce "todos sus intrínquilis", que ha estado en toda "decisión importante" que han tomado, lo considera una persona muy respetada y que "solo puede aportar cosas positivas".

### **8.5.5 Tecnología**

Al hablar sobre tecnología con las empresas entrevistadas se encuentran dos posiciones claramente diferenciadas: una de ellas, representada en su mayoría por las empresas del sector tecnológico (E.G.3, E.G.4, E.G.5, E.G.6), considera que los despachos están muy atrasados en temas tecnológicos; y la otra, es una visión más neutral (E.AF.1, E.AF.2, E.AF.4, E.AF.5, E.G.1, E.G.7), de conformidad, que da escasa importancia al nivel de adopción tecnológica del despacho. Las empresas de este segundo grupo indican por ejemplo que los despachos ya tienen las tecnologías mínimas

necesarias (E.AF.1, E.AF.5), que no les ha creado ninguna limitación el soporte tecnológico en su comunicación (E.AF.3) . Aunque por lo general se considera que los despachos *“tienen que estar al día de las tecnologías. Eso no me cabe ninguna duda”* (E.AF.2). A pesar de no dar una importancia elevada a los sistemas tecnológicos, la impresión general es que los despachos no están muy avanzados en cuanto a tecnología se refiere.

*E.AF.4: “A primera impresión yo diría que no. Es como si estuvieran un poco anticuados pero es la percepción que tengo. Pero no he visto sus servidores. La impresión es que todo es muy manual, la tecnología quizás no ha llegado a... no van con tecnología última. Es como que aún les falta.”*

*E.G.3: “Por lo que yo veo en general, incluso la gestoría, veo que todavía siguen tirando de informática por debajo de lo que deberían tener. No le dan la importancia que tiene.*

*Ahora se tiene que hacer todo telemático. Yo lo tengo todo duplicado, hasta triplicado. Para mí esto es fundamental, si no lo tienen solucionado no pueden hacer su labor.”*

*E.G.4: “Ningún bufete utiliza nuevas tecnologías y encuentro que el bufete, sea bueno, malo, regular... no apuestan por ellas ni por temas de seguridad ni de rigurosidad tecnológica.”*

*E.G.5: “No le digas a un abogado lo que es un Whatsapp o el Skype para trabajar, porque es que no lo utilizan. Hablan otro idioma. Tengo un amigo [abogado] que tiene que ir al despacho para ver cómo está la cosa. No es capaz de conectarse de la forma que sea para saber qué está pasando y esto me sorprende mucho que en los años que vivimos no esté más tecnificado.”*

En relación a sistemas avanzados de análisis de datos mediante sistemas algorítmicos, existe un total desconocimiento de su existencia y utilización, pues ninguna de las empresas entrevistadas tenía conocimiento de ellos. Únicamente E.AF.2 apuntó a la estandarización de los modelos de contratos como una técnica utilizada por algunos despachos para ganar rapidez en la respuesta al cliente, considerando esta práctica como arriesgada:

*E.AF.2: “Entiendo que si que es verdad que una de las tendencias que tenían los despachos de abogados, al menos en los últimos años, era, en la medida de lo posible, modelizar todo lo posible para dar una respuesta rápida al cliente, etc... Yo entiendo que en determinadas circunstancias o determinados servicios, o para peticiones más estándares, la modelización ayuda pero el modelizar por modelizar, eso tiene también mucho riesgo. Y eso da una idea de muy poco rigor. Un abogado no puede permitirse fallos de detalle o de rigor. Esas herramientas tienen que estar muy bien hechas para no incurrir en estos errores. Me cuesta ver que una máquina sea capaz de modelizar determinadas cuestiones que tiene que reflejar un contrato. Me cuesta mucho verlo.”*

Parece que contribuye a la imagen de poca adaptación tecnológica el uso estricto de documentos de Word: *“los Words y compañía es lo máximo que conocen a nivel de gestión. Esto me sorprende mucho (E.G.5) o su formato: “que los documentos que te envíen sean documentos bien trabajados en una plantillas y tal, es muy importante” (E.AF.2).*

El uso del email es considerado un mínimo imprescindible por todas las empresas, destacando la opinión de E.AF.4 que afirma que *“Con un Outlook puro y duro hemos tenido suficiente, realmente. No hemos necesitado nada más”* aunque destaca la opinión de E.G.3 y E.G.6 para quienes un sistema de cifrado de las comunicaciones sería algo imprescindible:

*E.G.3: “Si tuviera que buscar un nuevo abogado me fijaría en esas herramientas de comunicación y como tienen el tema informático, si tienen sistemas de cifrado... esto no es difícil de obtener, la FNMT te lo da y es barato. Es la metodología de implementarlo. Así puedes enviar comunicaciones secretas con tu abogado. En mi entorno no lo tiene nadie, imagino que despachos de más nivel lo tendrán, pero en mi caso no.”*

*E.G.6: “Están todos muy atrasados. Yo no contrataría un despacho que no me enviara la documentación importante de forma cifrada. Hoy en día esto es básico. Se trata de información confidencial. Y no cuesta nada, pero nada, implementar eso. Para un despacho de abogados eso debería ser una prioridad.”*

De forma consistente con la experiencia de los despachos entrevistados, se aprecia un interés bajo por parte de la mayoría de las empresas entrevistadas en el uso de extranets (E.AF.1, E.AF.2, E.G.2, E.AF.3, E.AF.5, E.G.1, E.G.2, E.G.7). E.AF.2 indica por ejemplo: *“tampoco sé que sentido tiene para mí un portal cliente. A partir del momento que tienes una iguala no entiendo que puede aportarme un portal cliente de un despacho de abogados.”* E.AF.1 opina que sí podría ser interesante pero muestra reservas en relación a la confidencialidad de los datos incluidos en ellas: *“hay que tener en cuenta que a esas extranets habría que darle un cariz de muchísima confidencialidad. Cualquier situación que se trata es muy confidencial y exponerla a según qué medios, incluso puede ser complicado”* En el otro extremo, una de las empresas utiliza Dropbox con sus despachos a título de extranet para suplir esta carencia e intercambiar y almacenar información (E.G.2). También E.G.4 destaca la importancia de la extranet como herramienta de control:

*E.G.4: Hay un descuido total en lo que pueda ser la prestación del servicio desde el punto de vista tecnológico y de facturación también. Yo no he encontrado ningún bufete que te diga, mira: tú vas a tener tu zona de cliente, vas a ver allí los honorarios que te voy aplicando, todas las versiones de los documentos que te he mandado de contratos, mis intervenciones, o el caso allí. La verdad es que*

*ellos te mandan un día un documento, después otro, después un escaneo en un pdf sin ningún tipo de clave ni nada.*

E.AF.4 por su parte reporta haber trabajado en el pasado con un despacho que tenía esta herramienta y consideraba que le aportaba *“una gran facilidad”*.

Según los resultados empíricos observados, y de forma poco consistente con la doctrina (ver apartados 4.4.6, 4.4.7 y 4.4.8), pocas empresas valoran el uso de sistemas tecnológicos avanzados por parte de sus proveedores de servicios jurídicos más allá de la observación de unos mínimos que permitan una comunicación fluida y continua en su día a día, representada básicamente por el email, y ello a pesar de la imagen que tienen algunas de estas empresas sobre el atraso tecnológico de los despachos de abogados. Es como si hubiera una cierta conformidad con esta situación, que podría deberse al desconocimiento del potencial que tienen las tecnologías actualmente existentes en el sector para mejorar la prestación del servicio en favor del cliente.

## **8.6 El centro de compra**

En línea con la doctrina, en la pyme el centro de compra es muy pequeño, en la mayoría de los casos integrado por una única persona (E.AF.1, E.AF.2, E.AF.4, E.G.1, E.G.3, E.G.4, E.G.5, E.G.6, E.G.7). Es, por lo tanto, más parecido al de un consumidor final que al de una empresa grande y su proceso de decisión es muy informal. En su mayoría, confían en la recomendación de terceros y en muchos casos, estos terceros son sus propios asesores tal y como ya ha apuntado la doctrina. Tan solo dos empresas (E.AF.3 y E.G.2) han indicado haber realizado procesos de selección en los que ha intervenido más de una persona, siendo la decisión final tomada colegiada entre los participantes. (E.G.2): *“Aquí siempre las decisiones son colegiadas. Quizás alguien se pueda oponer, pero no es lo habitual. Incluso, como queremos evitar conflictos, estamos dispuestos a hacer cambios o modificar la propuesta para que todas las partes estén alineadas o de acuerdo.”* E.AF.5 apunta que algunos de los despachos con los que trabajan han sido designados por los *‘head quarters’* sin que les hayan consultado a ellos y que, ante esta situación, respetan la decisión tomada, aún a pesar de conocer que su despacho del día a día les podría atender en esa especialidad también:

*E.AF.5: “No vamos a discutir la elección del grupo. Ellos han querido poner a alguien ‘que siga su línea’ Muchas veces esto va por temas políticos. Además, si el bufete luego no funciona, pues no es cosa nuestra. No queremos asumir el riesgo de que no funcione la opción propuesta por nosotros. Así que trabajamos con quién nos digan.”*

De forma coincidente con lo que indica Nightingale (ver apartado 5.4), las personas o persona en la mayoría de las empresas entrevistadas no desean pasar por un proceso de selección de un despacho de abogados, lo que quieren es obtener el mayor valor en la selección, valor que como se ha indicado antes, las empresas relacionan con la implicación del despacho en el negocio del cliente, algo que no podrá mostrarse en la fase de venta del servicio.

Las empresas entrevistadas, en la compra de servicios jurídicos, estarían en una situación de “*simple modified rebuy*” (ver apartado 5.2.1) dado que, tal y como se ha observado, el servicio jurídico es considerado importante para la empresa, requiere de un profundo grado de confianza entre ambas partes de la relación, son servicios de larga duración y no se perciben muchas opciones disponibles, lo que genera a la vez cierta incertidumbre. Asimismo el elevado grado de seguridad y autonomía en el trabajo de las personas entrevistadas, así como la relativa experiencia en la compra de servicios jurídicos, de forma coherente con la doctrina, sitúa a los centros de compra de las pymes analizadas en los cuadrantes superiores de la “matriz de decisión de compra de servicios jurídicos para las pymes” (ver apartado 5.3.5), basándose en el “boca a oreja” de forma absolutamente prioritaria, algún artículo en publicaciones o medios de comunicación, ocasionalmente mediante la asistencia a seminarios en entidades sectoriales y la influencia de homólogos.

Las acciones que menos influencia tienen en este tipo de comprador son: 1) las acciones de marketing convencional, pues les llega muy poca y a la que reciben, no le prestan mucha atención; 2) las acciones de creación de marca en la forma como se está haciendo ahora en el sector jurídico, siendo las únicas marcas reconocidas las de grandes despachos cuyos servicios no se consideran apropiados para ellas; 3) los directorios, que son totalmente desconocidos por las pymes; y 4) la prensa jurídica, que no leen.

## **8.7 Fuerzas del sector legal**

### **8.7.1 Internet como fuerza del cambio**

Dentro del grupo de fuerzas del cambio del sector legal analizadas en el capítulo 4 de este trabajo y de las cuales se ha podido ya ver su impacto en los resultados comentados en los apartados anteriores, se ha decidido observar el efecto de Internet en un apartado específico dada su importancia y capacidad de cambio. Tal y como puede verse en el Gráfico nº XXV, la nube de palabras generada con NVivo para esta palabra confirma que Internet se utiliza para buscar información y sobre todo, contratos.



*Me he dado cuenta que muchos de los gabinetes de abogados dejan información que tú puedes consultar en la página. Con lo cual tú consultas. Si sucede esto... o lo que dice la legislación respecto a esto... Y cuando ves que varios gabinetes dicen lo mismo, dices bueno, esto es lo que hay, es la norma, es la ley que dice esto, pero yo quiero llegar aquí y esto me barra el paso. Y es ahí donde vas al abogado. Está claro que la legislación es esta pero si para llegar aquí, qué puedo hacer... Qué de otra manera puedo llegar aquí..."*

E.G.3 y E.G.5 indican realizar lo mismo:

*E.G.3: "Lo que hago primeramente es hacer una búsqueda por Internet, miro foros jurídicos. Hay mucha información jurídica hoy en día para poder al menos acotar el problema, no resolverlo, pero sí saber de qué se trata."*

*E.G.5: "Cuando tuve que despedir a una persona de aquí, como era un tema un poco complicado, fui a ver los casos en la Red, y como están todos..."*

Aún conociendo esta superabundancia de información en la Red, alguna empresa sigue prefiriendo ir directamente al abogado para que les informe tal y como apunta E.AF.4: *"Iría al profesional y le diría, mira, nos ha pasado esto con este proveedor o este cliente o tenemos una carta de la Administración. Pero nosotros no buscaríamos información sobre la ley que nos comentan. No sé, no somos dominadores de esto y lo delegaríamos a un profesional."*

Este tipo de comentarios sugieren que, efectivamente, según indica la doctrina, el cliente es cada vez más sofisticado y por lo tanto, ese valor añadido representado por la implicación en el negocio del cliente y la ayuda en la toma de decisiones importantes cada vez será más necesario, pues la ley, tal y como ya han apuntado algunas empresas (E.AF.2), ya la conocen, acceden a ella de forma sistemática, la consultan y visitan al abogado con la norma aprendida. Lo que quieren es saber qué camino deben tomar. En este sentido, Internet está efectivamente cambiando a los clientes y su nivel de exigencia.

En cambio, las empresas tienen opiniones encontradas sobre si el sector jurídico en general, y los despachos en concreto, están aprovechando Internet. Para E.AF.2, Internet *"brilla por su ausencia en los juzgados"* y el abogado: *"sigue trabajando exactamente igual que hace no sé cuantos años, con herramientas tecnológicas que... para soportarse, pero el trabajo de base del abogado sigue siendo exactamente el mismo, papel, papel, legajos, manuales, no se qué... sigue siendo exactamente lo mismo. Yo al menos no lo percibo."* Para E.G.3, Internet no ha cambiado en nada su relación con sus abogados. E.G.4, E.G.5 y E.G.6 opinan que se está revolucionando muchísimo el sector, pero son las empresas de venta de documentos, tipo EIDerecho.com o los directorios online de abogados que permiten realizar

consultas gratuitas las que están sacando ventaja de Internet, no en cambio los despachos de toda la vida.

*E.G.5: "Cuando vas a alguna web de estas que has buscado en Google, ahí sí que hay el típico: la primera consulta es gratis, en un bufet que hay 50, 60 o 100 y ya ves que ahí es un negocio directo. Que la primera es gratis, pero la segunda te pasarán la minuta. Detrás de estas webs yo creo que hay mucho oportunismo, que la gente despistada aparece allí cuando no hay ningún contacto, amigo o conocido, y luego claro, hay que buscar por Internet, y en Internet creo que estas son las webs que quizás captan a gente con menos cultura o menos recursos a nivel de relación.*

*Ahora hay webs por ahí que sí que te explican... hay consultas online. Que estas son otras que dan mala impresión."*

## **8.7.2 Nuevos modelos de negocio**

La mayoría de los despachos entrevistados no han oído hablar de nuevas formas de prestar servicios jurídicos más allá de los despachos nacionales que se han publicitado de forma intensiva en radio, prensa y televisión representados por Arriaga Asociados y Legálitas, sin que ninguno de ellas los considere un tipo de despacho al que acudiría para atender sus asuntos jurídicos y los identifican con un tipo de público más de consumidores o a quién debes acudir cuando no se dispone de recursos ni referencias de otros profesionales (E.AF.2, E.G.3, E.G.4, E.G.5, E.G.6).

*E.AF.2: "A mi lo único que me llama la atención es el modelo este de los abogados americanos, de publicitarse mucho: "yo te voy a ayudar a que si te caes por la calle, a denunciar al Ayuntamiento". Esto es algo que cada vez se ve más.*

*Esto aquí lo he visto ya en más de una ocasión y me he quedado asustado. Hay un anuncio en la tele, el de Arriaga Asociados llamando a todos los preferentistas a una demanda conjunta 'porque nosotros hemos hecho tal'. Esto es equivalente al modelo que te he explicado antes.*

*El Derecho no pasa por encima del derecho de otras personas y esto a día de hoy es una cosa que no está tan clara, y los abogados tienen que poner remedio a esto. Hay aquí un tema de ética y deontología que quizás aquí haya alguien que deba empezar a ponerse las pilas de qué es lo correcto y lo no correcto. Yo no digo que los despachos de abogados no tengan que publicitar sus servicios, pero hay maneras y maneras de publicitar las cosas porque corres el riesgo de no analizar las cosas, y de generar expectativas en la gente que luego no vas a poder cumplir."*

E.AF.1, E.AF.3 y E.G.3 sí mencionan haber oído algo relativo a nuevas formas de prestar servicios jurídicos mediante el uso de tecnologías avanzadas. Sin embargo, no lo consideran apropiado para sus negocios, prefiriendo los sistemas tradicionales ya conocidos con los que están trabajando. Esto vendría a confirmar la barrera de la madurez del mercado que se apunta más adelante en el apartado 9.3.

*E.AF.1: "me consta que algún despacho de abogados están muy avanzados en este sentido [tecnología y formas distintas de prestación de servicios], pero quizás por el tipo de empresa que somos nosotros hoy por hoy no sea necesario. Quizás sea mucho más eficaz en otro tipo de empresas."*

*E.AF.3: "Sí. Sí que he leído algo en prensa que hay unos despachos que hacen otra clase de servicio de forma diferenciada pero en cualquier caso no he contemplado ningún cambio de momento."*

Pero cuando se preguntó a la empresa si recordada el nombre del despacho en cuestión o en qué consistía la distinta forma en que ese despacho explicaba que prestaba los servicios jurídicos, la empresa respondió negativamente:

*E.AF.3: No. Leí el artículo justo hace un par de días pero no recuerdo el nombre. Habían hecho un cambio de enfoque en cuanto a servicio de abogados, me pareció interesante pero no he entrado. Ahora no recuerdo la manera como enfocaban el servicio, pero bueno, ya ves que no me impactó demasiado porque no recuerdo ni siquiera el sistema que utilizaban. Pero sí que pensé ¡mira! Me pareció gracioso que cambiaran la forma cómo estaban enfocando el negocio del asesoramiento jurídico, pero de momento yo creo en este modelo."*

*E.G.3: "En la prensa económica aparecen temas filosóficos, el enfoque que hacen los despachos de aquí o los de allí, pero tampoco recuerdo porque no es un tema que me apasione."*

La investigación empírica realizada muestra que las empresas entrevistadas tienen un conocimiento muy limitado de nuevos modelos de negocio y nuevas tecnologías de mejora del servicio en el sector jurídico.

En los casos en que se llega a mencionar algún modelo distinto se hace referencia a modelos nacionales poco pensados para las empresas. Esto por un lado viene a poner de relevancia el poder que siguen teniendo ciertos canales de comunicación masivos y más clásicos, como la televisión, la prensa y la radio, para generar notoriedad y visibilidad. Estos canales son muy poco utilizados por los despachos de abogados entrevistados, salvo por D.SD.4 aunque de una forma muy distinta, mas comedida y basada en contenidos de calidad tipo entrevistas o explicaciones técnicas.

Cuando se aprecia un cierto conocimiento de tecnologías avanzadas o modelos nuevos distintos de los indicados en el párrafo anterior, los entrevistados no pueden recordar ni el nombre del despacho ni cuál es la mejora en el servicio o innovación que la tecnología u otra forma de prestar servicios aporta al cliente. Los técnicas de inteligencia artificial o aprendizaje computarizado aplicadas al sector jurídico son absolutamente desconocidos por parte de las empresas y tampoco conocen de qué forma éstas podrían mejorar el servicio.



# CAPÍTULO IX

---

**OBSERVACIONES EN  
BASE A LOS RESULTADOS  
OBTENIDOS CON  
LAS ENTREVISTAS  
A DESPACHOS DE  
ABOGADOS Y EMPRESAS**





# 9. OBSERVACIONES EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LAS ENTREVISTAS A DESPACHOS DE ABOGADOS Y EMPRESAS

---

*PI3 ¿Cuáles serían las acciones de marketing más apropiadas de los despachos de abogados para vender sus servicios a las pequeñas y medianas empresas? ¿Qué acciones deberían cambiar o cuáles deberían implementar?*

## 9.1 Introducción

Una vez abordado el análisis de los datos obtenidos de la investigación empírica en los dos grupos de entrevistados, y habiendo dado respuesta a las dos primeras preguntas de investigación, se da respuesta ahora a la tercera pregunta de investigación: PI3 ¿Cuáles serían las acciones de marketing más apropiadas de los despachos de abogados para vender sus servicios a las pequeñas y medianas empresas? ¿Qué acciones deberían cambiar o cuáles deberían implementar? Esta tercera pregunta se abordará a través de una metodología de tipo deductivo que llevará a testar y afirmar la autenticidad y pertinencia del análisis de contenido inductivo realizado hasta ahora (ver capítulo 6, apartado “análisis de los datos”).

## 9.2 Estrategia de marketing

Existe una gran diferencia entre los despachos entrevistados dependiendo de si disponen de una estructura de marketing organizada es decir, cuentan con una persona con la formación y la preparación adecuada para desarrollar esta función de forma estable en el despacho o no. El despacho que cuenta con ella, plantea una estrategia de marketing bien formulada por parte de dichos responsables, cuyo objetivo es implementar la estrategia global de la firma, contando además con un presupuesto anual destinado a dicha acción de marketing. El seguimiento de los objetivos marcados se realiza de forma regular y se proporciona formación, tanto a los profesionales como a los socios, para ayudarles a desarrollar las funciones de marketing que se les haya asignado. El grado de autonomía de dichos profesionales de marketing dentro de la organización está muy limitado por la influencia de los socios, que son los que toman las decisiones importantes en todos los niveles, lo cual viene a mostrar la poca madurez y experiencia del sector en este tipo de actividad. Los despachos que no tienen la función de marketing estructurada en una persona o departamento que la asuma de manera regular, es decir, sin compartir esta función con el ejercicio de la abogacía, reportan resultados más bien pobres en su acciones de marketing. Cuando no se separa la producción de la venta, ni tampoco la producción de la gestión, dichas funciones recaen muchas veces en la misma persona, lo que lleva a una planificación cortoplacista de la actividad, dando prioridad a los temas jurídicos, que suponen una entrada de dinero inmediata para el despacho, antes que destinar tiempo y recursos a la planificación y gestión de la acción de marketing.

Siendo una de las principales preocupaciones de los despachos el incrementar su cartera de clientes, sorprende la escasa o incluso nula estructurad de la función de marketing en la mayoría de las organizaciones entrevistadas. Las acciones de marketing o desarrollo de negocio se llevan a cabo de forma puntual, sin una estrategia clara, motivadas por la necesidad de cada momento. Es decir, ante una bajada de los ingresos es cuando se toma la decisión de realizar marketing. Los despachos que deseen realmente incrementar su cartera de clientes harían mejor en implicar a toda la organización en la función de marketing pero no enfocándose tanto en la captación de nuevos clientes, pues tal y como ha quedado reflejado, los despachos están comisionando la aportación de clientes, dejando de lado otras acciones que aportan resultados mucho mejores, como centrarse en mejorar la satisfacción del cliente, su experiencia como tal, en prestar un servicio de calidad y mejorar la comunicación con éste. Según se ha observado, captar un nuevo cliente es muy complicado si no es por las referencias de otros clientes. Siendo ésta la llave del crecimiento del despacho, éstos lograrían mejores resultados centrándose en estos aspectos e implicando a todos los profesionales en dicha función de marketing, permitiendo que personas con capacidad y experiencia en lograr estos objetivos les ayuden y guíen en el proceso.

### 9.3 Captación de clientes

Según se ha observado en los resultados analizados en el capítulo VII, hay varios aspectos que los despachos de abogados pueden tener en cuenta y mejorar para lograr incrementar la captación de clientes.

*Fidelizar los clientes actuales.* Se ha observado claramente que un cliente satisfecho es el mejor prescriptor de un despacho: todos coinciden en señalar el “boca a oreja” y las referencias de otros clientes como primera fuente de entrada de clientes. Aspecto confirmado a su vez por las propias empresas, que confían en amigos, familiares y otros profesionales, abogados en muchos casos, para buscar un despacho de abogados.

*Mejora de la comunicación interna y visibilidad de esta mejora ante el cliente.* Algunas empresas señalan que los profesionales “no se hablan entre sí” (E.AF.2), ocasionando o bien errores en el servicio o pérdida de tiempo en el cliente que debe explicar las mismas cosas a distintos profesionales de un mismo despacho. Parece recomendable estructurar un sistema de comunicación interna, base de datos de clientes o gestión del conocimiento en el que se almacene la información relativa a los casos y gestiones realizadas por un cliente, de manera que cualquier miembro del equipo pueda acceder a ella en el momento de hablar con él. Algunos despachos, pocos, están utilizando sistemas de CRM con esta finalidad, no solamente para la mejora de la acción de captación de clientes sino también para trabajar mejor la fidelización de los existentes.

*Mejora de la comunicación con el cliente.* Mantener una comunicación regular, constante y rápida con los clientes es uno de los elementos que ya Parasuraman, en el año 1988, identificó como potenciador de la satisfacción en los servicios profesionales dentro de los conceptos de “empatía” y “compromiso” (ver apartado 2.7.1) y parece que las empresas sienten que los despachos están descuidando este aspecto E.G.7: “Lo que no puede ser es estar pendiente de un hilo, me van a llamar o no me van a llamar.” E.AF.2: “No encuentras nunca al abogado. Nunca está. Nunca.” Siendo éste un elemento clave en la generación de satisfacción y fidelización de los clientes, no debería ser un simple deseo o norma a seguir, sino un objetivo, medible, contrastado y que formara parte de los principales KPI de los despachos, tanto para los profesionales como para el personal no técnico. Existen hoy en día numerosos sistemas tecnológicos que permiten realizar un correcto seguimiento y medición de la interacción con los clientes, pudiendo medirse tanto el número de las interacciones, como su calidad y resultados.

*Gestión de la relación con el cliente.* Los empresarios, en especial la pequeña y mediana empresa, desarrolla relaciones muy estrechas de confianza con el abogado que les atiende, y eso algo muy

apreciado y que gusta. No se trata de una relación personal ni de amistad, que en algunos casos puede darse, sino de una relación profesional de larga duración que conlleva el conocer aspectos muy íntimos de la empresa. Este es un elemento de fidelización muy potente del que los despachos son conscientes y que deben mantener y potenciar, a la vez que deberán aprender a manejar esta realidad con el hecho de cuando ese abogado se marcha del despacho, puede arrastrar varios clientes consigo. Evitar esto es algo que escapa del marco de este trabajo y que seguramente daría lugar a una nueva tesis, pero se pueden apuntar soluciones en base a los comentarios de algunas empresas como, por ejemplo, el asegurar un elevado nivel de eficiencia y excelencia en el servicio cuya pérdida no compense el seguir al profesional, produciendo un potente efecto de fidelización hacia el despacho y no tanto a una persona concreta:

*E.AF.3: "Buena pregunta... miraría muchas cosas. Yo creo que las relaciones humanas son importantes y al final confías en profesionales independientes, es así. Lo que pasa es que no se si hasta el punto de cambiarte por un solo abogado. Sobre todo porque a nivel.... [nombre de la empresa] ha tenido muchas fases de crecimiento y en la fase en que está ahora ya empieza a ser una empresa mediana grande, somos casi 200 trabajadores, con un volumen importante de negocio. Yo lo que necesito es un full service. Entonces, un cambio de un abogado en concreto, no creo que supusiera el cambio ahora mismo de firma."*

Una fuente de captación de clientes interesante para los despachos son las asociaciones sectoriales y gremios por el alto potencial de visibilidad y recomendación que pueden obtener, pues las empresas que han acudido a este tipo de fuente lo hacen con la confianza que la entidad ya ha hecho una acción de filtraje previo del despacho (E.G.1, E.G.2) pero los servicios ofrecidos a la entidad y sus miembros deberían ser servicios realmente especializados en su sector de actividad, pues las empresas tienen ya cubiertos los servicios generalistas y, por lo que se ha observado, la fidelidad hacia los despachos es alta a pesar de existir quejas del servicio recibido.

## **9.4 Generalistas o especialistas**

La estructura ideal para atender las necesidades de la mediana empresa parece ser mas bien la de un despacho generalista o "full service" que cubra las áreas básicas de su actividad diaria de forma profunda, con calidad y que no se limite a la gestión ordinaria de los impuestos, nóminas, contabilidad, contratación y asesoría básica. Se valora mucho un fuerte conocimiento del sector al que la empresa pertenece, un *expertise* demostrable del cual la empresa se pueda beneficiar, pues para ellas, esto es parte del valor añadido que esperan de su abogado. Esto llevará al despacho a poder atender segmentos de clientes determinados con mucha más calidad. El desarrollar especialidades

técnicas adicionales o en su defecto, establecer relaciones de colaboración estables con despachos especialistas en temas muy concretos para ofrecer soluciones a las necesidades puntuales de sus clientes sería también una buena estrategia de fidelización de los clientes, pero no debe caerse en el error de presentar a un profesional como especialista en varios temas. Los clientes actualmente buscan información sobre los temas que les preocupan y la encuentran y, si el profesional con el que hablan no muestra un dominio profundo y extenso del tema, no va a resultar creíble.

Los límites a la configuración del servicio del despacho estarían en su propia estructura, pues un crecimiento muy grande puede llevar a que el cliente perciba que cada vez es menos importante para ese despacho, o que el socio que antes le atendía personalmente ahora, debido a su carrera profesional o mayor envergadura del despacho, ya no está nunca disponible. Esta es la sensación que tienen las empresas medianas cuando tratan con los grandes despachos y la perciben de forma muy negativa. En este sentido, un despacho que aspire a trabajar de forma continuada con este tipo de pyme más grande deberá lograr el justo equilibrio entre tamaño, servicios, especializaciones, gestión del servicio y cercanía al cliente.

También las empresas de menor tamaño echan en falta una mayor profundidad tanto en el asesoramiento recibido de sus despachos como en su especialización sectorial. Pero a diferencia de las de tamaño mediano, las necesidades jurídicas de este tipo de empresas son poco frecuentes y las cubren contratando puntualmente a un especialista, necesitando tener cubiertas las necesidades de gestión básicas. Para estas empresas, localizar un despacho conocedor de su sector de actividad resulta muy complicado y terminan acudiendo a referencias directas de familiares o del propio asesor que les atiende, y el precio sí supone una barrera importante a su contratación. Una página web con muchos abogados en el equipo ya les puede parecer una señal inequívoca de que el precio de los servicios queda fuera de su alcance. Sin embargo, algunos despachos mencionan su interés en este tipo de empresas para atender justamente esos trabajos puntuales que precisan. Los despachos que quieran captar los asuntos puntuales de estas empresas y que requieren un grado de especialización elevado, deberán aprovechar la cierta tendencia de este tipo de empresarios a buscar en Internet para dejar claro, por ejemplo en sus páginas web, una orientación sobre sus honorarios, la posibilidad de pedir un presupuesto sin compromiso, incluir testimonios de empresas de su mismo tamaño e, incluso, desarrollar soluciones paquetizadas con precios cerrados.

## **9.5 Las oficinas**

Los despachos harían bien en renovar su imagen para quitarse de encima esa pátina de conservadurismo que parece que aún arraiga entre sus clientes, lo cual no significa que deban

renunciar a lo clásico, pero sí debería combinarse con un mensaje de modernidad, de adaptación a los nuevos tiempos, de imagen cuidada. Parece evidente que una decoración muy ostentosa de las oficinas, incluso su ubicación en zonas de prestigio, marca una diferencia en la mente del cliente en relación al precio de los servicios y tipo de cliente que prefieren atender, por lo que cada despacho debería medir de forma cuidadosa la decisión sobre dónde ubicarse en función del tipo de cliente que quiere atender o que está atendiendo en la actualidad. Quizás un despacho con una cartera importante de empresas tipo pyme alta a las que desee seguir atendiendo, ante una decisión sobre el traslado de sus oficinas, no necesita mantener una ubicación en zonas "Premium" de la ciudad o considerar trasladarse allí, pudiendo invertir en zonas más económicas, igualmente céntricas y de fácil acceso, logrando así espacios más grandes, por ejemplo para realizar desayunos con clientes en las oficinas, obteniendo ahorros que pueden invertirse tanto en la modernización de las instalaciones como en la planificación y ejecución de estrategias de marketing adecuadas para la fidelización y captación de clientes.

## 9.6 Promoción

*Marca.* Los esfuerzos para la creación de una marca y ganar notoriedad y visibilidad en el mercado no parece que estén obteniendo los resultados esperados en el mercado pues los entrevistados únicamente reconocen las dos o tres marcas de los despachos más grandes, sin que sean capaces de recordar ningún otro despacho en el ámbito local en el que operan o como especialista en sus sectores de actividad, teniendo siempre que recurrir a la ayuda de recomendaciones personales o de la entidad sectorial (gremio o asociación) a la que pertenecen para obtener esa recomendación.

*E.AF.1: "Quizás no exista un nivel medio. O son grandes despachos o son pequeños. Los habrá esos niveles medios, pero o trabajas con uno fuerte o vas a una gestoría y trabajas con ellas."*

Parece que hay un espacio muy grande aquí que puede ser trabajado por los despachos e incluso por sus profesionales para posicionarse como referentes en sectores de actividad específicos, en determinadas áreas de práctica o en zonas geográficas concretas para que un segmento importante de clientes les pueda reconocer de forma espontánea como una opción a tener en cuenta. Según indican las empresas, reciben muy poca información relevante sobre la oferta disponible y, la que reciben, cuando la reciben, casi siempre por vía electrónica, parece ser indiferenciada, no destinada ni pensada para la empresa a la que se dirigen ni a sus necesidades concretas de asesoramiento, por lo que no llegan a captar la atención de esos potenciales clientes.

*Directorios.* Tampoco los directorios tipo *Best Lawyers, Chambers & Partners* o *Legal 500* son elementos que ayuden a la generación de reputación entre el segmento de clientes tipo pyme. Más

bien parece que son los propios abogados quienes se sienten orgullosos de pertenecer a ellos, pues el principal tipo de cliente de los despachos entrevistados, las pymes, siendo en realidad su único tipo de cliente en muchos de ellos, no han utilizado nunca los directorios de referencia ni para buscar despacho ni para verificar sus referencias; es más ni siquiera han oído hablar de ellos. Tendría sentido su utilización si el despacho fuera a desarrollar una estrategia claramente dirigida a la captación de empresas grandes extranjeras, pues tal y como muchos de ellos reconocen, es el tipo de empresa que puede utilizar esta herramienta como criterio de selección ante un desconocimiento del mercado jurídico local. Pero tampoco ninguno de los entrevistados mencionó tener una estrategia diferenciada para ambos tipos de empresa, pyme y gran empresa.

*Seminarios y desayunos.* Son herramientas que se perciben útiles por las empresas tal y como ya anticipa la doctrina. Los despachos están empezando a realizar este tipo de acciones si bien no se hace por lo general de forma estructurada, es decir siguiendo una regularidad, con contenidos programados y pensados para sus clientes y realizando un correcto seguimiento a los asistentes. Los despachos deberían pensar en la situación de sus clientes e imaginar los temas y asuntos que más interés les pueda generar, sobre todo teniendo en cuenta que la mayoría de sus clientes son gerentes sin formación técnica en Derecho, cuyo día a día es muy apretado, tanto como el suyo propio, y los temas que les pueden interesar están estrechamente relacionados con la actividad de su empresa. Las clases magistrales de derecho no gustan a los empresarios; les interesan temas muy prácticos, relacionados con su actividad y también la interacción que pueda haber con el pequeño grupo de participantes, siempre que haya algún tipo de afinidad o punto de conexión entre ellos. El hecho de que las empresas pequeñas no reciban invitaciones a desayunos por parte de sus despachos puede responder a que éstos no están especializados en sus sectores o no conocen suficientemente sus negocios como para realizar propuestas interesantes, hecho que sí aprovechan las entidades gremiales. De nuevo, el lograr una cierta especialización sectorial cobra sentido aún cuando se trate de despachos pequeños.

*Merchandising.* Parece ser que el material físico como los *brochures* resulta más útil a los propios despachos como soporte en la venta o por la necesidad de entregar algo más que la propuesta de honorarios, que a las empresas para convencerse de las bondades del despacho, pues la venta es mucho más personal y, cuando los reciben, no les prestan ningún tipo de atención. Los despachos son, en general, conscientes de esto, incluso después de terminada la entrevistas algunos de ellos mostraron sus folletos a la investigadora mencionando que conocen la poca vida que tienen en las manos del cliente. Aun así, los consideran un buen soporte en el momento de la venta.

*Newsletters.* Prácticamente todas las empresas entrevistadas reciben *newsletters* de despachos de abogados, algunas incluso más de una y, si bien no les atribuyen ningún efecto de venta o

persuasión, la realidad es que éste parece ser uno de los pocos canales a través del cual una empresa está conociendo otros despachos. El uso que se da a la información recibida mediante *newsletters* es para informarse de temas que puedan interesar al empresario, hecho que puede suponer una oportunidad para dar a conocer el despacho. Sin embargo la forma en que algunos despachos utilizan esta herramienta molesta a la mayoría de empresas: discontinuidad en su envío, o un envío excesivo, no segmentación del público al que se dirigen enviando todo tipo de contenidos de forma casi indiscriminada, un lenguaje excesivamente técnico, etc... Los despachos pueden mejorar el uso de esta herramienta observando una regularidad en su envío, haciendo un esfuerzo por conocer las personas a las que se dirigen y practicar segmentaciones por varios criterios (sectores de actividad, áreas de práctica, zona geográfica, etc...), logrando una mayor adecuación de su contenido a los intereses de las personas que las reciben. Evitar un exceso de contenido, los textos demasiado técnicos o buscar una imagen más agradable, más "*persuasiva*" como indica E.G.5, ayudaría a la generación de visibilidad ante un público objetivo faltado de opciones entre las que elegir.

## 9.7 Webs y Redes sociales

Tal y como sugiere la doctrina, las webs de los despachos están en una fase muy primaria de desarrollo y, más allá de la imagen demasiado seria donde se explica lo bien que trabajan, hay un margen muy grande para desarrollar sitios dinámicos y aprovechar la tendencia de las empresas a buscar información en las webs para llamar su atención y atraerlos hacia el despacho. Actualmente existe tecnología, específicamente desarrollada para el sector jurídico (ver apartado 3.3), que tiene esta capacidad, siendo algo prácticamente inexplorado en el sector jurídico español.

Ante la respuesta negativa de todas las empresas al uso de redes sociales para la búsqueda de despachos de abogados, de información jurídica o confirmación de referencias, se decidió verificar la presencia en redes sociales de las empresas entrevistadas, observándose que todas ellas, a excepción de E.G.2, tienen presencia, por lo menos, en dos redes sociales (ver tabla nº 25).

**Tabla nº 25: Presencia en redes sociales de las empresas entrevistadas**

	Facebook	Linkedin	Twitter	YouTube	Google Plus	Pinterest
E.AF.1	✓	✓		✓		
E.AF.2	✓				✓	✓
E.AF.3		✓	✓			
E.AF.4	✓		✓			
E.AF.5		✓	✓	✓		
E.G.1	✓				✓	
E.G.2						
E.G.3	✓	✓	✓	✓		
E.G.4	✓	✓	✓	✓	✓	
E.G.5	✓		✓			
E.G.6	✓	✓	✓			
E.G.7	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

Según puede deducirse de las entrevistas realizadas, la gestión de las redes sociales de las empresas estaría delegada en terceras personas o compañías externas dado que ninguno de los gerentes o directores de área funcional entrevistados (los decisores en la mayoría de los casos) asumía directamente esta función. Según los resultados observados no puede concluirse que la presencia en redes sociales de una empresa signifique que una interacción con ellas mediante este canal vaya a funcionar como estímulo de venta o generador de confianza ante la persona que deba tomar la decisión final de contratación, pues estas son personas distintas a las que gestionan las redes de la empresa y las que deciden sobre la contratación de los servicios jurídicos. Es probable que se obtenga mayor éxito en la interacción en redes sociales de forma directa con los 'decisiones' a través de redes sociales profesionales como LinkedIn por ejemplo, por el hecho de suponer una vía de contacto directa con ese decisor final. Sin embargo deberá adoptarse un criterio de prudencia en dicha actividad.

## 9.8 Fase de venta

Si bien la creación de servicios paquetizados o estructurados puede ser una opción atractiva para las empresas y así lo perciben varios despachos (ver apartado 7.6.4), esta práctica debe utilizarse con cierta cautela pues aunque permite dar una respuesta rápida a la solicitud de servicios de una empresa, no debe olvidarse el elemento personal, el contacto, la indagación sobre la situación y necesidades particulares de cada cliente, pues según se ha visto reflejado en los resultados (ver apartado 5.3.5), el cliente valora mucho este aspecto y lo utiliza como elemento discriminador en la fase de entrevistas con los despachos para reducir el número de potenciales candidatos. Dicho esto, también debe tenerse en cuenta que, para las empresas pequeñas con necesidades jurídicas

complejas y puntuales, la paquetización de servicios puede ser un concepto interesante para los despachos que ayudarían a reducir el riesgo de ser descartados de entrada por razón de su tamaño, si bien ese factor de atención personalizada está también muy presente en la mente del empresario, tanto grande como pequeño y, tal y como se ha indicado, no es el precio el factor determinante en la fase de reducción de potenciales candidatos sino que, confirmando a la doctrina (ver apartado 5.2.1), son los aspectos más subjetivos, como el encaje personal, la sensación de que se entienden las necesidades o de que el empresario estará bien atendido.

## **9.9 Los decisores en el proceso de compra**

El perfil típico del comprador de servicios jurídicos en una pyme, según los resultados observados, responde al de un empresario con elevado poder de autonomía y seguridad en el trabajo, con experiencia entre moderada y alta en la compra de estos servicios, que recibe una gran influencia de terceras personas, entre ellas, sus propios asesores, y que presta entre poca y nada de atención a la escasa publicidad que recibe, la prensa jurídica especializada y los directorios. Hay alguna excepción, observadas en empresas filiales de empresas extranjeras, en que las oficinas centrales del grupo imponen un determinado despacho para tratar determinados temas. Siendo esta la situación, las posibilidades de llegar a captar la atención de una pyme son pequeñas si no es a través de una referencia, en cuyo caso, las opciones de éxito son muy elevadas dado el alto valor que la pyme les concede sin prácticamente llegar a verificar dicha referencia. Lograr una mayor notoriedad ante potenciales clientes resulta complejo. Pero una vez se logra llegar ante un potencial comprador, deberá tenerse en cuenta aquello que realmente está buscando: maximizar el valor de su elección. El despacho que ha logrado captar la atención de una empresa sin una referencia previa deberá anticipar los aspectos del servicio que son clave para un empresario (ver apartados 5.3.7, 5.3.8 y 8.5.1) si desea llegar a ser considerado positivamente como candidato final: seguridad, estar al día de las cosas, solvencia técnica, capacidad para resolver los temas, rapidez de respuesta, proactividad, trato personalizado y una muy buena capacidad de comunicación. Algunos de estos aspectos pueden mostrarse mediante artículos escritos que se pueden enviar al cliente, en la propia reunión con éste, o mostrando estadísticas realizadas a través de la medición de KPI's propios del despacho, como la media en la atención de las llamadas, los emails, el grado de satisfacción de los clientes, la media en la resolución de varios tipos de expedientes y sus precios medios, etc... información que puede obtenerse mediante la implementación de sistemas tecnológicos sencillos, pero bien alimentados. Esta información puede servir como un anticipo del servicio que se va a recibir del despacho.

## 9.10 Precios

El factor precio se percibe como uno de los elementos críticos en el momento de valorar las propuestas, aunque mucho más en empresas pequeñas y algo menos en empresas medianas que no miden este factor tanto en relación al importe como a la claridad de lo que ese precio incluye. Los clientes quieren previsibilidad en sus costes y saber cuánto tendrán que pagar al finalizar los servicios encargados. La transparencia en los precios es fundamental para las empresas que cada vez más, quieren precios cerrados. Esta parece ser una expectativa razonable dado que actualmente no hay ningún motivo ni impedimento para facilitar este tipo de información al cliente más allá de las propias ineficiencias internas de los despachos, ya sea por falta de sistemas tecnológicos avanzados que mejoren la prestación del servicio, la propia inexperiencia o pocos conocimientos en asuntos o sectores concretos. El mercado proporciona hoy en día tecnologías que permiten almacenar y gestionar la experiencia acumulada de los profesionales de los despachos, generando así un acervo histórico de conocimiento y experiencia tanto de contenidos técnicos como de asuntos y procesos seguidos en su resolución. No gestionar esta información conlleva la pérdida de esta experiencia acumulada que se queda en la mente de cada profesional, perdiéndose cuando este abandona el despacho sin que haya quedado almacenada en el 'activo' del despacho. Almacenar, gestionar y analizar esta información proporcionaría la 'memoria histórica' necesaria para poder reflejar en cada propuesta realizada un escenario de posibles actuaciones, situaciones y excepciones aplicables al caso a resolver que ayudarían tanto al cliente a valorar el proyecto en su conjunto como al despacho para realizar una correcta valoración de riesgos, tiempos, fases y precios. Lo resume muy bien E.G.4:

*E.G.4: "Yo creo que los honorarios son altos y la verdad es que creo que no comunican bien porque son altos. Te da la sensación que hacen pocas cosas y igual sí que las hacen. Aquí es donde hay una descompensación muy grande de lo que puedan ser los honorarios. Creo que son altos. Es importante que te sepan vender lo que hay detrás."*

## 9.11 Valor añadido

Dado que parece que hay una diferencia entre los atributos que integran el concepto de valor añadido por parte de los despachos y las empresas, los primeros debería adaptar su servicio para ajustarlo a lo que el cliente espera de ellos en términos de valor. El concepto de valor añadido en un despacho de abogados que tienen las empresas se relaciona directamente con un conocimiento profundo de ellas por parte de su proveedor de servicios jurídicos, que se adquiere con una relación de confianza y a largo plazo y la capacidad para aportar soluciones o ayudar en la toma de decisiones importantes, confirmando así lo que la doctrina afirma (ver apartado 5.2.2), o también con un intenso

*expertise* sectorial que pueda suplir una parte de ese conocimiento individualizado. Al hablar de valor añadido, los despachos no deberían poner tanto el acento en la capacidad técnica de los profesionales sino en su potencial para acompañar al cliente en la toma de decisiones complejas, ilustrándolo en casos de éxito o con testimonios de clientes reales. A nivel interno del despacho, podría potenciarse esta capacidad y hacerla mucho más visible mediante programas de gestión del conocimiento que almacenen y gestionen la información de los clientes, creando así una especie de “memoria histórica” de cada uno, tal y como se ha apuntado antes, accesible rápida y fácilmente por los profesionales e incluso por la misma empresa.

## 9.12 Tecnología

Según se ha observado en los resultados de la investigación empírica, ni los despachos de abogados conceden a la tecnología un papel demasiado importante, aunque perciben que sí cobrará mucho más significado con el tiempo (ver apartado 7.8), ni las empresas lo consideran algo imprescindible, salvo algunas excepciones (ver apartado 8.5.5). No deja de sorprender este hecho cuando justamente mediante un uso adecuado de la tecnología se podría dar respuesta a varias de las expectativas no satisfechas de las pymes y más bien parece que esta situación de “*status quo*” ya viene bien a los despachos. El sector jurídico tiene un sistema de acceso a la prestación de servicios estrictamente regulado, tampoco se permite que un “no abogado” ostente más del 50% del capital social de un despacho de abogados ni que tenga la mayoría de los derechos de voto del órgano de administración, hecho que resta atractivo para invertir en este tipo de empresas a inversores externos. Esta falta de “aire fresco” procedente de otros sectores puede ser uno de los motivos de acomodación del sector en prácticas ancestrales clásicas, que son prácticamente las únicas que conocen las empresas. Esta falta de experiencia, más allá de una simple percepción de atraso tecnológico, no les permite valorar cómo sería un servicio fortalecido por sistemas tecnológicos avanzados, motivo por el que no puede echarse de menos esta opción.

Esta situación ofrece una oportunidad para aquellos despachos que decidan apostar por el cambio, ayudados de tecnología, en cualesquiera de sus facetas: gestión interna, relación con el cliente o prestación del servicio pues les permitiría diferenciarse de forma efectiva respecto de la competencia logrando una mayor capacidad de fidelización de sus clientes. No obstante deberá tenerse en cuenta la extraordinaria poca madurez y desconocimiento del mercado sobre la existencia de sistemas tecnológicos avanzados para el sector jurídico, así como de los beneficios que estos sistemas les pueden reportar, por lo que invertir en publicitarlos puede no tener el resultado esperado, siendo mucho más efectivo el dejar que sean los propios clientes quienes perciban esa mejora, ese cambio y lograr un efecto multiplicador de las referencias. En este sentido, resulta interesante la experiencia en

relación a las extranets de uno de los despachos entrevistados (D.SD.10) al indicar que tuvo que “educar al cliente” en su utilización, que fue algo que “al principio costó” pero que ahora ya es algo apreciado por ellos. Es decir, es probable que la simple adopción de sistemas tecnológicos avanzados, ya sean de gestión del conocimiento, de gestión de proyectos, de análisis de datos mediante inteligencia artificial o aprendizaje computerizado no sea suficiente por sí misma para lograr una atracción de nuevos clientes, pues éstos desconocen los beneficios que dichos sistemas les pueden reportar y, muy probablemente, perciban su utilización como una señal de un servicio más caro. Sería mucho más interesante empezar por adoptar algunos de estos sistemas con los clientes actuales del despacho, logrando un incremento sustancial de la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Además de mejorar la fidelización del cliente, éste se mostrará mucho más predispuesto a recomendar el despacho, principal fuente de captación de clientes de todos los despachos entrevistados. Adicionalmente, y debido a la mejora en la eficiencia y productividad del despacho que estos sistemas permiten alcanzar (ver apartados 4.4.6, 4.4.7 y 4.4.8), también los despachos se verían beneficiados de su utilización.

### 9.13 Nuevos modelos

El mercado parece estar muy inmaduro para la introducción de modelos de negocio innovadores en el área tecnológica y, de forma consistente con lo que indica la doctrina (ver apartado 4.2), tampoco aquí es previsible un aumento muy significativo de ellos en un plazo corto de tiempo. Otras formas de innovación sí parecen mucho más factibles: de la misma forma que operadores del sector como Arriaga o Legálitas han logrado elevadísimas cuotas de notoriedad y visibilidad mediante la innovación en la forma de prestar servicios y su comunicación al mercado, en definitiva, innovando en algún aspecto de la relación profesional-cliente, nada impide que lo hagan otros despachos orientados hacia un público distinto como pueden ser las pymes. Ejemplos en otras jurisdicciones existen y, no solamente en servicios dirigidos a pymes sino a empresas también de gran tamaño. Con todas las precauciones que un mercado inmaduro puede suponer, los océanos azules están ahí para quien quiera conquistarlos.





# CAPÍTULO X

---

## CONCLUSIONES





# 10. CONCLUSIONES

---

## 10.1 Conclusiones generales

De los resultados de la investigación con empresas y despachos de abogados, se desprende que éstos últimos, en su mayoría, no tienen estrategias de marketing estructuradas hacia el logro de objetivos concretos y definidos. Salvo algunas excepciones, los despachos realizan acciones de marketing basándose más en las necesidades del corto plazo de aumentar la facturación, la base de clientes o simplemente porque ven que muchos otros también las hacen. En consecuencia tampoco es habitual que los despachos tengan un presupuesto de marketing y las acciones que se realizan obedecen a los motivos citados. Son aún pocos los que disponen de una estructura de marketing formal, ya sea un departamento o persona, con dedicación exclusiva a esta función que es asumida, la mayoría de las veces, por un socio u otro profesional del despacho, con escasa preparación para realizarla y arañando tiempo de su propia actividad profesional.

Esto tiene mucho que ver con la liberalización de la publicidad en el sector. No ha habido mucho tiempo para aprender a “hacer marketing y publicidad” y, una época de bonanza, acusada en los años previos de la crisis financiera, tampoco estimuló una función que era desconocida por los despachos y que no percibían necesaria. Los tiempos han cambiado y ahora son muchos los que ven la necesidad de integrar esta práctica. La dilatada curva en el aprendizaje, adopción y profesionalización de esta función se considera directamente relacionada con la falta de gestión empresarial típica o

endémica del sector, más propia de los servicios profesionales y acusada por el elevado número de pequeños despachos cuya forma de trabajar responde más a una necesidad de compartir gastos que al desarrollo de un proyecto empresarial conjunto y duradero. El sector está ahora mismo más volcado en el concepto estético del marketing, como el diseño de páginas webs, logotipos e incluso la adopción de nombres de fantasía, organización de algún evento y la aparición en medios jurídicos especializados que en la parte más interna de desarrollo de negocio y análisis de marketing con sentido empresarial.

A pesar de la curiosidad de los abogados por conocer la situación del mercado, tanto de su competencia como de sus clientes, pocos son los que realizan investigación de tipo formal y regular. Puntualmente se informan sobre la competencia visitando sus páginas web, leyendo la prensa o por los comentarios de los compañeros. El uso de bases de datos analíticas, de operaciones y estados financieros es prácticamente nulo por lo que existe un conocimiento muy limitado de la situación, las necesidades de los clientes y la oferta en el mercado en el que opera cada despacho. Todos los despachos entrevistados apuntan a que su principal tipo de cliente son las pymes, pero no se aprecia un ejercicio de segmentación profundo para atender sus necesidades y sí en cambio se detectan tensiones y presión en los precios. Los despachos deberían hacer un mayor esfuerzo por definir el tipo de cliente al que desean atender, averiguando sus necesidades específicas y lo que realmente quiere. Por los resultados de las entrevistas realizadas a empresas se apuntan diferencias importantes en estos aspectos, que se resumen en la Tabla nº 26 y pueden ayudar a los despachos a orientar su estrategia de marketing y a desarrollar los productos adecuados para el tipo de cliente al que decidan atender en base al perfil de cada uno de ellos, y sin perjuicio de un estudio pormenorizado de cada segmento que sin duda alguna llevaría a una hiper-segmentación de cada uno de los grupos apuntados y que se escapa del alcance de este trabajo.

**Tabla nº 26: Necesidades de las empresas entrevistadas según su tamaño**

MICRO EMPRESAS (1 - 9)	PEQUEÑAS EMPRESAS (10 - 49)	MEDIANAS EMPRESAS (50 - 249)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muy básicas de gestoría fiscal, contable, laboral y puntualmente, contractual.</li> <li>Puntual de asesoramiento jurídico de calidad.</li> <li>Algo más recurrente de servicios jurídicos básicos (ej. contratación) que resuelven con modelos de contratos, pero buscan garantías de que "el contrato esté bien". Soluciones como LegalZoom, RocketLawyer o Formal Docs se ajustan a esta necesidad.</li> <li>Procesos jurídicos básicos o que se han "comoditizado" con el tiempo pero que precisan tener, y que no comprometan su tesorería (ej: LOPD, Compliance)</li> <li>No se valora la especialización sectorial.</li> <li>El precio es un factor muy importante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Básicas de gestoría fiscal, contable y laboral, con planificación fiscal y laboral algo más sofisticada.</li> <li>Se valora más la especialización sectorial a medida que crece la empresa.</li> <li>El precio no es el factor más importante.</li> <li>Asesor jurídico global de confianza que conozca la empresa y el negocio. Puede ser de forma puntual. Aún no es habitual la recurrencia aunque puede darse en las de mayor tamaño en este segmento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad avanzada de planificación fiscal, laboral y financiera que incluya contabilidad y nóminas.</li> <li>Asesoramiento jurídico permanente en todos los ámbitos de la empresa (cobertura global) con especialidades muy marcadas, en muchos casos a nivel regulatorio, de Propiedad Intelectual y Nuevas Tecnologías. Se busca un despacho mediano, no un gran despacho, con el que haya un encaje personal, valores y filosofía de trabajo similares.</li> <li>El precio no es un factor clave. Pagan por valor del servicio.</li> <li>El conocimiento del negocio y la implicación en él es imprescindible para este tipo de empresa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

La actividad de captación de clientes en los despachos recae de forma mayoritaria en sus socios, si bien prácticamente todos, con la única excepción de uno de los despachos entrevistados, asigna comisiones por aportación de clientes a profesionales, e incluso al resto de personal del despacho. Existe una tendencia a contratar profesionales con ciertas habilidades comerciales, pero sin que se fomente dicha práctica con un plan de formación para desarrollarla. La técnica de comisionar la aportación de clientes parece reportar unos resultados prácticamente nulos, funcionando únicamente cuando el despacho tiene una línea estratégica bien definida en base a la cual se ha desarrollado un plan de marketing y éste ha sido adaptado en función del tipo de cliente y servicios que presta el despacho, asignando responsabilidades concretas a cada profesional, relacionando su retribución con el logro de dichas responsabilidades, dando la formación, herramientas y habilidades necesarias para ello y fijando los KPI's indicados para su correcta medición.

La poca madurez de la función de marketing en el sector jurídico hace que subsista la forma tradicional de captar clientes mediante las relaciones personales del abogado y su círculo de confianza más inmediato. En épocas en que los clientes son más exigentes en precio y resultados, se traslada

la presión de captar clientes al resto de profesionales del despacho en un intento de imitar lo que siempre funcionó.

Este es un escenario que probablemente no vaya a desaparecer y los despachos seguirán pidiendo a sus profesionales que sigan atrayendo clientes y captando negocio con la promesa de comisiones y el avance en su promoción hacia la sociatura. Pero esta situación, por mucho que siga produciéndose, entendemos que se reducirá paulatinamente en el tiempo a causa de varios factores. Uno de ellos es el aumento del número de abogados debido al mayor acceso de la población a la universidad. El exceso de capacidad para cubrir una demanda más o menos estable complica la función de venta personal tradicional; un mercado no mucho mayor se reparte entre muchos más operadores, lo que reduce los ingresos de cada uno y la promesa del acceso a la sociatura del despacho cada vez tiene menos fuerza. Existen también otros fenómenos a los que los despachos no estaban acostumbrados y que podrían ser objeto de otra tesis, como la voluntad de conciliar la vida laboral con la profesional o que muchos abogados no tengan interés alguno en convertirse en socios. También éstos son factores que juegan en contra del sistema de comisionar la captación de clientes por parte de los profesionales. Algunos despachos han optado por incorporar departamentos comerciales o de atención al cliente para separar las funciones técnicas de las comerciales (ver apartado 3.5) siendo esta una tendencia que irá en aumento a medida que se profesionalice la gestión de los despachos de abogados.

La principal fuente de captación de clientes de los despachos siguen siendo las referencias de los propios clientes, lo cual es congruente con las respuestas de las empresas que buscan los despachos mediante contactos personales de otros profesionales o amigos, siendo su primera opción, normalmente, el propio despacho que le esté llevando los temas del día a día. Si bien en alguna ocasión se acude a Internet para localizar despachos de abogados, algo más propio de las empresas de menor tamaño, ésta práctica no resulta habitual. En pocas ocasiones se visita la página web del despacho recomendado para verificar o comprobar las referencias recibidas y, cuando esto ocurre, básicamente se mira el número de profesionales del despacho y sus credenciales. A pesar de esto, se considera que las búsquedas en Internet y el contraste de referencias mediante la consulta de las web de los despachos puede ir en aumento por varios motivos: 1) las nuevas generaciones están mucho más acostumbradas a utilizar Internet como herramienta de búsqueda; y, 2) la cada vez mayor oferta de servicios jurídicos online dirigidos al mercado de los consumidores puede ayudar a aumentar el nivel de confianza de los empresarios para buscar opciones más allá de las recomendaciones.

Los despachos, cuando se plantean la captación de nuevos clientes, siguen centrando su atención en la realización de acciones de marketing más enfocadas a la captación de clientes nuevos que a trabajar la fidelización de sus actuales clientes, y principales referenciadores de nuevas

oportunidades, lo cual no es la estrategia más adecuada para la continua entrada de nuevos clientes según se aprecia en el gráfico n° XXVI.

**Gráfico n° XXVI: Ciclo de captación de clientes en los despachos de abogados**



Fuente: Elaboración propia.

Las tendencias observadas en mercados internacionales apuntan claramente a ésta última opción, con la aparición de programas de gestión dirigidos tanto a grandes como pequeños despachos que integran la gestión de los asuntos así como la contabilidad del despacho, análisis financiero y de rentabilidad, enlazan con sistemas de gestión de procesos o los integran, sistemas CRM o de email marketing entre otras aplicaciones, para lograr una gestión 360° del cliente y mejorar su experiencia en la interacción con el despacho.

Es posible que la contratación de abogados con habilidades comerciales y perfiles sociales vaya en aumento, justamente por persistir en la tendencia antes apuntada de la venta personal, pero lo que los clientes demandan son otras habilidades, distintas a la venta de servicios o personas agradables con las que conversar (que por supuesto siempre serán bienvenidas). Los perfiles que más pueden ayudar a los despachos en su función de aportar valor al cliente serán aquellos con capacidad para entender un negocio, con formación más orientada hacia la gestión y dirección empresarial y el uso de tecnologías avanzadas que faciliten la comunicación, la gestión y mejoren la forma en que se prestan los servicios y logren ahorros de tiempo en su ejecución los cuales, a su vez, proporcionarán, o bien mejores márgenes para el despacho o, una reducción en el precio del servicio para el cliente o ambas

cosas a la vez. Esto es lo que la mayoría de los abogados de empresas grandes están exigiendo a sus abogados externos según el informe de Altman Weil<sup>68</sup>.

Reducir el grupo inicial de potenciales candidatos a una lista más pequeña de ellos para pasar a su evaluación individual es una etapa muy corta en el tiempo dado que la pyme ya no dispone de un elenco muy grande de despachos entre los que elegir. Esta evaluación individualizada incluye aspectos como la atención personalizada, la empatía y las muestras que dé el abogado de entender la situación y las necesidades concretas de la empresa. En esta etapa el precio no es tenido especialmente en cuenta dado que se busca más un encaje personal.

Respecto al proceso de contratación, los despachos consideran que las pymes toman sus decisiones de forma muy rápida, siendo el gerente la mayoría de las veces quién decide el despacho que va a contratar. En muchos casos tratan con directores funcionales de área, pero en pocas ocasiones tienen relación con los departamentos de compra. No se identifican las cinco fases del proceso de decisión de compra de los servicios profesionales indicados en el apartado 5.3; las pymes tienen un proceso de decisión mucho más corto en el tiempo donde el factor precio no es el primero que analizan, una vez ha configurado su reducida lista de candidatos, siendo el encaje con las necesidades de la empresa aquello que más se busca.

A diferencia de las empresas de mayor tamaño, cuyos procesos de búsqueda, selección y contratación de despachos de abogados son cada vez más sofisticados y exigentes (ver apartado 5.3.4) las pequeñas y medianas empresas no disponen de los recursos ni del tiempo necesario para ello. De forma congruente con lo que sucede a nivel internacional, a medida que las empresas crecen, se vuelven más sofisticadas y exigentes con sus proveedores externos y en algunas empresas de tamaño mediano ya se percibe una cierta preocupación por acertar en la elección del despacho, si bien el decisor, en todos los casos, es el propio órgano de dirección de la empresa.

Para los despachos, una herramienta de marketing bastante efectiva después de las referencias de los clientes son las charlas, desayunos y los eventos, sobretodos los realizados en pequeño formato que permiten una interacción cercana con los clientes o potenciales clientes, pero el elevado consumo de tiempo que lleva el organizarlos hace que se pierda regularidad en su realización. Las pymes ven este tipo de acciones interesantes, siempre que no sean excesivamente comerciales y el abogado las conduzca de forma dinámica, aunque se reconoce la fuerte limitación de tiempo que tienen para acudir a este tipo de actividades. Todas las empresas coinciden en señalar la poca regularidad de la

---

68 “2014. Chief Legal Officer Survey. An Altman Weil flash survey”. Altman Weil Inc. [www.altmanweil.com](http://www.altmanweil.com)

mayoría de los despachos en sus actividades comerciales de envío de newsletters y realización de eventos, lo cual asocian a una mejorable gestión de su comunicación.

Por su parte, impartir de clases en universidades y centros de negocio es una actividad recurrente que se percibe con un gran potencial de visibilidad y captación de clientes para los despachos. La esponsorización de eventos, la actividad pro bono y el material comercial no son herramientas muy utilizadas y en línea con lo que opina la doctrina, no tienen una efectividad alta ni en captación ni en generación de visibilidad o marca.

Los despachos tienen muy claro que un *brochure* tiene una vida corta en la manos de sus clientes, pero sienten que les ayuda a estructurar sus argumentos de venta en una reunión. En cambio las *newsletters*, que muchos despachos consideran que los clientes no las leen, tienen una buena aceptación entre las pymes porque les ayudan a estar al día de los temas, si bien no les atribuyen ningún potencial de venta. Tampoco las redes sociales parece que hayan ganado mucha aceptación en el sector jurídico y se está en ellas por probar, para mostrar una imagen más dinámica o fresca, pero sin que se les atribuya ningún potencial de captación.

Los directorios de abogados y despachos, tipo Chambers & Partners, Best Lawyers o Legal500 son herramientas muy apreciadas entre los despachos si bien todos son muy conscientes de que las pymes no los utilizan como criterio ni de búsqueda ni de selección, lo cual resulta más bien sorprendente al ser éste, su principal tipo de cliente. Existe otro tipo de directorios donde los despachos pueden publicitar sus servicios (ver apartado 4.4.7 y nota a pie de pagina nº 44). Se trata de directorios online creados y gestionados por empresas españolas cuyo objetivo es facilitar la búsqueda de nuevos proveedores de servicios jurídicos, tanto a personas como empresas, y si bien en otros países con más años de experiencia en marketing en el sector jurídico funcionan bien y suponen una entrada de clientes para los despachos, aquí este tipo de servicios está aún en una fase muy temprana, en especial para la abogacía de los negocios.

Encontramos opiniones dispares en relación a la ubicación del despacho considerándose como muy importante por unos despachos, hasta el punto de afectar incluso los honorarios que pueden aplicar y relativamente o nada importante por otros que indican que lo que valora el cliente es la facilidad de acceso y unas oficinas cuidadas. Esto último está mucho más en la línea de lo que opinan las empresas, que consideran, además, que una imagen ostentosa molesta y transmite un mensaje negativo considerándose que el despacho debe ofrecer una imagen pulcra, de solvencia y solidez.

Las apariciones en prensa y medios de comunicación siguen viéndose como el santo grial del *branding* del despacho y sus profesionales. Existe multitud de medios especializados en el sector jurídico en los que resulta relativamente sencillo aparecer y en los que los despachos, si bien saben

que el público en general no lee este tipo de prensa, sigue interesado en publicar artículos y aparecer mencionado como especialistas en determinadas áreas con el objetivo de llamar la atención de sus compañeros y ofrecerse como opción de calidad para complementar los servicios de otra firma. Los medios especializados en sectores de actividad distintos al jurídico, por ejemplo, aquellos a los que pertenecen los clientes, deberían ser objeto de interés para los despachos, pues ofrecen una mayor visibilidad, muy dirigida además al cliente objetivo que busca el despacho.

Los despachos consideran que la pyme quiere un servicio global que le pueda atender en el día a día, y algunos desarrollan especializaciones para lograr así una mayor penetración en sectores concretos. Esta es la estructura que mejor se adapta a las empresas según se ha observado, pues necesitan un despacho generalista que cubra los temas laborales, fiscales, mercantiles y de contratación. Pero cada vez más, incluso en empresas pequeñas, se demanda que el despacho conozca el sector en el que trabaja la empresa. Las especialidades sectoriales son vistas como un valor añadido importante y las especialidades de área, como propiedad intelectual o penal se buscan en despachos tipo boutique porque no son materias recurrentes para las pymes, pero cuando las precisan, quieren a un buen especialista y, no les resulta fácil localizarlo.

Los despachos creen que la pyme busca una alta capacidad de respuesta, un servicio rápido, cercanía, confianza, comunicación muy fluida con el abogado, excelencia técnica y capacidad para implicarse en el negocio del cliente, acceso a los socios y hay disparidad de opiniones en relación a la importancia del precio, que unos consideran crítica y otros la sitúan en un segundo plano. La confianza es un elemento básico en la relación con la empresa, mucho más de lo que los despachos llegan incluso a imaginar y ello a pesar del alto poder que ya le otorgan.

Identificar y concretar el concepto de valor añadido resulta complicado tanto para los despachos como para las empresas, pero al final, los primeros acaban relacionando dicho concepto con la excelencia técnica, la capacidad de respuesta, el cumplimiento de plazos y una comunicación fluida con el cliente. Aspectos éstos que las pymes más bien los dan por supuestos y consideran que el valor añadido está en el acompañamiento y soporte en la toma de decisiones importantes para la empresa en base a los condicionantes jurídicos.

El valor añadido que los despachos prometen y que contiene los elementos definidos por Parasuraman (1988) en el modelo SERVQUAL son intangibles que no pueden demostrarse antes de iniciar una relación profesional, por lo que los despachos están pidiendo al mercado un verdadero acto de fe. El sector no ha logrado aún hallar la forma de trasladar estos valores de manera distinta, de objetivarlos o buscar nuevos, más en línea con las necesidades de sus clientes. Tanto en las entrevistas realizadas como en los congresos y conferencias asistidos, se ha oído hablar del valor añadido que el

abogado aporta al cliente en términos de expertise y experiencia, la mayoría de las veces sin distinción del tipo de cliente al que se quiere convencer de dicho valor. Realizar un ejercicio de segmentación adecuado del mercado aportaría luz sobre las verdaderas necesidades de cada grupo de clientes y es posible que el sector jurídico descubra que para un grupo importante de clientes el valor añadido esté en otros aspectos. Esto lo han sabido detectar bien algunos despachos más orientados a consumidores, y se echa en falta este trabajo de investigación profunda en el sector de la abogacía de los negocios.

Los despachos son muy conscientes que la marca del despacho no es suficiente para atraer el cliente tipo pyme ya que éste no busca la reputación de un despacho sino otro tipo de valores, pero saben que una mala reputación sí puede perjudicarles. Lo cierto es que pocas empresas pueden nombrar potenciales proveedores de servicios jurídicos por el reconocimiento de su marca más allá de los despachos nacionales grandes, a los que no consideran como potenciales proveedores de servicios jurídicos dada su gran estructura, elevados costes y servicio poco adaptado a sus necesidades. Es decir, no es que no se valore la marca del despacho, el problema es que no se reconoce prácticamente ninguna marca de despachos medianos. Quizás por este motivo, los despachos valoran más la propia reputación de los profesionales, que en su opinión puede servir de elemento de atracción y fidelización, aunque actúa también como un arma de doble filo por el riesgo de fuga de clientes si el abogado abandona la firma. En este aspecto, las opiniones en un sentido y en otro son varias y las empresas, de la misma forma que desconocen a los despachos, también desconocen a los abogados pudiendo identificar únicamente aquellos que aparecen en medios de comunicación masivos llevando casos mediáticos.

Todos los despachos disponen de página web, si bien éstas son muy estáticas y sirven básicamente para explicar los servicios que ofrecen y los perfiles de sus profesionales. En su mayoría incluyen las circulares, informes y newsletters que producen sus profesionales, pero no ofrecen elementos interactivos ni aprovechan las posibilidades que las nuevas tecnologías e Internet ofrecen hoy en día.

Los despachos se esfuerzan en embellecer la imagen del despacho con páginas web muy visuales como soporte a la venta del servicio. Pero no parece que éstas web transmitan un posicionamiento bien definido al mercado sobre el tipo de servicios y valores diferenciales, más allá de la información en el número de profesionales que integran, lo que el cliente utiliza como elemento de segmentación asociando de manera directamente proporcional el número de profesionales con su nivel de honorarios. Las web se perciben casi indiferenciadas las unas de las otras por parte de las pyme, siendo poco comerciales e interactivas, utilizándose, efectivamente, para verificar el número de profesionales, sus credenciales y consultar la información sobre temas legales que contienen para obtener más información sobre algún problema puntual que puedan tener entre manos.

Lastendencias observadas a nivel internacional van hacia páginas web, o bien muy conceptuales, marcando el posicionamiento del despacho en términos de *expertirse* y tipo de cliente al que quieren asesorar, o bien a webs con muchos recursos y elementos interactivos para captar tráfico hacia ellas e intentar convertirlos en clientes, también en búsqueda de un tipo de comprador muy determinado y segmentado.

Los canales masivos como la televisión y la radio son poco utilizados por los despachos, considerándose poco apropiados, en parte porque alguno de ellos ha empezado a hacerlo dirigiéndose a un público totalmente distinto al suyo. En cambio, los abogados sí aprecian, y mucho, las apariciones en prensa, sobretodo la general y en formato entrevistas, citas como expertos y publicación de artículos. Para las empresas estas citas pueden funcionar como reconocimiento de marca del abogado pero en pocas ocasiones, las empresas más pequeñas, acuden a los profesionales citados por considerar que sus honorarios serán muy elevados.

Por lo general, los despachos no utilizan sistemas de gestión de proyectos ni estructuran sus procesos internos para mejorar su eficacia, la rentabilidad de los asuntos y mejorar la prestación del servicio. Salvo algunas excepciones, no se aplican técnicas de Legal Project Management y la razón principal por la que dicen no hacerlo es, que los clientes no lo piden. A diferencia de otras jurisdicciones, los despachos entrevistados aplican una gran variedad de estructuras de precios, pero tienen dificultades en fijar presupuestos cerrados para asuntos concretos cuando éstos requieren cierta complejidad, algo en lo que la gestión de proyectos resulta de gran ayuda.

En la fase de selección del despacho de abogados el factor precio cobra más relevancia si bien no se identifica como determinante para aquellos asuntos más puntuales. Cobra relevancia en las igualas recurrentes que además, debido a la crisis financiera, muchas empresas han renegociado con sus despachos o incluso cancelado para buscar soluciones puntuales a los temas jurídicos. El factor precio se evalúa también una vez concluido el asunto considerándose caro o correcto en función del resultado obtenido por el abogado. Para la pyme, lo que resulta especialmente relevante en el precio es conocer con total exactitud lo que ese precio incluye y lo que no. El verdadero alcance del asunto, su duración y su coste total final son los temas que más preocupan e interesan a la empresa. La pyme quiere saber cuánto le va a costar un tema y cómo se va a desarrollarse.

El hecho de disponer de un abanico de fórmulas de fijación de precios, algo que el cliente aprecia, no significa que el despacho conozca los motivos por los que se está fijando ese precio y no otro más allá de la percepción de los precios que la competencia está poniendo por haber realizado algún tipo de búsqueda en páginas web de despachos con información sobre este aspecto. La falta de investigación y análisis en marketing afecta también uno de los aspectos básicos de todo negocio

como es la determinación del precio del producto o servicio. La mayoría de despachos conocen su margen global de beneficio calculando la diferencia entre los costes totales y los ingresos recibidos al final del ejercicio, pero pocos conocen los márgenes obtenidos por cada asunto o categoría de asuntos, por clientes o por departamentos. No se dispone de información acerca del coste de prestación de los servicios que permita un análisis histórico individualizado que confirme si los precios que se ofrecen son los adecuados, si se está ganando o perdiendo dinero con los asuntos, si se puede ofrecer un determinado descuento a un cliente o mejorar el precio de algunos asuntos. Este es un aspecto muy importante de la gestión de los despachos que la mayoría de software de gestión especializado en el sector permite tratar en diversos grados de profundidad. Se considera que éste es un aspecto que cada vez cobrará más importancia debido a la presión en precios percibida por los despachos.

La creación de nuevos servicios en los despachos de abogados parece dar vueltas, la mayoría de las veces, sobre unos mismos temas muy vinculados a las áreas “tradicionales” del Derecho. La sociedad, debido en gran parte al avance de las nuevas tecnologías e Internet y la movilidad de las personas, necesita especialistas jurídicos en áreas muy diversas que requieren profesionales jurídicos capacitados para entender estas nuevas áreas que, trabajando en equipo con especialistas no jurídicos, puedan ofrecer soluciones a temas complejos donde pueden existir, además, lagunas legislativas debido a la rapidez con que evoluciona la sociedad y la tecnología. El papel de las universidades debería ser clave en este aspecto adaptando sus programas a la realidad social tal y como ya están haciendo algunas de ellas, aunque de forma muy tímida, tal y como apuntan Granat & Lauritsen (2014).

En relación a las expectativas de la pyme, los resultados obtenidos confirman lo que ya la doctrina indica al respecto y los temas que emergen en las entrevistas son la solvencia técnica, seguridad, capacidad para resolver temas, rapidez de respuesta, trato personalizado, confianza, proximidad y proactividad. Los factores que influyen en la satisfacción con el servicio recibido se relacionan con la comunicación (mantener una comunicación fluida abogado-cliente), la proactividad (no tener que perseguir al abogado) y la empatía. El concepto de asesor de confianza, las empresas lo relacionan con el conocimiento que tiene el despacho sobre ellas, es algo que se construye día a día y eso lleva directamente al valor añadido que las empresas consideran que les puede aportar un despacho: en base a este conocimiento del negocio del cliente y el expertise del abogado o despacho, poder ayudarles en la toma de decisiones importantes.

De forma consistente con la doctrina, los resultados revelan un centro de compra muy pequeño en las empresas tipo pyme, integrado la mayoría de las veces por el mismo gerente de la empresa o bien el director de alguna área funcional que tiene mucha libertad para elegir al despacho colaborador. Existe sin embargo alguna excepción y se observa que a mayor tamaño de la empresa, más personas integran ese centro de compra.

En general, las pymes entrevistadas tienen una imagen de poca adaptación tecnológica de los despachos de abogados, pero hay división de opiniones y en tanto a una parte de ellas no les preocupa demasiado este hecho, otra parte de las empresas lo consideran un atraso importante que afecta directamente a la producción del servicio y la forma de comunicarse con los clientes. Aún así, existe un gran desconocimiento del potencial que la tecnología puede aportar a un despacho de abogados en términos de mejora en la producción y prestación del servicio de forma que las empresas no buscan ni valoran este atributo de manera especial salvo en algún caso muy concreto.

Internet se percibe como una fuerza impulsora del cambio en el sector por la mayoría de los despachos, tanto por su poder para difundir información de todo tipo, como por el mayor grado de educación jurídica del cliente que este factor conlleva. Para las pyme, se trata de una herramienta útil para localizar información de tipo jurídico en las propias web de los despachos, en portales especializados o para localizar modelos y formularios, pero aún son pocas las que recurren a estos recursos, ya sea por falta de tiempo o por considerar que su despacho les debe proveer de esta información. En opinión de las empresas Internet tiene un gran potencial para cambiar el sector jurídico si bien éste no lo está aprovechando debidamente.

La tecnología, más allá de los programas de procesamiento de textos, gestión de expedientes y facturación de los que prácticamente todo despacho ya dispone hoy en día, brilla por su ausencia. Son muy pocos los despachos que utilizan sistemas CRM para estructurar su actividad comercial y de relación con el cliente, o tecnologías avanzadas que les ayuden a mejorar su eficiencia y el servicio prestado a los clientes.

Para un sector poco acostumbrado a realizar inversiones en su negocio y cuya forma de operar tradicional es la de repartir el beneficio al final del ejercicio, el acceso a la tecnología, por mucho que se haya democratizado su coste, sigue siendo un problema económico y algo que se percibe como un quebradero de cabeza que conlleva tensiones entre los profesionales, los cuales no están acostumbrados a utilizarla, y entre los propios socios, que ven como sus ganancias se reducen debido al coste de la inversión. Creemos que esto va a cambiar en el medio – largo plazo debido a la enorme presión de la competencia, la guerra de precios en que se encuentra el sector y la necesidad de diferenciarse ante un cliente que da por supuesta una capacidad técnica suficiente y busca otros elementos en base a los que elegir a su despacho de abogados.

De forma congruente con el poco interés por este tipo de tecnologías, también es aun escaso el conocimiento de nuevos modelos de negocio que, apoyados justamente en estos instrumentos tecnológicos, en jurisdicciones internacionales muy fuertes como Estados Unidos, Reino Unido y

Australia están ofreciendo propuestas de valor diferenciadas al mercado, propuestas que aun no han llegado o por lo menos lo están haciendo de forma muy tímida a nuestro país.

No parece que los despachos estén preparados para hacer frente a la competencia que solamente algunos empiezan a intuir de los nuevos modelos de negocio en el sector jurídico. Transformar el despacho para que funcione bajo los criterios de gestión del NewLaw (ver apartado 2.3) supondría un cambio demasiado importante. La mayoría de estos nuevos modelos, por no decir todos, han surgido de iniciativas de abogados (algunas de empresarios no abogados) que dejaron la comodidad de sus despachos convencidos de que las cosas podían hacerse de una forma distinta y empezaron desde cero, construyendo empresas de servicios jurídicos convencidos de la imposibilidad o enorme dificultad del cambio. El breve tiempo que llevan en el mercado les está dando la razón en cuanto a la existencia de un nicho de clientes con expectativas muy distintas sobre los servicios jurídicos, pero también es cierto que la velocidad de implantación y crecimiento no es la que algunos analistas del sector previeron en un inicio, como por ejemplo para el despacho Axiom (ver nota a pie de página nº 17 y apartado 2.3) ni para el NewLaw en general (Beaton et al., 2013). Así lo apunta, por ejemplo, el estudio elaborado por la *Association of Corporate Counsel (ACC)* en Australia que según la encuesta realizada en 2016, cifra en el 14% los departamentos in-house de empresas australianas que han trabajado con empresas de servicios jurídicos conocidas como *NewLaw* (en el año anterior el estudio cifraba este uso en el 18%)<sup>69</sup>. El principal motivo que el estudio apunta para esta lenta evolución de los nuevos modelos de negocio es el desconocimiento generalizado de su propuesta de valor. En el estudio de la ACC se recomienda a este tipo de empresas que hagan una mayor difusión y publicidad de los beneficios que su forma de trabajar puede aportar a los clientes, como fórmula para superar esta barrera e incrementar su presencia en el mercado.

Resulta curioso que justamente una nueva forma de entender y practicar la abogacía, más orientada hacia la gestión empresarial, peque justamente de una parte importante en la gestión como es la publicidad. En mi opinión, éstos nuevos modelos de negocio sí están haciendo una labor importante de publicidad y marketing, generando una gran cantidad de publicaciones en blogs, libros, menciones y apariciones en congresos sectoriales y el autor de este trabajo ha podido constatar, en los congresos y conferencias asistidos y también organizados, la preocupación de estas empresas por transmitir su forma de trabajar y su propuesta de valor a quiénes consideran su público objetivo. Sin embargo, cuando hablamos de empresas de servicios jurídicos que crean o implementan nuevos modelos de negocio en el sector, estamos hablando aun de un reducidísimo grupo de empresas en

---

<sup>69</sup> “*NewLaw struggling to win over in-house counsel.*” The Global Legal Post. 13/04/2016 Consultable en: <http://www.globallegalpost.com/corporate-counsel/newlaw-struggling-to-win-over-in-house-counsel-13837593/>

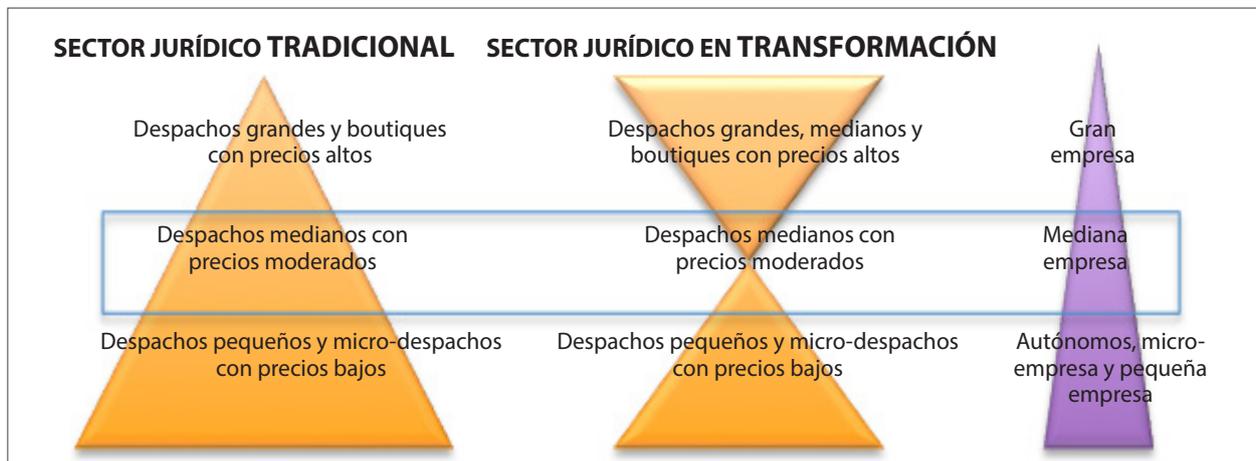
todo el mundo, operando en un sector muy clásico que tan solo desde hace unos pocos años, está dando los primeros síntomas de transformación.

Si entre los despachos de abogados el conocimiento sobre nuevos modelos de negocio resulta ser escaso, entre las empresas esta situación es mucho más acusada pudiendo reconocer únicamente modelos innovadores y dirigidos a un tipo de cliente muy distinto, como pueden ser Legálitas, Arriaga Asociados o las empresas de venta de documentos y resolución de consultas online, que se perciben como negocios dirigidos a particulares con recursos limitados y no tanto a empresas. No obstante, me gustaría traer a colación la tendencia que aproximadamente en los dos últimos años está sucediendo con las páginas web de los abogados, cuyos mensajes de venta “prometen” servicios innovadores o nuevas formas de prestar servicios jurídicos. Parece que la palabra innovación está arraigando fuerte en todos los sectores, incluyendo el jurídico y, de alguna forma, se están introduciendo conceptos relativos a innovación y servicios prestados de forma distinta, lo que relaciono de forma directa con un mayor conocimiento de las tendencias internacionales apuntadas a lo largo de este trabajo. Quedaría por analizar cuánto de realidad hay detrás de estas promesas o si se trata, únicamente, de mensajes comerciales lanzados al mercado con la esperanza de llamar la atención de potenciales clientes. Unos clientes que en este momento, no entienden ni imaginan, lo que significa ser innovador en el sector jurídico, demostrar esto es algo que sin duda está en manos de los despachos de abogados.

A la vista de los resultados obtenidos y relacionándolos con aquello que está pasando en otras jurisdicciones, parece que el sector jurídico está evolucionando hacia una nueva configuración en la que muchos despachos están intentando huir de la guerra de precios en la que sienten que están inmersos, mediante la búsqueda de segmentos que valoren más su *expertise* y les permita dos cosas: 1) cobrar unos honorarios más elevados; y 2) seguir trabajando de la misma forma como se ha venido haciendo siempre. En esta “huida hacia delante” el sector estaría dejando un gran hueco a cubrir, el de las pequeñas empresas. Un hueco que otras empresas estarán más que dispuestas a cubrir tal y como ha ocurrido ya en el sector de la abogacía de los consumidores, con empresas que han logrado atender un segmento necesitado de servicios adecuados a sus necesidades y logrando un éxito notorio. La tradicional pirámide del sector jurídico (ver gráfico nº XXVII) estaría evolucionando hacia una figura en forma de reloj de arena. En la base del reloj, estarían los despachos pequeños, abogados solistas y las gestorías “de toda la vida” con algún vínculo con despachos de abogados para atender asuntos jurídicos puntuales, cuyos precios son bajos. El mercado sigue presionando para que dichos precios bajen aún más. En la parte superior del reloj se irían situando los despachos con sus propuestas de valor basadas en el *expertise*, buscando cobrar precios más elevados e justificando la forma tradicional de trabajar en la singularidad de cada asunto. El mercado puede quedar desprovisto

de operadores que en base a la adopción de sistemas tecnológicos y de gestión avanzados, ofrezcan soluciones competitivas en precios para las empresas pequeñas y medianas empresas.

**Gráfico nº XXVII: La reconfiguración del sector jurídico**



Fuente: Elaboración propia.

## 10.2 Reflexión final

Un despacho de abogados que quiera aumentar su cartera de clientes tipo pyme debe tener muy presente la forma en que éstas compran los servicios jurídicos. En empresas más grandes o participadas por empresas extranjeras los centros de compra son más extensos, la persona que va a tratar con el despacho de abogados no acostumbra a ser la misma que lo selecciona y el proceso de decisión de compra se rige por otros criterios. En la pyme, la persona que toma la decisión de compra típicamente es el gerente o propietario de la empresa o bien un director de área funcional para cubrir los servicios jurídicos de su área concreta. Todas las empresas tienen un despacho que les cubre la gestión básica del negocio y no es habitual ni frecuente que se planteen cambiar a su proveedor de servicios jurídicos si no es en casos muy concretos como, por ejemplo, debido a errores técnicos constantes y graves o el crecimiento de la empresa que genere necesidades de asesoramiento mucho más especializado sectorial o técnicamente. Tanto en empresas pequeñas como medianas se buscará también un proveedor alternativo de servicios jurídicos para temas puntuales complejos cuya especialidad no quede cubierta por su despacho de referencia. Estas personas, ante la situación de tener que cubrir una necesidad de tipo jurídico de las descritas van a recurrir o bien a su despacho o bien a un tercero para que le recomiende otro, según sea el caso. Con un reducidísimo grupo de despachos pre-seleccionados se iniciará una ronda de entrevistas que se centrará en tres aspectos clave: encaje personal, entendimiento de la situación a resolver y necesidades del cliente. En este

momento, los elementos que ayudarán al comprador a tomar una decisión son más de tipo subjetivo, pues no tienen elementos objetivos en los que apoyarse y, si bien el factor precio será importante, dado que ya se habrá realizado un descarte por dicho criterio en la fase inicial de búsqueda, ahora se centran más en la forma en que el precio está explicado, detallado y en cómo se defina el alcance del asunto. Existe, por lo tanto, un reducidísimo espacio para llamar la atención de potenciales clientes, lo que supone un coste elevado para el escaso retorno que puede lograrse, sobre todo si se tiene en cuenta la subjetividad de la decisión final, pues las pymes no lanzan RFP ni piden métricas o KPI's a los despachos para comparar sus resultados, algo que sí hacen las empresas más grandes.

En lugar de dirigir todos sus esfuerzos a la captación de nuevos clientes los despachos deberían invertir en mejorar la relación con los que ya tienen, dado que son éstos, mucho más incluso que su propio equipo de profesionales incentivados con comisiones por aportación, los que tienen mayor capacidad de aportar más clientes a través de sus recomendaciones. Las acciones que los despachos deberían promover para lograr convertir a sus actuales clientes en su mayor fuerza de ventas son aquellas relacionadas, en primer lugar, con la satisfacción de sus expectativas, en segundo lugar, con la aportación del valor añadido que espera la empresa y en tercer lugar, con la comunicación de forma transparente, tanto al cliente como al mercado, de estos elementos diferenciales, que serán en definitiva la verdadera fortaleza sobre la que apoyar el crecimiento.

Esto no significa que los despachos deban descuidar o dejar de realizar acciones de captación, de *branding*, notoriedad y visibilidad, pero sí es necesario poner el acento en aquellas que más retorno van a producir y ello aún cuando su implementación sea más costosa (no tanto en términos económicos como de esfuerzo en el cambio de la cultura de trabajo del equipo) y sus resultados visibles más a medio/largo plazo. Si los despachos quieren aumentar las recomendaciones, deberán mejorar aquello que es importante para sus clientes y eso implica, por ejemplo, mejorar los tiempos de ejecución de los servicios, una mayor transparencia en costes y precios, mayor proactividad, ofrecer formación a sus clientes, desarrollar especializaciones en áreas técnicas, aumentar el conocimiento de los sectores de actividad de sus clientes, implicarse más en su negocio, orientarse más hacia la consultoría jurídica, mejorar la comunicación con el cliente, establecer KPI's orientados hacia la medición de aspectos del servicio que tengan sentido para los clientes y no únicamente para los socios. Más allá de la información de gestión que pueda tener para un despacho en relación a su rendimiento, a ningún cliente le interesa el número de horas facturables de cada abogado y las que lleva facturadas, el margen de beneficio de cada asunto o el beneficio por socio.

Lo anterior supone un verdadero cambio en la forma como la mayoría de los despachos están funcionando actualmente y es un esfuerzo que, por un lado, deben liderarlo sus socios, debe haber alguien que dirija y gestione dicho esfuerzo, típicamente un responsable de marketing o de

desarrollo de negocio y por otro, toda la organización ha de estar implicada en su implantación. Tal y como apuntan entre otros Peter Druker (1954), McNamara (1972), Webster (1988) o Hooley, Lynch & Shepherd (1990), se trata de una filosofía empresarial que debe calar en toda la organización, en todos los departamentos de la empresa, pues únicamente conociendo las necesidades del mercado y satisfaciéndolas correctamente se lograrán empresas exitosas.

El aislamiento y proteccionismo del sector jurídico establecido en la normativa propia del sector ha resultado positiva tan solo hasta cierto punto. Su objetivo era proteger al ciudadano para evitar que los intereses económicos se antepusieran a los valores de la función de la defensa de sus intereses, pero algunas situaciones concretas ya apuntadas han demostrado que esto no ha sido así (ver apartado 4.2) y en cambio sí que se ha sufrido de un excesivo inmovilismo, de una falta de conexión con la realidad económica y la evolución natural de las empresas que han dejado a los despachos sumidos en un atraso del que tan solo ahora parecen ir despertando. Ello, unido a la prohibición de hacer publicidad que imperó hasta hace relativamente poco, lleva a que no se comuniquen verdaderos valores diferenciales del servicio más allá del mayor o menor *expertise* acreditado, un *expertise* que cada vez escala posiciones más elevadas en la pirámide de los servicios pues, una amplia base de servicios jurídicos, cada vez más ancha, se ha estandarizado. El *expertise* en esa franja ya no es un elemento diferencial, siéndolo en cambio aspectos relativos al servicio o el trato al cliente, y donde la gestión del negocio, en el más puro sentido empresarial, adquiere una relevancia capital para sobrevivir. La cada vez mayor reducción de los precios en estos servicios más comunes, hace que la gestión de los procesos de producción y de los costes se conviertan en las piedras angulares de unos servicios cuyo margen de beneficio es cada vez más estrecho y se requieran economías de escala con grandes volúmenes de encargos para lograr una rentabilidad.

La tecnología tendrá un papel muy significativo en este cambio, si bien es aún pronto para predecir cuáles serán las que mayor arraigo logren en el sector. Pero, tal y como afirman Remus & Levy (2015) *"a pesar de que los ordenadores no están sustituyendo el trabajo de los abogados tan velozmente como se afirma, ciertamente sí están cambiando la forma en que se practica el Derecho con significativas y potencialmente no intencionadas consecuencias para los clientes, el sistema legal y el Derecho en sí mismo."*

La necesidad del sector de formarse en temas de gestión y *management* o de incorporar profesionales con dichas habilidades y conocimientos resulta evidente para ayudarle a convertir los clásicos despachos de abogados en modernas y competitivas empresas de servicios.

Una vez llegado a este punto del trabajo, después de casi cinco años leyendo y estudiando la doctrina sobre servicios profesionales, despachos de abogados, compra de servicios por parte de las

empresas y habiendo entrevistado a varias empresas y despachos, además de mi propia actividad profesional como consultor de estrategia y gestión para el sector jurídico, si tuviera que condensar en una única frase mi reflexión final de todo cuánto he visto y analizado, ésta sería: *"queda mucho por hacer, el margen de mejora es amplísimo, pero es un camino precioso para aquél que quiera recorrerlo"*.

### **10.3 Comparación de resultados con trabajos anteriores**

Tal y como ya se indicó en el capítulo I, este trabajo sigue la línea de investigación iniciada por la Doctora Silvia Hodges, a quien agradezco la sugerencia de ajustar sensiblemente los objetivos inicialmente planteados para alinearlos a los de su investigación, contribuyendo así a consolidar una línea de investigación a nivel internacional en marketing, comunicación y desarrollo de negocio, dentro del área de los despachos de abogados, relacionado esta actividad con las empresas. El trabajo de Hodges (2009) se realizó con despachos de abogados y empresas ubicadas en el Reino Unido, jurisdicción que en el año 2010, a raíz de la *Legal Services Act de 2007*, liberalizó el sector jurídico (ver apartado 4.6) y en un momento en el que la crisis económica mundial tan solo había empezado. Teniendo en cuenta que el Reino Unido es uno de los dos mercados jurídicos más potentes del mundo, resulta también de interés el comparar los resultados obtenidos en su trabajo con los observados en esta tesis, realizada en un mercado jurídico supuestamente menos desarrollado que el británico.

#### **10.3.1 Comparación de resultados en relación a los despachos de abogados**

Principales resultados y conclusiones del trabajo de Silvia Hodges (2009) con los despachos de abogados en Inglaterra y Gales.

- Se habla mucho de visibilidad, reputación, *branding*, estrategia web... es decir, de poner bonito lo que hace el despacho (los aspectos más tácticos o promocionales) en tanto que según la investigación, éstos son los que menos influyen a la pyme.
- Recibir clientes en el despacho, tomar copas o salir a comer se hace en todos los despachos. Pero solo funciona cuando tiene sentido para el cliente: juntar clientes, fortalecer relaciones en eventos de networking.
- La marca del despacho es menos importante para las pymes (los despachos lo saben) y las empresas, si bien valoran ambos, la relación con el abogado es crítica. Pero los despachos siguen alimentando su marca por encima de la de sus abogados.

- El abogado debe ser parte del equipo del cliente. Pero los despachos lo ven como el “hacerse amigos” y las empresas como un esfuerzo para conocer mejor su negocio y así atenderle mejor.
- El marketing no se ha desarrollado en todo su potencial: falta análisis de mercado e inteligencia competitiva (*competitive intelligence*).
- Las políticas de marketing no están totalmente alineadas con la política empresarial: por ejemplo, ni tan siquiera se miden los esfuerzos de marketing y no se les da soporte con un sistema retributivo. Tampoco el departamento de marketing tiene un presupuesto propio independiente del general, siendo decisión de la dirección del despacho lo que se gasta en marketing.
- El marketing es visto como una actividad que puede elegir hacerse o no.
- A pesar de conocer las diferencias entre las empresas grandes y las pymes, los despachos no tienen políticas de marketing diferenciadas para cada target. Algo que es básico del marketing: tratar a cada segmento según sus características. Simplemente se gasta menos en marketing para las pymes porque en general, aportan menos ingresos al despacho.
- Según la investigación, el proceso de decisión de compra de las pymes, claramente se parece más al de un individuo que al de una empresa.

En las siguientes tablas, identificadas todas ellas de forma global como Tabla nº 27, se realiza un detalle pormenorizado de todos los aspectos recogidos por Hodges en su trabajo y su comparación con los resultados obtenidos en este.

<b>Tabla nº 27: Comparación de resultados detallada entre Dra. S. Hodges (2009) y E. Bruch (2016) con despachos de abogados.</b>	
<b>SILVIA HODGES (UK)</b>	<b>EVA BRUCH (SPAIN)</b>
<b>Orientación sobre el marketing</b>	
Sin diferencias significativas entre MP ( <i>Managing Partners</i> ) y MD ( <i>Marketing Directors</i> ) porque el marketing ya está ampliamente aceptado.	El Marketing no está aún muy aceptado, es algo que en la mayoría de casos asumen los socios de manera informal, poco estructurada y “cuando tienen tiempo”.
El tamaño del despacho tampoco es significativo más allá del presupuesto y recursos disponibles.	Diferencias importantes entre despachos más grandes y medianos. Éstos no tienen departamento ni persona de marketing. Lo asume un socio, en ocasiones con soporte de una secretaria.
Ubicación: no se aprecian diferencias entre despachos ubicados en distintas zonas.	Leve tendencia a que los despachos situados en zonas más Premium tengan la función de marketing algo más estructurada.

<b>SILVIA HODGES (UK)</b>	<b>EVA BRUCH (SPAIN)</b>
<b>Organización de marketing</b>	
Marketing y desarrollo de negocio. La mayoría distinguen entre ambos conceptos.	Idem. Sin mucha dificultad.
Poco consenso en cuanto a lo que incluye cada uno. Acciones de marketing se consideran como de BD.	Idem
El marketing está bien establecido en los despachos.	La función de marketing es aún muy inmadura en la mayoría de despachos aún en aquellos que sí la tienen. Función relativamente nueva y con poca experiencia.
Organización del departamento de marketing: Varias opciones: por práctica, por industria + práctica, por zonas o por oficinas.	Sin ningún tipo de organización debido a su novedad y poca madurez.
Ningún despacho tiene un grupo de marketing para pymes a pesar de reconocer sus diferencias con las multinacionales y su interés en las primeras.	Idem, pero se relaciona con la inmadurez de esta función.

<b>SILVIA HODGES (UK)</b>	<b>EVA BRUCH (SPAIN)</b>
<b>Medición de resultados y poder de decisión</b>	
Algunos despachos miden los resultados de la acciones de marketing.	Idem, pero se aprecia en mucha menor medida.
Pocos relacionan los resultados con la retribución de los abogados.	Idem. Solamente se incentiva la captación de forma individual (aportación de cliente).
Pocos despachos comparten o ceden el poder de decisión sobre marketing con el DM (sobre el presupuesto). El MP decide el presupuesto.	Idem, salvo en un caso.

<b>SILVIA HODGES (UK)</b>	<b>EVA BRUCH (SPAIN)</b>
<b>Información de marketing</b>	
Pocos despachos realizan investigación de mercado, análisis de clientes, etc...	Idem. Prácticamente nula.

<b>SILVIA HODGES (UK)</b>	<b>EVA BRUCH (SPAIN)</b>
<b>Política de marketing</b>	
Los abogados más jóvenes y autónomos dan más importancia al marketing.	No se detecta de forma clara. Algún despacho menciona que hay abogados jóvenes que sí y tanto que la mayoría opinan todo lo contrario.

SILVIA HODGES (UK)	EVA BRUCH (SPAIN)
<b>Valor añadido y servicio</b>	
El concepto de valor añadido. ¿Qué entiende el despacho por valor añadido? Lo relaciona con SERVQUAL Hay una desalineación entre empresas y despachos. Los primeros creen que lo dan, los segundos no.	Aquí el valor añadido se relaciona con la capacidad técnica, capacidad de respuesta, atención al cliente por parte de los despachos. Las empresas lo relacionan con la ayuda en la toma de decisiones importantes en base al conocimiento del negocio.
Servicio superior  No se sabe distinguir ni explicar lo que es un servicio superior. Todos dicen que hay que ser buenos técnicamente.	Además de la excelencia técnica se menciona el cumplimiento de plazos, la rapidez de respuesta, etc... Se empieza a intuir que el cliente busca otras cosas.
SERVQUAL  Las pymes definen el servicio superior con aspectos propios del SERVQUAL y los despachos también. Así pues es muy difícil diferenciar un despacho por ese concepto, pues todo servicio superior contiene lo mismo que un servicio normal (tipo SERVQUAL) a ojos tanto del cliente como del despacho.	Idem. Prometer excelencia técnica, cumplimiento de plazos, proactividad, cercanía e implicación ya no funciona como elemento diferenciador.

SILVIA HODGES (UK)	EVA BRUCH (SPAIN)
<b>Contratación y formación de abogados</b>	
Al contratar, la capacidad técnica se le supone al aspirante.  Por eso se valoran otros aspectos (visión comercial, actitud de servicio al cliente, flexibilidad y personalidad agradable).	Empieza a verse esta tendencia, pero no es la norma y aún se busca mucho la capacidad técnica en contrataciones de nivel medio.
Dado que la excelencia técnica ya no vende por sí misma, los despachos forman a sus abogados en competencias de marketing y desarrollo de negocio: coaching, Networking, presentaciones, etc...	Hay consciencia de que los abogados pueden ayudar a vender y se les prima la venta con comisiones, pero no se les forma de manera adecuada, en la mayoría de casos no se les forma en absoluto, para que lo logren.

SILVIA HODGES (UK)	EVA BRUCH (SPAIN)
<b>Estrategia de marketing</b>	
Se confirma que las pymes son un elemento importante para los despachos también, pero ninguna tenía un plan de marketing específico para ellas.	La pyme es el principal target, por lo que cualquier plan que pudiera haber, ya va enfocado a ella.

SILVIA HODGES (UK)	EVA BRUCH (SPAIN)
<b>Fases del proceso de compra</b>	
Los despachos no los distinguen. Coincide con lo encontrado con las empresas en cuanto a que las pymes no los tienen. Deciden rápido y de manera informal.	El proceso funciona exactamente igual aquí.

<b>SILVIA HODGES (UK)</b>	<b>EVA BRUCH (SPAIN)</b>
<b>Branding del despacho</b>	
<p>No se menciona como una estrategia de marketing.</p> <p>Se considera que las relaciones personales abogado-cliente son más importantes para este segmento de clientes.</p> <p>Consistente con lo que dicen las pymes.</p>	<p>Hay una cierta tendencia a promocionar el despacho pero éstos tienen claro que la relación con el cliente es lo más importante.</p>

<b>SILVIA HODGES (UK)</b>	<b>EVA BRUCH (SPAIN)</b>
<b>Pricing y desarrollo de producto</b>	
<p>El departamento de marketing no está involucrado en estas tareas. Es la dirección quién lo hace. En otras industrias sí lo está.</p>	<p>Es una tarea asumida directamente por los socios, ya sea porque no hay departamento de marketing o cuando lo hay, éste no tiene asignadas estas competencias.</p>

<b>SILVIA HODGES (UK)</b>	<b>EVA BRUCH (SPAIN)</b>
<b>Identificación de los decisión-makers</b>	
<p>Pueden identificarse con facilidad en pymes</p> <p>Confirma la sugerencia que los centros de compra de las pymes se parecen más a un individuo que al comportamiento típico de una empresa.</p>	<p>Idem.</p>
<p>La decisión de compra es más instintiva que en empresas grandes.</p>	<p>Idem.</p>

<b>SILVIA HODGES (UK)</b>	<b>EVA BRUCH (SPAIN)</b>
<b>Honorarios</b>	
<p>Opiniones distintas en cuanto a la importancia de los precios para las pymes. La mayoría lo consideran muy importante o cada vez más importante.</p> <p>Otros creen que se valora más el valor aportado. Esto es consistente con las entrevistas a las pymes.</p> <p>Otros dicen que no es un tema importante para las pymes, que es más una cuestión de relaciones personales.</p>	<p>La mayoría de despachos consideran que para la pyme, el precio es un factor clave, sin embargo no se aprecia así en los resultados de las entrevistas a pyme. Algunos despachos sí opinan que hay pymes que buscan valor y acusan menos el factor precio.</p>
<p>Muchos sienten mayor presión en precios.</p>	<p>Todos sienten presión en los precios.</p>
<p>Pocos mencionaron estrategias de precios novedosas.</p>	<p>Aquí los despachos disponen de varios sistemas y fórmulas para la fijación de precios.</p>

Lo que los despachos consideran que valoran las pymes no coincide 100% con lo que éstas dicen valorar. No se menciona el valor del servicio, la rapidez.	Hay un cierto desajuste entre lo que los despachos creen que valora una pyme y lo que éstas valoran, que es más proactividad, implicación en el negocio y conocimiento de la empresa. No limitarse a "cumplir".
--	---

SILVIA HODGES (UK)	EVA BRUCH (SPAIN)
<b>Especialistas y asesores de confianza</b>	
<p>División sobre la importancia de prestar todos los servicios</p> <p>Las empresas ahora buscan especialistas para temas concretos.</p>	Las medianas sí buscan despachos especialistas como complemento al despacho del día a día. Las pequeñas no.
<p>Todas las firmas quieren ser el asesor de confianza de sus clientes.</p> <p>Las empresas no ven a los abogados como asesores de confianza.</p>	Aquí algunas sí lo ven así. Para éstas, sigue habiendo un vínculo muy fuerte e incluso algunos lo identifican como "un socio más" un "colaborador estratégico". Otros en cambio no lo ven así en absoluto. División de opiniones.
<p>El contacto personal con los abogados es un factor clave con estos clientes, por encima de la reputación de la firma. Consistente con lo que dicen las empresas, aunque prefieren empatía (entender el sector del cliente, hablar su mismo lenguaje) a la amistad.</p>	Idem.  Idem.

SILVIA HODGES (UK)	EVA BRUCH (SPAIN)
<b>Otras opciones estratégicas</b>	
<p>La mayoría creen que el cliente quiere servicios "a medida".</p> <p>En contra de lo que opinan las pymes y la literatura.</p>	Idem
<p>Cierta tendencia hacia la paquetización de servicios</p> <p>Porque creen que las empresas compran cada vez más, comodities.</p>	No se detecta tanto. Tan solo un despacho mencionó esta posibilidad como algo atractivo para las empresas.

SILVIA HODGES (UK)	EVA BRUCH (SPAIN)
<b>Ubicación geográfica</b>	
<p>Relativamente importante para algunos.</p> <p>Para la mayoría, cada vez menos importante debido a la tecnología.</p> <p>Las empresas están divididas entre una opción y otra.</p>	<p>División de opiniones entre fundamental y nada importante.</p> <p>Las empresas no lo valoran más allá de estar cerca y accesibles.</p>

SILVIA HODGES (UK)	EVA BRUCH (SPAIN)
<b>Uso de la tecnología</b>	
Mayoría cree que la tecnología le ayudará a mejorar la eficiencia y lograr ahorros para el cliente. Consistente con la literatura y con lo que opinan las empresas.	No se aprecia aún un fuerte convencimiento en este aspecto. La mayoría opina que la tecnología es clave pero que cada asunto es único y distinto de los demás.  Las empresas no conocen nada sobre tecnología que pueda ayudar a los despachos a ganar en eficiencia, por lo que no lo exigen. Solamente identifican cosas muy básicas (intranet, email) aunque hay una percepción de atraso o poca adaptación tecnológica del sector.

SILVIA HODGES (UK)	EVA BRUCH (SPAIN)
<b>Instrumentos de marketing (BD, Mk, Com.)</b>	
<b>Instrumentos de Comunicación</b> (webs, anuncios, medios, relaciones públicas, directorios)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Webs.</li> </ul> <p>Se consideran obligatorias. Pymes las consideran confirmatorias de las recomendaciones.</p>	Idem, aunque las pymes no siempre las utilizan como confirmación. División de opiniones.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Blogs.</li> </ul> <p>Casi no se usan (solo un despacho tenía). Se considera que crecen en importancia. Las pymes consideran muy importante el que su despacho les mantenga informados.</p>	Se usan bastante y algunos despachos que no los tienen están ya preparando su apertura.  Idem. Pero no son muchos los que leen los blogs. Sí en cambio las newsletters (que incluyen los artículos del blog).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anuncios.</li> </ul> <p>En general los despachos los consideran poco importantes. Las pymes no utilizan los anuncios como fuente de información para buscar despacho. Solamente las recomendaciones les influyen.</p>	Idem.  Coincide. Pero se aprecia un poder de visibilidad importante de los despachos que los utilizan en medios que hasta la fecha han sido poco utilizados por este sector: televisión, revistas populares.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones con los medios.</li> </ul> <p>Para los despachos, es importante salir en la prensa generalista. En la especializada, solo para empresas con departamentos legales.</p> <p>Las pymes también lo ven importante cuando es prensa generalista y nada importante cuando es prensa especializada en su sector.</p>	Idem.  Algunas pymes sí leen artículos. Gusta ver al abogado en prensa y sirve como posible recordatorio. No es clave.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Directorios.</li> </ul> <p>Los despachos creen que no son importantes para las pymes porque no los conocen. Las pymes lo confirman.</p>	Idem. Pero todos quieren estar.  Las pymes no los conocen.
<b>Instrumentos de marketing</b> (eventos internos y externos; <i>client entertainment</i> , brochures y newsletters, redes sociales).	

<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventos</li> </ul> <p>Muy importantes para los despachos cuando son pequeños y con un buen seguimiento. Los grandes son complicados por la dificultad de encontrar temas interesantes para mucha gente.</p> <p>A las pymes les gustan si aportan nuevas perspectivas, o hacerse una idea del despacho, siempre que no sean muy comerciales.</p>	Idem.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias.</li> </ul> <p>Muy bien valorado por los despachos pero el gran formato no se percibe como muy efectivo.</p>	Los despachos lo valoran bien pero no indican tener mucho retorno. Los que utilizan sistemas tecnológicos de seguimiento tipo CRM sí reportan buenos resultados.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Esponsorizar conferencias o eventos de terceros.</li> </ul> <p>No parece muy efectivo según los despachos. Las pymes no le conceden importancia.</p>	Idem
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pro-bono.</li> </ul> <p>Los despachos lo hacen si les permite contactar con potenciales clientes.</p>	No se reportan experiencias de pro-bono.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Newsletters.</li> </ul> <p>Despachos: solo para la reputación, pero no son importantes. Pero a los abogados les encanta hacerlas. Las empresas acogen muy bien las newsletter personalizadas.</p>	Idem. Idem.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Brochures, trípticos, folletos..</li> </ul> <p>Nada importantes para los despachos.</p>	Los despachos consideran que solo sirven de soporte a la venta. Las empresas no los usa en su mayoría, aunque alguna sí ha mencionado una cierta utilidad de la información contenida.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Redes sociales.</li> </ul> <p>División de opiniones dada su reciente aparición. Casi ninguno las usaban, pero intuían ya su importancia.</p> <p>Pymes no lo ven importante para un despacho (los entrevistados eran mayores de 30 años)</p>	División opiniones entre los despachos. Varios están probando, pero sin mucho retorno. Lo consideran un tema más de visibilidad y notoriedad que de captación. Otros no le dan importancia. Las pymes no les prestan atención alguna aunque una empresa sí mencionó LinkedIn como vía para contactar con un abogado de quién había leído un artículo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Regalos y merchandising</li> </ul> <p>No se consideran importantes para atraer pymes ni éstas los consideran como tales.</p>	Idem
<b>Instrumentos de Desarrollo de negocio</b> (investigación y análisis, material para preparar RFP, referencias y CRM.)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación y análisis.</li> </ul> <p>Considerado muy importante y diferenciador por la literatura y los despachos. Sin embargo, pocos lo hacen y se hace de forma escasa.</p>	Idem.
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Request for Proposals.</i></li> </ul> <p>No son importantes para ir a por pymes. Consistente con la investigación: las pymes no hacen RFP para contratar servicios jurídicos.</p>	Idem

<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRM</li> </ul> <p>Se considera importante por los despachos, pero se usa mal o no se nutre lo suficiente. Los despachos creen que las pymes no ven con buenos ojos que los despachos usen CRM pues no les gusta que les hagan cross-selling.</p> <p>Las pymes confirman que no les gusta que les hagan cross-selling, que puede ser el objetivo del CRM.</p>	<p>Pocos despachos utilizan sistemas CRM. Los que lo tienen lo valoran mucho si han aprendido a sacarle el debido rendimiento.</p> <p>Sin opinión por parte de los clientes sobre el uso de sistemas CRM por parte de sus despachos de abogados, si bien alguno, al referirse al escaso nivel de avance tecnológico de los abogados indicó que en su opinión, la mayoría no manejan este tipo de herramientas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referencias.</li> </ul> <p>Muy importantes para los despachos. Para las pymes son la herramienta de marketing más importante.</p>	<p>Idem</p>

Una vez realizada la comparación de los resultados entre ambos trabajos y habiendo coincidencia en muchos de los resultados observados, se resumen, de forma destacada a continuación, aquellos que son distintos a los obtenidos por Hodges en 2009.

En relación a la orientación de marketing, Hodges observó que dicha función está ampliamente aceptada en el sector jurídico y que no había diferencias de criterio muy significativas entre los directores de marketing y los gerentes de los despachos. Los departamentos de marketing se organizan mediante áreas de práctica o por sector de actividad juntamente con área de práctica, o por zonas o por oficinas. Aquí la situación difiere en cuanto a la aceptación de esta función que es aún muy inmadura y son pocos los despachos que invierten en la creación de una posición de marketing de forma estable y con un presupuesto asignado para desarrollarla. A diferencia de UK, donde el tamaño del despacho no es significativo en este aspecto más allá del presupuesto y los recursos disponibles, aquí se aprecian diferencias importantes entre despachos pequeños y medianos en relación a la profesionalización de la función de marketing, estando éstos últimos algo más avanzados.

Los profesionales de los despachos y autónomos o *freelancers* jóvenes conceden mucha más importancia a la función de marketing que los perfiles más seniors en UK, en tanto que los resultados observados aquí muestran que incluso en perfiles más jóvenes, las funciones de marketing aún no son aceptadas de buen grado y cuesta introducirlas e implantarlas en los pocos casos que los despachos lo intentan.

En los despachos ingleses cuando se contratan abogados, la capacidad técnica se da por supuesta y por este motivo se valoran otros aspectos, como la visión comercial, actitud de servicio al cliente, flexibilidad o tener una personalidad agradable. Dado que la excelencia técnica ya no vende por sí misma según Hodges, los despachos forman a sus abogados en competencias de marketing

y desarrollo de negocio: *coaching*, *networking* o presentaciones. Aquí los despachos, también en su mayoría, con algunas excepciones, buscan una cierta capacidad comercial en el abogado que contrata. Sin embargo la formación en herramientas y habilidades de marketing para dar soporte, continuidad y fomentar esa habilidad comercial buscada y deseada es aún muy pobre e incipiente.

Para los despachos ingleses, al igual que para los de aquí, las pymes son un segmento importante de clientes, pero no se elaboran planes de marketing específicos ni diferenciados respecto de las grandes empresas para atraerlas. Tampoco los despachos de aquí los tienen, pero a diferencia de los ingleses, ninguno de los entrevistados indicó tener entre sus objetivos de captación a las grandes empresas.

La aplicación de estructuras de precios novedosas más allá del precio/hora no son muy comunes en los despachos de UK en tanto que todos los despachos españoles entrevistados mostraron un amplio abanico de fórmulas de cobro de los honorarios distintas a las del precio/hora.

Todos los despachos quieren ser 'el asesor de confianza' de sus clientes pero las empresas inglesas no ven así a sus despachos en tanto que aquí no ha desaparecido del todo esta noción y en varios casos el abogado es visto como un socio estratégico o pieza clave en la toma de decisiones importantes en la empresa.

La mayoría de los despachos ingleses, así como sus empresas, creen que la tecnología les ayudará a mejorar la eficiencia y lograr ahorros para el cliente, lo cual es consistente con la literatura y con lo que opinan las empresas en tanto que aquí este convencimiento no está aún tan arraigado en los despachos, que sí ven que puede ayudar pero tampoco se relaciona de forma directa con la eficiencia, y las empresas no llegan ni a imaginar lo que un despacho tecnológicamente avanzado puede suponer en dichos términos y la forma en que ellos podrían beneficiarse. Hay una sensación generalizada de atraso tecnológico al que no se le concede mayor importancia salvo en casos excepcionales. Por ejemplo los sistemas CRM se consideran herramientas muy importantes en los despachos ingleses si bien no se utilizan bien al no alimentarse de manera correcta. Sin embargo en España son muy pocos los despachos que utilizan estos sistemas.

### **10.3.2 Comparación de resultados en relación a las empresas**

Principales conclusiones y resultados del trabajo de Silvia Hodges (2009) con las empresas.

- Las pymes no ven la compra de servicios legales como más compleja que la de otros bienes.

- No usan el proceso de decisión de compra sugerido por la literatura. Se basan en recomendaciones de compañeros y buscan abogados que se comporten casi como socios y que les ayuden a llevar mejor sus negocios y entiendan lo que para ellos es importante (valor)
- El proceso de compra tiene dos elementos: subjetivos y objetivos:
  - › En función del tema a resolver, primero miran el “nivel” de despacho que necesitan (búsqueda objetiva de los recursos necesarios para resolver su problema)
  - › El segundo paso es buscar al abogado con el que se sentirán a gusto trabajando (elemento subjetivo)
  - › Los criterios de selección se basan en:
    - › Coste (precios y valor)
    - › Flexibilidad de honorarios. Precios fijos
    - › Experiencia en temas similares
    - › Química personal con el abogado
- La evaluación del servicio se basa en:
  - › Resultados
  - › Prestación del servicio
  - › Coste: valor y presupuesto no sobrepasado
  - › Gestión del tiempo: plazos y no molestar demasiado al empresario
  - › Empatía en lugar de amistad
- El conocimiento de un sector específico es una ventaja, pero no un elemento decisivo. Es más importante el sentido comercial y el pensar como un empresario.
- La pyme mide al despacho como a cualquier otro proveedor, utilizando criterios empresariales y cree que el despacho debería comportarse como un negocio también. Esto no lo hacen los departamentos in-house, que se muestran reacios a degradar su profesión para tratar a los despachos como otro proveedor cualquiera.
- La pyme quiere un abogado con mentalidad empresarial, no un mero técnico jurídico.

- Si bien muchos abogados se consideran empresarios, hay una gran diferencia entre lo que éstos entienden por sentido comercial y lo que las pymes entienden como tal.
- La falta de conocimientos técnicos del empresario se suple con la búsqueda de alguien que entienda su negocio y se comporte como ellos en el sentido empresarial. Valorar ese sentido empresarial se les da muy bien.
- Las pymes no compran marca para justificar su elección. Los decisores responden ante sí mismos y pueden asumir el riesgo.
- Los despachos parecen ser demasiado optimistas en cuanto a ser los asesores de confianza de las empresas. Silvia sugiere que esto debería analizarse mejor. Silvia dice que son malos en general como asesores de confianza empresarial, pero también como asesores de confianza legal, pues solamente son buenos en su área de expertise.

En las siguientes tablas, identificadas todas ellas de forma global como Tabla nº 28, se realiza la comparativa pormenorizada de todos los aspectos recogidos por Hodges en su trabajo y su comparación con los resultados obtenidos en este.

<b>Tabla nº 28: Comparación detallada de resultados entre Dra. S. Hodges (2009) y E. Bruch (2016) con empresas.</b>	
<b>SILVIA HODGES (UK)</b>	<b>EVA BRUCH (SPAIN)</b>
<b>Need Recognition. Necesidades y expectativas.</b>	
<p>Saben con mucha precisión sus necesidades actuales y futuras en relación a servicios jurídicos en base a su experiencia empresarial.</p> <p>Necesitan amplia variedad de servicios jurídicos en su día a día.</p> <p>Nuevas leyes q les afectan (las newsletter les parecen útiles).</p>	<p>El conocimiento de necesidades jurídicas actuales y futuras aumenta con el tamaño de la empresa y los años que lleva operando. Una empresa pequeña, pero con mucha experiencia conoce bien sus necesidades actuales y futuras. También aprecian las newsletters.</p>
<p>A pesar de no tener departamento legal, hacen internamente mucho trabajo jurídico. Acuden al abogado cuando un tema se complica o tienen problemas.</p> <p>Muchas acuden al abogado cuando ya es demasiado tarde. La razón mayoritaria es el coste.</p>	<p>El trabajo jurídico interno se hace para reducir costes. Hay consciencia del riesgo que esto conlleva. A mayor tamaño menos se aprecia esta tendencia.</p>
<p>Saben apreciar la diferencia entre despachos y contratan a unos u otros en base a la necesidad q deban resolver o los beneficios percibidos.</p>	<p>Hay poco conocimiento de la oferta y solamente se distingue entre grandes despachos y pequeños. No se conocen los medianos, no hay reconocimiento de marca ni de especialidades.</p>

<p>Su crecimiento les aporta más necesidad de servicios jurídicos y entonces contratarían despachos distintos.</p>	<p>Idem.</p>
<p>El tipo de trabajo y la relación con el abogado tienen un papel importante.</p>	<p>Idem.</p>
<p><i>Trusted advisor</i> (asesor de confianza) Ninguno mencionó al abogado como tal.</p> <p>Acuden al experto para cada área (legal o no)</p> <p>La mayoría dijeron que el abogado no tienen la suficiente visión comercial como para entender la globalidad de sus negocios.</p> <p>Acuden al abogado únicamente para temas legales. ¡De <i>trusted advisor</i> nada!</p> <p>Acudir al Consejo de Administración: ningún abogado lo hacía. Tampoco les invitaban.</p>	<p>Se espera una relación más de confianza con el abogado desarrollada en distintos grados según las empresas. No se aprecia un patrón.</p> <p>Hay una falta evidente de visión comercial y entendimiento del negocio del cliente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios a medida.</li> </ul> <p>Ninguna empresa lo mencionó.</p> <p>Al preguntarles, hubo respuestas diversas pero con tendencia hacia la comoditización.</p> <p>La idea de mayor eficiencia para bajar costes gustó a todos, pero veían la comoditización para temas más básicos como recobros o start-ups.</p> <p>Las pymes pueden diferenciar entre trabajos complejos y menos complejos.</p> <p>Pymes indican que otros proveedores (bancos, contables, asociaciones) ofrecen paquetes de servicios, que muchos incluyen ya servicios jurídicos.</p> <p>Algunas empresas usan webs de documentos jurídicos e información legal.</p>	<p>Idem.</p> <p>Sin conocimiento de proveedores alternativos y del uso de empresas de venta de documentos jurídicos.</p>

<b>SILVIA HODGES (UK)</b>	<b>EVA BRUCH (SPAIN)</b>
<b><i>Decision makers (decisores)</i></b>	
<p>La decisión de compra la hace el director general (top management)</p> <p>En la fase anterior, otras áreas funcionales podían intervenir ej: director rrhh.</p>	<p>Idem.</p>

SILVIA HODGES (UK)	EVA BRUCH (SPAIN)
<b>1- Identificación del primer grupo de despachos</b>	
<p>Habría una tendencia a decantarse por el abogado en lugar del despacho, si bien no hay unanimidad ni mayoría clara.</p> <p>En función del tema a tratar, puede variar la importancia del abogado vs el despacho.</p> <p>Litigación, negociaciones complejas y asuntos que comprometan seriamente la empresa son los típicos en que se contrata un despacho más que a un abogado. Se va "a lo seguro".</p> <p>Las empresas identifican diversos grupos o categorías de despachos.</p>	<p>Se confía más en el abogado que en el despacho (la personas antes que la firma) incluso para temas serios. El desconocimiento de despachos medianos hace que se planteen o bien recomendaciones o bien despachos grandes que se descartan por precio. Los que han probado alguna vez con despacho grande no repite y tienen opinión muy negativa.</p>
<b>Búsqueda de información</b>	
La hace directamente el decisor	Idem.
<p>Es un proceso informal piden referencias y las recibidas configuran el "set inicial" de despachos.</p> <p>Es un set pequeño que incluye el hacerlo ellos mismos.</p>	Idem.
Parece que no perciban que sea un decisión de alto riesgo. De lo contrario emplearían más tiempo. Solo piden referencias y miran recomendaciones. Nada más.	Idem.
<b>Fuentes de información personales</b>	
Las referencias y las recomendaciones son su principal fuente de información. Bancos, directores de rrrh, contables.	Idem. Incluyen amigos, familiares y la gestoría que le lleva como fuente principal de recomendación.
Adicionalmente a la conexión personal, las credenciales también se perciben positivamente.	Idem. Pueden llegar a verificar los cv de los abogados en sus webs.
<b>Fuentes de información no personales</b>	
Ni anuncios ni otras fuentes no personales les importaban para tomar una decisión.	Idem. Quizás alguna aparición en prensa.
Las pymes conocen de forma general el sector legal y sus operadores pudiendo distinguir entre las del Magic Circle, las de la City o firmas locales. Lo hacen en base a la prensa generalista, no a la especializada	No hay distinción entre operadores ni conocimiento específico de alternativas más allá de los cuatro grandes despachos.
Internet se usa para buscar al abogado referenciado, no para buscar nuevos.	Se acude a Internet en muy pocos casos y lo hacen las empresas más pequeñas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículos en revistas.</li> </ul> <p>Tampoco funcionan Además no tienen tiempo de leer artículos sobre temas legales.</p>	Idem.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Newsletters</li> </ul> <p>Las leen si son de fuentes recomendadas. Si no lo son, las ignoran.</p>	Se percibe una aceptación más amplia de las newsletter, incluso de despachos distintos a los que se trabaja.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarios y eventos.</li> </ul> <p>Si aportan nuevas perspectivas son interesantes, siempre que no sean muy comerciales.</p>	Idem.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rankings y Directorios.</li> </ul> <p>La mayoría no los conoce.</p>	Totalmente desconocidos en este segmento de empresas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales</li> </ul> <p>Se muestran escépticos Pero reconocen q puede ser un tema generacional y que su opinión puede cambiar con el tiempo.</p>	No se aprecian ni utilizan. Simple mención a LinkedIn por parte de algún empresario, más anecdótico que como metodología de búsqueda o Networking.

<b>SILVIA HODGES (UK)</b>	<b>EVA BRUCH (SPAIN)</b>
<b>2 - Evaluación del primer set de despachos</b>	
Las pymes no ven más complicado comprar servicios que otros bienes materiales. Están acostumbrados a tomar decisiones complejas.	Idem.
<p>Factores a tener en cuenta para evaluar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorarios razonables y flexibilidad en los precios</li> <li>• Experiencia en asuntos similares (no necesariamente en el mismo sector). Estudio de casos, rankings, M&amp;A's y referencias.</li> <li>• Tiempo de ejecución y capacidad para cumplir plazos. Solo valorable según experiencia ajena (referencias)</li> </ul>	Idem, excepto en los tiempos de ejecución y capacidad para cumplir plazos. Existen quejas sobre estos aspectos pero no se aprecian comentarios sobre su valoración en esta fase inicial de la selección.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación entre el despacho y el cliente.</li> </ul> <p>Como muchos aspectos no pueden probarse antes, se utilizan "señales" sustitutivas como las credenciales, confirmar referencias en Internet o Google.</p> <p>La mayoría terminan de juzgar al despacho en base a su comportamiento inicial con la empresa (contestar las llamadas, los emails, no ser excesivamente comercial).</p>	<p>Las señales utilizadas son las mismas, si bien las referencias tienen una fuerza tan grande que en muchos casos ya no cuestionan ni verifican las credenciales del despacho.</p> <p>Otros sí lo hacen y se aprecia una tendencia a que sea así cuánto mayor es la empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio.</li> </ul> <p>Es importante, pero si perciben un alto valor en el servicio, queda en un segundo plano. La inflexibilidad en el precio se percibe negativamente.</p> <p>Las pymes creen que los despachos se resisten a usar precios fijos.</p>	El precio es importante pero no el momento inicial salvo en algunos casos. Hay una insatisfacción en cuanto a la justificación de los precios y su previsibilidad, pero en el mercado hay estructuras de precios diversas (precios fijos, iguales, honorarios de éxito, etc... que son bien aceptadas por la pyme).
<b>Evaluación de factores personales</b>	
La relación con el abogado es clave en la evaluación. Ser agradables, educados, hablar en términos asequibles, no comportarse como superiores.	Idem. La cercanía como factor diferencial y buscado por el cliente.
Visión comercial, sentido práctico y "sentirse cuidado".	Idem.

Servicio: orientación al cliente, entusiasmo, y escucha activa para entender tanto el problema del cliente, como su negocio como qué busca en su abogado	Idem.
<b>Evaluación de factores no personales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética y calidad técnica.</li> </ul> <p>Se dan por supuestos. Pero no todos los despachos se consideran igualmente expertos.</p>	Se aprecia una diferenciación clara entre “los abogados de las gestorías” y el resto. Se considera a los primeros como muy generalistas y expertise muy básico que no les resuelve los asuntos que tienen un mínimo de complejidad.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de gestión.</li> </ul> <p>Debe estar alineado con el de la empresa</p>	En empresas medianas se aprecia una búsqueda de valores similares entre despacho y empresa.
Tamaño del despacho: Importante en relación a cómo el despacho les tratará como clientes.	Hay un claro rechazo a la forma de trabajar de los despachos grandes. Se busca una asimilación de tamaños.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso a los socios más sénior.</li> </ul> <p>Se considera importante como indicador de estabilidad.</p>	Idem.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proximidad del despacho.</li> </ul> <p>Respuestas variadas en todos los sentidos.</p>	Se busca la proximidad y facilidad de acceso, pero no se valora la situación en zonas premium que se asocian a criterios de imagen propios del sector.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apariencia física.</li> </ul> <p>Importa en el sentido q una apariencia ostentosa no gusta porque pagan ellos por todo eso.</p>	Idem.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Abanico de servicios.</li> </ul> <p>Poca importancia, prefieren especialización antes que diversificación. Tampoco los servicios adicionales de consultoría.</p>	La pyme busca más bien un servicio más integral que le pueda atender en todo su día a día, con algunas especialidades adicionales. No hay unanimidad de criterio.

<b>SILVIA HODGES (UK)</b>	<b>EVA BRUCH (SPAIN)</b>
<b>3 - Elección del despacho</b>	
Se usan los mismos criterios para la selección que para la evaluación.	Prácticamente se realiza la evaluación y la selección en una única fase.
Coste y valor se perciben como particularmente importantes.	El precio es importante, pero la elección final es básicamente emocional
<p>Las pymes relacionan el coste con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor eficiencia en los costes.</li> <li>Honestidad y confianza.</li> <li>Importancia del tema y resultado obtenidos</li> <li>Ninguno de estos aspectos lo mencionan los despachos.</li> </ul>	Las pymes relacionan el coste con la importancia del tema y los resultados obtenidos. Si el resultado es bueno, el precio, aunque caro, lo vale. Honestidad y confianza son importantes, pero no se relaciona con los costes. Tampoco se aprecia una preocupación por la eficiencia del despacho, hay un desconocimiento general sobre la forma de trabajar de los despachos y su relación con los costes.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Descuentos.</li> </ul> <p>No los consideran de forma inicial. Pero esperan flexibilidad en precios y predictibilidad en el cálculo del coste.</p>	El factor precio no es crítico en esta fase, si bien se tiene en cuenta. Se busca predictibilidad en el precio.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación.</li> </ul> <p>Aspecto muy importante</p>	Idem.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad.</li> </ul> <p>Las pymes buscan calidad, la mejor solución para su problema, no algo que “ya les sirva”.</p>	Idem. El nivel de exigencia es alto.
<p>Cuando no aprecian diferencia con otros despachos, la decisión la toman en base a la química y el precio.</p>	Idem.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Valor añadido.</li> </ul> <p>No se creen el concepto de valor. No creen que un abogado pueda aportar valor a su negocio.</p> <p>Ni despachos ni pymes saben distinguir entre valor añadido y excelencia técnica.</p> <p>Las pymes mencionan aspectos del servicio para describir el valor añadido (proactividad, mantener al cliente informado, sugerir soluciones, invertir tiempo y recursos en fortalecer la relación abogado-cliente).</p>	<p>Las pymes relacionan el valor añadido con la capacidad para entender el negocio y aportar soluciones empresariales.</p> <p>En su mayoría, distinguen entre los aspectos asociados a la prestación del servicio y esta noción de valor más asociada con el negocio del cliente.</p>
<p>La falta de tiempo es el elemento que más influye en el proceso de decisión.</p> <p>Tanto por la cantidad de temas q deben resolver, como por la urgencia de un tema legal.</p>	<p>No se aprecia el factor tiempo como un elemento que influya en la decisión. Más bien influyen las pocas opciones conocidas y falta de elementos objetivos, más allá del precio y las referencias, para tomar esa decisión.</p>
<b>Justificación de la selección</b>	
<p>Reducción del número de proveedores No se da en las pymes, pues ya no trabajan con muchos despachos.</p>	Idem.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación de marcas reputadas.</li> </ul> <p>No se da en pymes, a excepción de negociaciones complejas y litigación</p>	<p>No se da ni siquiera para temas complejos. Las experiencias de aquellos que probaron se reportan como negativas por precio y por servicio.</p>
<p>La decisión de compra la toma una sola persona, no un departamento de compras o varias personas.</p> <p>La relación personal con el abogado es esencial en esa decisión.</p> <p>Eso explica la alta lealtad de las pymes.</p> <p>Solo cambian cuando se cometen errores, no tienen el suficiente expertise, los precios son demasiado altos o el despacho termina la relación por algún motivo.</p>	<p>Idem, salvo cuando los fundadores de la empresa son varios. En este caso suele ser una decisión colegiada.</p> <p>Idem.</p>

<b>SILVIA HODGES (UK)</b>	<b>EVA BRUCH (SPAIN)</b>
<b>4 - Evaluación del servicio</b>	
<p>Valor y confianza aparecen como los criterios más importantes.</p>	Idem.
<b>Calidad</b>	

<p>La calidad técnica se presupone.</p> <p>Se mide la calidad en base a las interacciones con el despacho</p> <p>No se realizan evaluaciones formales.</p> <p>Contacto regular visto como empatía, interés en el cliente y su negocio, no como relación de amistad, que es lo que citan los despachos. Esta relación de amistad no sería suficiente para influenciar la decisión de compra por sí misma.</p> <p>Se mide la calidad a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios razonables</li> <li>• Valor aportado</li> <li>• Rapidez del servicio</li> <li>• Relación de trabajo positiva</li> </ul> <p>Indicadores de calidad pobre son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Quietud” (no se hace nada)</li> <li>• Interrumpir la comunicación</li> <li>• No ser atendido por la misma persona.</li> </ul>	<p>La calidad técnica se presupone, salvo en abogados que trabajan en gestorías.</p> <p>Se mide la calidad en base a las interacciones y el resultado final.</p> <p>Tampoco se realizan evaluaciones formales.</p> <p>Idem.</p> <p>Idem.</p> <p>Idem.</p>
<p><b>Indicadores para la evaluación</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia del coste y el valor</li> </ul> <p>Tanto coste como valor son claves para las pymes. Los despachos creen que se centran más en el coste.</p> <p>Coste en valor monetario: conocer los costes y ahorrar dinero cuando sea posible.</p> <p>Coste en valor de tiempo: servicio rápido, sin dilaciones.</p>	<p>La pyme se centra más en el valor que en coste porque no dispone aún de elementos objetivos para valorarlo. Únicamente habría una valoración de costes en términos de tiempo en el sentido que indica Hodges: servicio rápido y sin dilaciones.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de un sentido comercial</li> </ul> <p>El abogado debe tener un sentido comercial y entender el negocio en su contexto más amplio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamar para informar sobre si una acción tiene sentido o no para la empresa.</li> <li>• Mejorar los procesos</li> <li>• Contacto con potenciales clientes</li> <li>• Actitud proactiva</li> </ul> <p>No gusta cuando el abogado se limita a hacer cumplir todos y cada uno de los aspectos legales (simple compliance). Hay que tomar riesgos.</p> <p>Instrumento más poderoso: informar sobre leyes que afecten al empresario y su negocio: newsletters, seminarios o contacto personal o por email.</p>	<p>Idem. Excepto en la parte de procesos donde únicamente un despacho valoró positivamente este aspecto. Para el resto no era algo a lo que se concediera valor o que se hubiera planteado que un despacho pudiera aportar valor en ese aspecto.</p> <p>Idem.</p> <p>La pyme ya sabe la ley. Quiere soluciones.</p> <p>Idem.</p>

SILVIA HODGES (UK)	EVA BRUCH (SPAIN)
<b>5 - Satisfacción / insatisfacción</b>	
<p>Las pymes se basan en los resultados y los aspectos relativos al servicio para determinar su satisfacción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganar el caso</li> <li>• Hacer lo que es importante para el cliente</li> <li>• Entender sus prioridades</li> <li>• Abogados que piensan como empresarios (más como socios)</li> <li>• Sensibilidad al precio</li> <li>• Cómo se prestó el servicio y cuando</li> </ul>	<p>Idem.</p> <p>Los mismos factores que se mencionan en la fase de búsqueda del abogado se encuentran en la fase de evaluación</p>
<p>El tiempo es un factor muy importante para pymes que los despachos no mencionan</p> <p>Rapidez; Confiabilidad; Conveniencia.</p> <p>Aspectos negativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llegar tarde a una reunión</li> <li>• No tener sentido de la urgencia</li> <li>• Hacer perder el tiempo al cliente</li> <li>• Hablar en "abogadés"</li> </ul> <p>Explicar demasiados detalles</p>	<p>Idem.</p> <p>Coincidente en su mayoría, si bien hay comentarios en ambos sentidos en relación tanto al uso de lenguaje técnico (no molesta a todos) y a la explicación de detalles, que sí gusta a bastantes pymes.</p>
<p>A la pyme le gusta que el abogado invierta tiempo en construir una relación con ellos para conocer mejor su negocio y su industria.</p>	<p>Idem.</p>
<p>Las pymes terminan una relación con su despacho por cometer errores, no tener los recursos necesarios y por temas de coste.</p>	<p>Idem.</p>
<p>Las pymes no cambian de despacho en busca de nuevas estrategias legales o simplemente por probar otros.</p> <p>Puede ser por falta de tiempo, por desconocimiento de más opciones, o por su mayor lealtad.</p> <p>En tanto el despacho haga bien lo básico para la pyme, no debe sufrir por una fuga.</p> <p>El departamento de marketing debe poner énfasis en tres aspectos clave en la fase de decisión final:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación del servicio (excelencia)</li> <li>• Coste (mantener el presupuesto)</li> <li>• Tiempo (cumplir plazos)</li> </ul>	<p>Idem.</p> <p>El cambio de despacho se ve como "una molestia" por tener que transmitir el histórico de la empresa y percibirse como una posible fuente de errores. Pero el crecimiento de la pyme transforma sus necesidades y este sí es un motivo de cambio si el despacho no crece con la pyme.</p> <p>Los mensajes de venta serían parecidos pero hará falta algo más para demostrar estos atributos cuando la mayoría de despachos ya están utilizando estos y se han convertido en elementos que no les diferencian.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarios, eventos y newsletters</li> </ul> <p>Funcionan bien cuando muestras lo bien que el despacho trabaja, ahorran tiempo al cliente informándole rápidamente de cambios legales que le afectan directamente, y le ponen en contacto con potenciales clientes o colaboradores.</p>	<p>Idem.</p> <p>Debe evitarse la clásica presentación del abogado estilo clase magistral.</p>
--	---

Realizada la comparación detallada de resultados entre ambos trabajos, se destacan a continuación las principales diferencias entre ellos.

Los resultados obtenidos en ambos trabajos en relación a la investigación con las empresas son más similares que los obtenidos con los despachos de abogados, indicando un evolución paralela en el grado de madurez de las empresas de ambas jurisdicciones, sin que pueda decirse lo mismo de los despachos de abogados

Las diferencias identificadas son escasas, observándose, por ejemplo un mayor conocimiento general por parte de las pymes inglesas, del sector legal y sus operadores, de forma que éstas pueden distinguir perfectamente entre los despachos del *Magic Circle*, las firmas de la *City* y las locales. Las empresas de aquí entrevistadas identifican los dos o tres despachos más grandes y aquél con el que están trabajando sin que exista un conocimiento explícito de la tipología de despachos y sus mercados naturales más allá de la auto-segmentación por número de abogados, que parece ser uno de los criterios utilizados para descartar un despacho por parte de las empresas cuando no logran una recomendación y miran en Internet.

Las páginas web se utilizan por las empresas inglesas para confirmar las referencias recibidas de terceras personas, algo que aquí sucede en mucha menor medida. Pero sí se observa una cierta tendencia a buscar despachos utilizando Internet por parte de empresas más pequeñas a falta de referencias directas.

Las *newsletters* parecen tener más aceptación entre las empresas de aquí cuando están bien hechas y se observa cierta regularidad en su envío, generando un efecto positivo que contribuye al *branding* del despacho que las envía, pero sin que lleguen a motivar el contacto con el despacho. En UK, las empresas leen las *newsletter* únicamente si provienen de fuentes recomendadas, ignorando el resto.

Las pymes inglesas son muy críticas con sus despachos de abogados, lo mismo que las de aquí, pero son mucho más conscientes de las posibilidades de mejora en la eficiencia del servicio jurídico y su repercusión en el coste, hecho que aquí es un tema que aún no surge ni por parte de los despachos ni de las empresas.

En relación al concepto de valor añadido, las empresas en UK no creen en él ni que el abogado pueda aportar valor añadido a su negocio. Según Hodges, ni los despachos ni las pymes logran distinguir entre valor añadido y excelencia técnica y éstas mencionan aspectos del servicio para describir el valor añadido: proactividad, mantener al cliente informado, sugerir soluciones, invertir tiempo y recursos en fortalecer la relación abogado/cliente. Los despachos de aquí tienen la misma noción de valor añadido, relacionándola también en gran medida con la excelencia técnica. Sin embargo las empresas, en su mayoría, sí distinguen entre la excelencia técnica y el hecho de que el abogado sea capaz de entender su negocio y aportar soluciones desde un punto de vista empresarial, con sentido comercial, siendo este aspecto el que identifican como el valor añadido que les gustaría que les aportara el despacho.

## 10.4 Objetivos de investigación

En este trabajo se ha recogido información que permite obtener una imagen más detallada sobre la actividad de marketing, comunicación y desarrollo de negocio de los despachos de abogados, en especial de las acciones dirigidas a un público objetivo concreto, las pequeñas y medianas empresas. Esta tesis ha dado respuesta al principal objetivo de investigación que era analizar la forma en que los despachos de abogados abordan la función de marketing y el efecto que ésta tiene entre las pymes. Dicho objetivo se concretó en tres preguntas de investigación a las cuales se ha dado respuesta en los siguientes apartados:

	<b>Base Teórica</b>	<b>Respuesta</b>
<b>PI1</b>	Capítulos 2, 3 y 4	Capítulo 7
<b>PI2</b>	Capítulo 5	Capítulo 8
<b>PI3</b>		Capítulos 7, 8 y 9

## 10.5 Limitaciones de la investigación

La principal limitación de esta tesis es la imposibilidad de poder extrapolar los resultados al conjunto del sector jurídico ni ser éstos representativos de una realidad debido justamente a la reducida muestra utilizada para el estudio. La metodología cualitativa no permite la generalización de resultados y sería erróneo realizar una interpretación de este trabajo en este sentido.

Otras limitaciones de la tesis han sido la dificultad de acceso a las fuentes de información, tanto a despachos de abogados como a empresas debido a varios factores, principalmente de tiempo de los sujetos a entrevistar.

El ámbito geográfico en el que se ha desarrollado la investigación se circunscribe únicamente a despachos y empresas situadas en España, en su mayoría Barcelona y Madrid, por lo que sería interesante analizar esta misma realidad en otras jurisdicciones, como ya hiciera mucho antes Hodges (2009) en Inglaterra y Gales.

Otros estudios que utilizaran técnicas de investigación cualitativas distintas, o bien de tipo cuantitativo, podrían aportar más luz sobre la materia objeto de estudio, permitiendo analizar aspectos más concretos que en este trabajo han quedado simplemente apuntados. Dicho esto, debe tenerse en cuenta que el objetivo del estudio no era en ningún momento el obtener una relación exhaustiva de las técnicas de marketing utilizadas por los despachos de abogados sino el conocer más de cerca y un poco mejor la dinámica de éstos en relación a su actividad de marketing y comunicación y la forma de relacionarse con sus potenciales clientes tipo pyme, en un momento en que el sector está atravesando profundas transformaciones debido a factores externos, como son el impacto de las nuevas tecnologías, Internet, la globalización y el cambio en las demandas y expectativas de sus propios clientes. En este sentido, consideramos que esta tesis contribuye a entender un poco mejor estos aspectos.

## 10.6 Nuevas líneas de investigación

Este trabajo ha pretendido analizar la forma en que los despachos de abogados se acercan al marketing y a la comunicación como herramienta de venta de sus servicios incluyendo la publicidad, algo que hasta hace relativamente poco tiempo no les estaba permitido y la forma en que las empresas abordan la compra de estos servicios jurídicos. Se trata de un estudio muy general que por las limitaciones indicadas en el apartado anterior, no puede, y de hecho no era éste el objetivo, profundizar en los muchos aspectos que se han ido comentando a lo largo del trabajo.

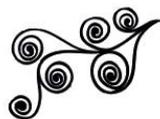
Una de las líneas ya iniciada en este trabajo y que puede ser un camino a seguir para otros investigadores, es el impacto e influencia que los llamados nuevos modelos de negocio pueden tener en la abogacía. El fenómeno *NewLaw* comentado en el apartado 2.3 y del que aquí únicamente parece que han oído hablar unos pocos despachos y casi ninguna de las empresas entrevistadas, tiene una gran fuerza en jurisdicciones internacionales y existe ya un línea doctrinal abierta sobre este tema. Probablemente deberá esperarse unos años para poder analizar si esta tendencia consigue en nuestro país un arraigo similar al que parece estar obteniendo en otros países.

Otra línea de investigación muy interesante es el impacto de las nuevas tecnología e Internet sobre la forma de prestar servicios y su relación con la eficiencia en los despachos de abogados y, en especial, de las tecnologías de análisis de datos como el *Big Data* y de procesos algorítmicos como el aprendizaje computerizado, la inteligencia artificial y los sistemas predictivos, que ya están siendo utilizados por algunos despachos de abogados y existe un buen número de empresas especializadas en dicho terreno operando de forma exclusiva para el sector legal.

Podría profundizarse también en el debate sobre la creación de una marca potente a nivel de despacho y su relación con los abogados y su propia marca personal pues según se ha apuntado en los resultados, actualmente son éstos, y no el despacho, quien fideliza y se gana la confianza del cliente. El hecho de que un cliente siga al abogado cuando éste cambia de despacho es un fenómeno muy propio del sector jurídico que fomenta un mercado de fichajes en búsqueda de la cartera de clientes que pueda arrastrar consigo el abogado y su facturación asociada. En este trabajo se han apuntado algunas ideas que podrían llevar a un cliente a preferir el despacho por encima del abogado, pero es una cuestión que precisa una investigación mucho más profunda y *ad hoc* que llevara a investigar, definir y concretar dichos aspectos.

También podría resultar de interés el analizar los efectos que las campañas publicitarias masivas que han realizado algunos despachos de abogados en nuestro país están teniendo sobre el conjunto de la población y la posibilidad de utilizar estas mismas técnicas para la promoción de servicios jurídicos orientados a un público más sofisticado, intentando averiguar cuáles serían sus efectos, las adaptaciones que dicho tipo de publicidad debería tener, y su relación con la satisfacción con los servicios prestados por estos despachos.

Estas son tan solo algunas sugerencias de las múltiples líneas de investigación que pueden seguirse en el área del marketing, la comunicación y el desarrollo de negocio en el sector jurídico. Investigaciones que, de producirse, resultarían muy útiles a éstos y les ayudaría en el trabajo de cambio y adaptación que tienen aún por recorrer.



# BIBLIOGRAFÍA

---





# BIBLIOGRAFÍA

---

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management systems: Issues, challenges, and benefits. *Communications of the AIS*, 1(2es), 1.
- ALM Legal Intelligence. (2010). Corporate counsel new media engagement survey. ALM Legal Intelligence, Greentarget Strategic Communications.
- Alonso, S., Volkens, A., & Fortes, B. G. (2012). Análisis de contenido de textos políticos: Un enfoque cuantitativo CIS.
- Andino, J. A. (2013). Efectos de la vulneración del secreto profesional del abogado en el proceso civil. Universitat de Barcelona).
- Andrus, D. M. (1995). The advertising of legal services to small business executives. *Journal of Professional Services Marketing*, 12(1), 139.
- Anguera, M. (1986). La investigación cualitativa. *Educar*, 10, 023-50.
- Arnett, D. B., & Badrinarayanan, V. (2005). Enhancing customer-needs-driven CRM strategies: Core selling teams, knowledge management competence, and relationship marketing competence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4), 329-343.
- Backer, D. (2002). Choice of law in online legal ethics: Changing a vague standard for attorney advertising on the internet. *Fordham Law Review*, 70(6), 2409-2435.

- Bagley, C. E. (2008). Winning legally: The value of legal astuteness. *Academy of Management Review*, 33(2), 378-390.
- Barashi, R. (2012). The impact of using social networking site (SNS) on small and medium enterprises (SMEs) comparing to large enterprises. (tesis doctoral). Flinders University).
- Basri, L. C. (2007). International law firm network . *International corporate practice: A practitioner's guide to global success* (pp. 3:2) Sayfarth Shaw.
- Baumgartner, J. (1991). Nonmarketing professionals need more than 4Ps. *Marketing News*, 22, 28.
- Beaton, G. (2013). In Beaton Capital (Ed.), *NewLaw new rules: A conversation about the legal services industry* (1st ed.)
- Beaton, G., & Kaschner, I. (2016). Porter's five forces and maister maxed out. *Remaking law firms: Why and how* (2016th ed., pp. 37 - 44). Chicago: American Bar Association.
- Becker, B. W. (1998). Media advertising usage by professionals: What we know 20 years later. *Journal of Professional Services Marketing*, 16(1), 107.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality A treatise in the sociology of knowledge*. (1991st ed.). England: Penguin Books.
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. American Marketing Association's Services Marketing Conference.
- Berry, L. L. (2002). Relationship marketing of services: Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1:1, 59-77.
- Bijarro, F. (2007). *Desarrollo estratégico para la investigación científica*. Eumed. Universidad Autónoma de Tamaulipas;.
- Blake, W. (1996). Legalnet: Solo practitioners and the utility of the internet. *Campus-Wide Information Systems*, 13(3), 17-20.
- Booms B.H., & Bitner B.J. (1980). Marketing strategies and organisation structures for service firms. In Donnelly, J. & George W.R. (Ed.), *Marketing of services*. (pp. 47-51)
- Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Science in marketing*, george schwartz (ed.), new york: John wiley, 1964 ( )
- Bordonaba, M. V., & Garrido, A. (2001). Marketing de relaciones: ¿Un nuevo paradigma? *Proyecto Social: Revista De Relaciones Laborales*, (9), 25-44.
- Brock, D. M., & Alon, I. (2009). Internationalization of professional service firms. *International Business: Research Teaching and Practice*, 3(1), 52-70.

- Brock, D. M. (2006). The changing professional organization: A review of competing archetypes. *International Journal of Management Reviews*, 8, 157-174.
- Brown, K. M. (2014). Enter the disrupters: How new law firm rivals are disrupting the market for high-end legal services in the U.S. The Wharton School of the University of Pennsylvania William and Phyllis Mack Institute for Innovation Management.
- Brown, S. W., & Swartz, T. A. (1989). A gap analysis of professional service quality. *The Journal of Marketing*, , 92-98.
- Bruch, E. (2012). Márketing jurídic. Reflexions sobre la importància de la agestió en els despatxos d'advocats (pp. 65). España: Editorial Aranzadi.
- Bruner, G. C. (1989). The marketing mix: Time for reconceptualization. *Journal of Marketing Education*, 11(2), 72-77.
- Bunn, M. D. (1993). Taxonomy of buying decision approaches. *Journal of Marketing*, 57(1), 38.
- Cabero-Almenara, J., & Loscertales, F. (1996). Elaboración de un sistema categorial de análisis de contenido para analizar la imagen del profesor y la enseñanza en la prensa. *Bordón: Revista De Orientación Pedagógica*, 48(4), 375-392.
- Callejo, M. J. (2002). Observación, entrevista y grupo de discusión: El silencio de tres prácticas de investigación. *Revista Española De Salud Pública*, 76(5), 4.
- Campbell, R. W. (2012). Rethinking regulation and innovation in the US legal services market. *NYUJL & Bus.*, 9, 1.
- Capaldo, G., Raffa, M., Zollo, G. (1995). Factors influencing successful implementation of computer based technologies in knowledge-intensive activities. *Information Resources Management Journal*, 8(4), 29-36.
- Carlzon, J., Polk, V., & Spiro, J. (1989). *Moments of truth*. Harper & Row New York, NY.
- Caro, F. J., & Díez de Castro, E. P. (2005). Investigación cualitativa asistida por ordenador en economía de la empresa. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa*, 11(2), 45-58.
- Casanova, J., & Pavón, F. (2004). El uso del n-vivo como apoyo al análisis de datos. aplicación a la investigación sobre el aula de mayores de la línea. *RELATEC: Revista Latinoamericana De Tecnología Educativa*, 3(1)
- Castaño, M., Gabaldón, C., Jiménez-Azaustre, E., & Sancho, R. (2011). El marketing social en el sector de la abogacía: HispaColex . III Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo:

Castillo, A. (2013). Estudio sobre el uso que los abogados españoles hacen de las redes soiales. Universidad de Málaga.

Castillo, A. (2014). Abogados y redes sociales. estudio de casos. Valencia.: Tirant lo blanch.

Cavanillas, S. (2013), La formación de profesionales del derecho en el reino unido: Una lectura comparativa. Revista Jurídica De Les Illes Balears, , 61.

Center for the study of the legal profession, & Thomson Reuters Peer Monitor. (2016). Report on the state of the legal market. EEUU: Georgetown University Law.

Charmaz, K. (2008). Grounded theory as an emergent method. Handbook of emergent methods. (pp. 155-170). New York.: Hesser-Biber & P. Leavy.

Christensen, C. M., Wang, D., & van Bever, D. (2013). Consulting on the cusp of disruption. Harvard Business Review, 91, 106.

Clementi, D. (2004). Review of the regulatory framework for legal services in england and wales. Final Report,

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.

Cohen, M. A., & Besser, M. L. (2008). Restructuring in-house counsellís utilization of law firms: Reducing legal spend without increasing risk. *International in-House Counsel Journal*, Vol. 1, No. 3, Spring 2008, 373 - 379.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2004). Informe sobre la competencia en los servicios profesionales No. COM (2004) 83 Final). Bruselas.

Consejo General de la Abogacía Española. (2008). La abogacía española en datos y cifras. CGAE.

Consejo General de la Abogacía Española. (2008). La imagen de la abogacía en la sociedad española. tercer barómetro externo de opinión del CGAE

Consejo General de la Abogacía Española. (2011). La imagen de la abogacía en la sociedad española. cuarto barómetro externo de opinión del CGAE.<http://www.abogaciadatosycifras.com/>

Consejo General de la Abogacía Española. (2015). Clima de opinión de la abogacía. barómetro interno del consejo general de la abogacía española.

Consejo General de la Abogacía Española. (2015). La imagen de la abogacía en la sociedad española. quinto barómetro externo de opinión del CGAE

Consejo General de la Abogacía Española. (Abril-2010). Borrador del estatuto general de la abogacía española

- Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: Towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3-4), 407-438.
- Cramer, J. (2002). Guide to free online legal and legislative resources. *Reference Services Review*, 30(2), 150-159.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality - a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Cunningham, L. F., Young, C. E., Ulaga, W., & Lee, M. (2004). Consumer views of service classifications in the USA and france. *Journal of Services Marketing*, 18(6), 421-432.
- Cunningham, S., & Stanley, G. (2001). Online advice: Are you getting it? *International Tax Review*, 12(4), 29-36.
- Cvijikj, I. P., Spiegler, E. D., & Michahelles, F. (2013). Evaluation framework for social media brand presence. *Social Network Analysis and Mining*, 3(4), 1325-1349.
- Dahlman, C. J. (1979). The problem of externality. *Journal of Law and Economics*, , 141-162.
- Dale, P. (1987). Choosing and using your industrial market research consultant. *Industrial marketing digest (UK) vol. 12 nº 4 (pp. 163)*
- D'Alvano, L., & Hidalgo, A. (2014). Innovación en la red de valor centrada en el servicio: Premisas y relación entre actores. *Economía Industrial*, (392), 81-88.
- Darden, D. K., Darden, W. R., & Kiser, G. E. (1981). The marketing of legal services. *Journal of Marketing*, 45(2), 123.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Davis, K. E. (2013). Contracts as technology. *New York University Law Review*, 88, 83-127.
- Day, E., & Barksdale, H. C. (1994). Organizational purchasing of professional services: The process of selecting providers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(3), 44-51.
- Day, E., & Barksdale, H. C. (1992). How firms select professional services. *Industrial Marketing Management*, 21(2), 85-91.
- Day, E., & Barksdale, H. C. (2003). Selecting a professional service provider from the short list. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 564-579.

- De Boer, L., Labro, E., & Morlacchi, P. (2001). A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(2), 75-89.
- De Carvalho, P. F., & Camarero, C. (2003). Efectos derivados de la puesta en práctica del marketing de relaciones en los servicios profesionales. *Documento De Trabajo*, 3, 03.
- De La Cruz, L. I. (2013). Exploring marketing's loss of influence to lead change and improve performance| A qualitative phenomenological study. (tesis doctoral). University of Phoenix.). (Retrieved from <http://pqdtopen.proquest.com/#viewpdf?dispub=3534630>)
- Departament of Constitutional Affairs. (2005). The future of legal services: Putting consumers first.
- DeStefano, M. B. (2012). Nonlawyers influencing lawyers: Too many cooks in the kitchen or stone soup? *Fordham Law Review*, Forthcoming,
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2015). Retrato de las pyme 2015
- Dominici, G. (2009). From marketing mix to e-marketing mix: A literature overview and classification. *International Journal of Business and Management*, 4(9), P17.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer - seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35.
- Doyle, P., Woodside, A. G., & Michell, P. (1979). Organizations buying in new task and rebuy situations. *Industrial Marketing Management*, 8(1), 7-11.
- Drucker Peter, F. (1954). *The practice of management* Harper & Brothers, New York, NY.
- Du Plessis, T. (2008). Competitive legal professionals' use of technology in legal practice and legal research. *PER: Potchefstroomse Elektroniese Regsblad*, 11, 0-0.
- Du Plessis, T. (2011). Information and knowledge management at south african law firms. *PER: Potchefstroomse Elektroniese Regsblad*, 14, 233-258.
- Du Plessis, T., & Du Toit, A. S. A. (2006). Knowledge management and legal practice. *International Journal of Information Management*, 26, 360-371.
- Durham, J. A. (2004). In Durham J. A., McMurray D. (Eds.), *The lawyer's guide to marketing your practice* (Second Edition ed.). United States: American Bar Association.
- Dzienkowski, J. S. (2014). The future of big law: Alternative legal service providers to corporate clients. *Fordham Law Review*, 82(6), 2995.
- Earl, M. J. (2000). Evolving the E-business. *Business Strategy Review*, 11(2), 33.

- Edwards, D. L., & Mahling, D. E. (1997). Toward knowledge management systems in the legal domain. Proceedings of the International ACM SIGGROUP Conference on Supporting Group Work: The Integration Challenge, pp. 158-166.
- Ellis, N., & Watterson, C. (2001). Client perceptions of regional law firms and their implications for marketing management. *Service Industries Journal*, 21(4), 100-118.
- Ellis, S. R., & Mayer, A. (1995). The selection and retention of law firms: A study of the perceptions of corporate officers. *Journal of Professional Services Marketing*, 12(1), 117.
- Ellison, N. B., & Boyd, D. M. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.
- Enzler, S., & Navarro, E. (2014). El abogado del S. XXI. REDU. *Revista De Docencia Universitaria*, 12(3), 93-110.
- Espín, J. V. (2002). Técnica para explorar y sistematizar información. *XXI Revista De Educación.*, 4, 95-105.
- Esteban, M. J. (2010). Análisis estratégico de la calidad en los servicios jurídicos. aplicación del despliegue de la función de calidad (QFD) al estudio del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en cataluña. (tesis doctoral). Universitat Ramon Llull. Facultat d'Economia IQS.).
- Ettenson, R., & Turner, K. (1997). An exploratory investigation of consumer decision making for selected professional and nonprofessional services. *Journal of Services Marketing*, 11(2), 91-104.
- Evans, M., Wensley, A., & Choo, C. W. (2012). How shared language and shared vision motivate effective knowledge sharing behavior. Proceedings of the 13th European Conference on Knowledge Management, Vols 1 and 2, , 294-302.
- Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40(3), 265.
- File, K. M., Cermak, D. S. P., & Prince, R. A. (1994). Word-of-mouth effects in professional services buyer behavior. *Service Industries Journal*, 14(3), 301-314.
- File, K. M., & Prince, R. A. (1992). Emerging critical success factors in marketing to the smaller business: Issues and trends from the US market. *The International Journal of Bank Marketing*, 10(5), 19.
- Fisher-Brandveen, F., & Klempner, R. (2001). Unbundled legal services: Untying the bundle in new york state. *Fordham Urb.LJ*, 29, 1107.

- Fitzsimmons, J. A., Noh, J., & Thies, E. (1998). Purchasing business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 370-380.
- Flood, J. (1991). Doing business - the management of uncertainty in lawyers work. *Law & Society Review*, 25, 41-71.
- Fulkerson, J. (1995). When lawyers advertise . *American Demographics*, 17(6), 54.
- Gadde, L., & Håkansson, H. (1994). The changing role of purchasing: Reconsidering three strategic issues. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 1(1), 27-35.
- Gardner, H. K., Anand, N., & Morris, T. (2008). Chartering new territory: Diversification, legitimacy, and practice area creation in professional service firms. *Journal of Organizational Behavior*, 29(8), 1101-1121.
- Garry, T. (2008). Affect and the role of corporate customer expertise within legal services. *The Journal of Services Marketing*, 22(4), 292.
- Gaur, R. (2015). Assessing the socio-technical impacts of cloud computing in new zealand organisations: An exploratory study . (tesis doctoral). AUT University.).
- Geigenmüller, A., & Greschuchna, L. (2011). How to establish trustworthiness in initial service encounters. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(4), 391-405.
- Gelb, B. D., Smith, S. V., & Gelb, G. M. (1988). Service marketing lessons from the professionals. *Business Horizons*, 31(5), 29-34.
- Gillers, S. (2012). A profession, if you can keep it: How information technology and fading borders are reshaping the law marketplace and what we should do about it. *Hastings Law Journal*, 63, 953-1022.
- Gillett, J. (1994). The cost-benefit of outsourcing: Assessing the true cost of your outsourcing strategy. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 1(1), 45-47.
- Giordano, C., & Giordano, C. (2011). Health professions students' use of social media. *Journal of Allied Health*, 40, 78-81.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* (Ed. 2009 ed.) Aldine Transaction Publishers.
- Godar, S. H., & Godar, M. M. (2001). Competing against DIY. *Services Marketing Quarterly*, Vol. 22(2) 2001, 73-82.
- Goi, C. L. (2009). A review of marketing mix: 4Ps or more? *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), P2.

- Goldsmith, R. E. (1999). The personalised marketplace: Beyond the 4Ps. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(4), 178-185.
- González, A., & Garza, R. (2010). Aplicación de las técnicas multicriteriales en la evaluación y selección de proveedores. *Ingeniería Industrial*, 24(2), 6 pág.
- Gordo, E., Jareño, J., & Urtasun, A. (2006). Radiografía del sector de servicios en España. Documentos Ocasionales nº 0607 Banco De España.,
- Gordon, R. W. (2002). New role for lawyers: The corporate counselor after Enron, *A. Conn.L.Rev.*, 35, 1185.
- Gottschalk, P., & Khandelwal, V. K. (2004). Stages of growth for knowledge management technology in law firms. *Journal of Computer Information Systems*, 44(4), 111-124.
- Gramke, K., Pfeiffer, I., Schüssler, R., Schulze, K., & Glöckner, U. (2013). The legal services market 2030. *Deutscher Anwaltverein (DAV)*.
- Granat, R., & Lauritsen, M. (July -Aug. 2014). Teaching the technology of practice: The 10 top schools; only a few schools have made substantial and sustained efforts in educating law students on the uses of technology in law. *Law Practice*, 40. Num. 4
- Greysen, S. R., Kind, T., & Chretien, K. C. (2010). Online professionalism and the mirror of social media. *Journal of General Internal Medicine*, 25(11), 1227-1229.
- Gummesson, E. (1978). Toward a theory of professional service marketing. *Industrial Marketing Management*, 7(2), 89-95.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing—developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.
- Gummesson, E. (1994). Service management: An evaluation and the future. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 77-96.
- Hale, S. (2007). Lawyers at the keyboard: Is blogging advertising and if so, how should it be regulated? *The Georgetown Journal of Legal Ethics*, 20(3), 669.
- Harris, L., & Rae, A. (2009). Social networks: The future of marketing for small business. *Journal of Business Strategy*, 30(5), 24-31.
- Hart, S., & Hogg, G. (1998). Relationship marketing in corporate legal services. *The Service Industries Journal*, 18(1), 69-88.

- Hatfield, H. (2004). Strategic marketing planning. In J. Durham A., & D. McMurray (Eds.), *The lawyers guide to marketing your practice* (Second Edition ed., pp. 15). United States: American Bar Association.
- Hausman, A. V. (2003). Professional service relationships: A multi-context study of factors impacting satisfaction, re-patronization, and recommendations. *Journal of Services Marketing*, 17(3), 226-242.
- Heischmidt, K. A., & Coscarelli, W. C. (1995). Consumer attitudes important in choosing lawyers and accountants according to decision-making style. *Journal of Professional Services Marketing*, 12(2), 49.
- Hengstler, G. A., Ide, R. William, III. (1993). *Vox populi: The public perception of lawyers*. ABA Journal, American Bar Association:
- Hill, J. C., & Neeley, S. E. (1988). Differences in the consumer decision process for professional vs. generic services. *Journal of Services Marketing*, 2(1), 17-23.
- Hill, R. W., & Hillier, T. J. (1977). *Organisational buying behaviour: The key to more effective selling to industrial markets* Macmillan.
- Hill, C. J., & Motes, W. H. (1995). Professional versus generic retail services: New insights. *Journal of Services Marketing*, 9(2)
- Hinson, R., Atuguba, R., Ofori, D., & Fobih, J. (2007). The internet and lawyers in ghana: Some initial qualitative perspectives. *Library Review*, 56(4), 311-322.
- Hispacoop. (2011). Estudios sobre servicios de asistencia legal inmediata online .  
[http://www.hispacoop.es/home/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=18&limit=8&limitstart=0&order=name&dir=DESC](http://www.hispacoop.es/home/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=18&limit=8&limitstart=0&order=name&dir=DESC):
- Hodges, S. (2009). *Marketing legal services to medium-sized companies*. (tesis doctoral). Nottingham Trent University).
- Hodges, S. (2011). *Winning legal business from medium-sized companies* Ark Group.
- Hodges, S. (2013). I Didn't go to law school to become a Salesperson—The development of marketing in law firms. *The Georgetown Journal of Legal Ethics*, 22, 225.
- Hooley, G. J., Lynch, J. E., & Shepherd, J. (1990). The marketing concept: Putting the theory into practice. *European Journal of Marketing*, 24(9), 7-24.
- Houston, F. S. (1986). The marketing concept: What it is and what it is not. *The Journal of Marketing*, , 81-87.
- Hricik, D. C. (2010). *Communications and the internet: Facebook, E-mail, and beyond*

- I·lustre Col·legi d'Advocats de Barcelona. (2013). Informe ICAB 2013 ICAB.
- Iab Spain Research. (2013). IV estudio anual de redes sociales
- Igartua, J. J., & Humanes, M. L. (2004). El método científico aplicado a la investigación en comunicación social. *Journal of Health Communication*, 8(6), 513-528.
- Jaakkola, E. (2007). Purchase decision-making within professional consumer services organizational or consumer buying behaviour? *Marketing Theory*, 7(1), 93-108.
- Jayanti, R. K. (1996). Legal services advertising: A re-examination and extension. *Journal of Professional Services Marketing*, 14(1), 21-36.
- Jenkins, J. (2007). What can information technology do for law. *Harv.JL & Tech.*, 21, 589.
- Johnston, W. J., & Bonoma, T. V. (1981). The buying center: Structure and interaction patterns. *Journal of Marketing*, 45(3), 143.
- Jordan, E. R., & Rubin, P. H. (1979). An economic analysis of the law of false advertising. *The Journal of Legal Studies*, , 527-553.
- Judd, R. C. (1964). The case for redefining services. *Journal of Marketing*, 28(1), 58-59.
- Jussila, J. J., Kärkkäinen, H., & Leino, M. (2011). Benefits of social media in business-to-business customer interface in innovation. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, pp. 167-174.
- Kalyanam, K., & McIntyre, S. (2002). The e-marketing mix: A contribution of the e-tailing wars. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 487-499.
- Kambil, A., & Ginsburg, M. (1998). Public access web information systems: Lessons from the internet EDGAR project. *Association for Computing Machinery.Communications of the ACM*, 41(7), 91.
- Kay, F. M., & Hagan, J. (2003). Building trust: Social capital, distributive justice, and loyalty to the firm. *Law and Social Inquiry-Journal of the American Bar Foundation*, 28, 483-519.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Bruno S. (2011). Social media? get serious! understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251.
- Kilbourne, W. E. (1990). A two stage model for the evaluation of the effectiveness of legal services advertising. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(1), 53.
- Kimbro, S. (2013). The lawyer's guide to the online legal marketplace. American Bar Association.
- King, W. R., & Teo, T. S. H. (1997). Integration between business planning and information systems planning: Validating a stage hypothesis. *Decision Sciences*, 28(2), 279-308.

- Knake, R. (2012). Democratizing the delivery of legal services. *Ohio State Law Journal*, , 09-08.
- Kolbe, R. H., & Burnett, M. S. (1991). Content-analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 243-250.
- Kotler, P., & Connor, R. (1977). Marketing professional services. *The Journal of Marketing*, , 71-76.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing* Pearson Education.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales* Barcelona, Paidós.
- Kotler, P. (1967). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*. (2 Ed. ed.) Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1986). *Fundamentos del marketing* (6ª ed.) Prentice Hall.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109-117.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed. ed.) Thousand Oaks. Sage.
- Kritzer, H. M. (1999). The professions are dead, long live the professions: Legal practice in a postprofessional world. *Law and Society Review*, , 713-759.
- Lang, J. R., Calantone, R. J., & Gudmundson, D. (1997). Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 11-23.
- Langevoort, D. C., & Rasmussen, R. K. (1996). Skewing the results: The role of lawyers in transmitting legal rules. *S.Cal.Interdisc.LJ*, 5, 375.
- Lawyerpress. (2014). *Informe de marketing jurídico* lawyerpress. España.: Strong Element.
- Legal Services Board. (Oct. 2013). *Evaluation: Changes in competition in different legal markets* . UK:
- Leo J. Shapiro & Associates, on behalf of Section of Litigation of the American Bar Association. (2002). *Public perceptions of lawyers. Consumer Research Findings*,
- Levitt, T. (1980). *Marketing success through differentiation-of anything* Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- LexisNexis. (2006). *European study 2006: How mid-size companies in europe select and review their legal service providers*. Lonres: Martindale-Hubbell - Reed Elsevier Inc.
- Liso, L., & Méndez, M. (2008). *Las web de los abogados como herramienta de comunicación*. *Revista De La Contratación Electrónica*, (96), 55-104.

- Lombard, M., Snyder-Duch, J., & Bracken, C. C. (2002). Content analysis in mass communication. *Human Communication Research*, 28(4), 587-604.
- Lopez, A. (2002). Subcontratación de servicios y producción: Evidencia para las empresas manufactureras españolas. *Economía Industrial*, (348), 127-140.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47(3), 9.
- Lovelock, C. H., & Yip, G. S. (1996). Developing global strategies for service businesses. *California Management Review*, 38(2), 64-86.
- Lowry, J. R., Howard, P. D., & Wahlers, R. G. (1995). A strategic planning model for law firms. *Journal of Professional Services Marketing*, 12(1), 123.
- Macbeth, D. K. (1994). The role of purchasing in a partnering relationship. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 1(1), 19-25.
- Magrath, A. J. (1986). When marketing services, 4 ps are not enough. *Business Horizons*, 29(3), 44-50.
- Maister, D. H. (2007). Attracting new clients. *Managing the professional service firm* (pp. 121) Simon and Schuster.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365.
- Marcos, F. (2000). The storm over our heads: The rendering of legal services by audit firms in Spain. *International Journal of the Legal Profession*, 7(1), 7-38.
- Marcos, F. (2002). La eficiencia de los bufetes de abogados. *Revista Jurídica De La Universidad Autónoma De Madrid*, 7, 231-241.
- Marsh, E. E., & White, M. D. (2006). Content analysis: A flexible methodology. *Library Trends*, 55(1), 22-45.
- Martínez, R. (2013). Relación entre calidad y productividad en las PYMEs del sector servicios. *Publicaciones En Ciencias y Tecnología*, 7(1), 85-102.
- Martínez, S., & Rubiera, F. (2005). Hacer" versis" comprar servicios empresariales. análisis de las decisiones de externalización de los servicios intensivos en conocimiento en la economía española. *Información Comercial Española*, (825), 189-209.
- Mayson, S. W. (1997). *Making sense of law firms: Strategy, structure and ownership* Blackstone Press.

- Mazaira C.A., González, E., & Dopico, A. (2006). El efecto moderador de la jerarquía del proveedor para el cliente en las relaciones comerciales entre empresas. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 15(1), 101-124.
- Mazaira, A., González, C., Dopico, & A. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 14(3), 181-208.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. (1 Ed. ed.) Homewood II: Irwin.
- McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (2002). *Basic marketing: A global-managerial approach*. (14 Ed. ed.) McGraw-Hill.
- McGinnis, J. O., & Pearce, R. G. (2014). The great disruption: How machine intelligence will transform the role of lawyers in the delivery of legal services. *Northwestern Public Law Research Paper*, (14-17), 82.
- McKenna, P. (2007). Law firm leaders define the transformative forces. *Of Counsel*, 26, 3
- McKenna, P. (2014). For law firms, 19 reasons why the ground is moving. *Of Counsel*, 33(8), 6-12.
- McNamara, C. P. (1972). The present status of the marketing concept. *The Journal of Marketing*, , 50-57.
- Mitchell, V. W. (1994). Problems and risks in the purchasing of consultancy services. *The Service Industries Journal*, 14(3), 315.
- Mollá, A., & Blesa, A. (2000). Decisiones de marketing de los distribuidores y criterios de elección de nuevos proveedores: Una aplicación al sector azulejero. *Economía Industrial*, (332), 163-172.
- Möller, K. (2006). The marketing mix revisited: Towards the 21st century marketing by E. constantinides. *Journal of Marketing Management*, 22, Issue 3-4, 439 - 450.
- Molot, J. T. (2014). What's wrong with law firms: A corporate finance solution to law firm short-termism. *Southern California Law Review*, 88, 1.
- Moral, C. (2006). Criterios de validez en la investigación cualitativa actual. *Revista De Investigación Educativa, RIE*, 24(1), 147-164.
- Mountain, D. R. (2007). Disrupting conventional law firm business models using document assembly. *International Journal of Law and Information Technology*, 15(2), 170-191.
- Muir, L., & Douglas, A. (2001). Advent of e-business concepts in legal services and its impact on the quality of service. *Managing Service Quality*, 11(3), 175-181.
- Mulliman, R.E., Douglas L., Afzalur R. (1991). An empirical investigation into the advertising of legal services. *Journal of Advertising Research*, 31(5), 51.

- Mullin, C. (2007). Regulating legal advertising on the internet: Blogs, google & super lawyers. *The Georgetown Journal of Legal Ethics*, 20(3), 835.
- Naidoo, V. (2013). *The alignment of internal and external branding in a leader group. (tesis doctoral). University of Johannesburg*.
- Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook* Sage.
- Nicholls, M. H. (2005). A quagmire of internet ethics law and the ABA guidelines for legal website providers. *The Georgetown Journal of Legal Ethics*, 18(3), 1021.
- Nightingale, T. (2004, The client is key. 22/07/2004. *TheLegalWeek.Com*,
- Noguero, F. L. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *XXI.Revista De Educación*, (4), 167-180.
- Nolan, R. L. (1979). Managing the crises in data processing. *Harvard Business Review*, 57(2), 115.
- Núñez, J. J. (2011). La aplicación del marketing en los despachos de abogados. *Revista De Derecho De La UNED (RDUNED)*, (9)
- Núñez, J. J. (2013). ¿ Marketing jurídico o promoción de despachos? *RDUNED.Revista De Derecho UNED*, (12), 643-665.
- O'Malley, L., & Harris, L. C. (1999). The dynamics of the legal market: An interaction perspective. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 874-895.
- Ojasalo, J. (2001). Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality*, 11(3), 200-212.
- Oliva, T. A., Oliver, R. L., & MacMillan, I. C. (1992). A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. *Journal of Marketing*, 56(3), 83.
- O'Malley, L., & Lloyd C.H. (1999). The dynamics of the legal market: An interaction perspective. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 874-895.
- O'Malley, L., & Harris, L. C. (2000). Maintaining relationships: A study of the legal industry. *Service Industries Journal*, 20(4), 62-84.
- Paap, J., & Katz, R. (2004). Predicting the "unpredictable". anticipating disruptive innovation. *Research Technology Management Journal*, 47. 5, 12-22.
- Palacios, B., Gutiérrez, A., & Sánchez, M. C. (2013). NVIVO una herramienta de utilidad en el mundo de la comunicación. *Investigar La Comunicación Hoy. Revisión De Políticas Científicas y Aportaciones Metodológicas: Simposio Internacional Sobre Política Científica En Comunicación*, pp. 1003-1018.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual-model of service quality and its implications for future-research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual - a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parent, M., Plangger, K., & Bal, A. (2011). The new WTP: Willingness to participate. *Business Horizons*, 54(3), 219-229.
- Park, J. E., & Bunn, M. D. (2003). Organizational memory: A new perspective on the organizational buying process. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(2/3), 237-255.
- Parker, C., Gordon, T., & Mark, S. (2010). Regulating law firm ethics management: An empirical assessment of an innovation in regulation of the legal profession in new south wales. *Journal of Law and Society*, 37(3), 466-500.
- Patton, M. Q. (2002). In 3rd Ed. (Ed.), *Qualitative research and evaluation methods* Sage Publications.
- Pearce, J. A., Chapman, B. L., & David, F. R. (1982). Environmental scanning for small and growing firms. *Journal of Small Business Management (Pre-1986)*, 20(3), 27.
- Pereira, A. M. O., Galli, D. L., L.C., Giuliani, A. C., & Vicari, F. (2011). La satisfacción del cliente de servicios de abogacía empresarial: Medición del desempeño del marketing. *Invenio: Revista De Investigación Académica*, (27), 89-102.
- Pérez, M. J. S., & Casielles, R. V. (2000). Una visión general del comportamiento de compra de las empresas industriales. *Documentos De Trabajo (Universidad De Oviedo.Facultad De Ciencias Económicas)*, (216), 1-38.
- Piccoli, G., Brohman, M. K., Watson, R. T., & Parasuraman, A. (2004). Net-based customer service systems: Evolution and revolution in web site functionalities. *Decision Sciences*, 35(3), 423-455.
- Pinnington, A., & Morris, T. (2003). Archetype change in professional organizations: Survey evidence from large law firms. *British Journal of Management*, 14(1), 85-99.
- Pinnington, A. H. (2011). Competence development and career advancement in professional service firms. *Personnel Review*, 40, 443-465.
- Plana, G. (2015). *Nueve dragones en pantalla. imágenes de china en el documental británico. (tesis doctoral)*. Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat.).

- Polo, Y., & Sesé, F. (2007). Influencia de los costes de cambio en la orientación a largo plazo de las relaciones proveedor-cliente. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX congreso anual y XV congreso hispano francés de AEDEM (1st ed., pp. 21) Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Porter, M. E. (March - April. 1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, , 137-145.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25-40.
- Proudlock, M. J., Phelps, B., & Gamble, P. R. (1998). IS decision-making: A study in information-intensive firms. *Journal of Information Technology (Routledge, Ltd.)*, 13(1), 55-66.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and european marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4-15.
- Ramón, J. M., & Álvarez-Dardet, M. C. (2007). La información de gestión y el establecimiento de mecanismos de control en las expectativas de continuidad de las relaciones comprador-vendedor cercanas. *Conocimiento, innovación y emprendedores : Camino al futuro (1st ed., )* Universidad de La Rioja.
- Regan Jr, M. C., & Heenan, P. T. (2010). Supply chains and porous boundaries: The disaggregation of legal services. *Fordham Law Review*, 78, 2137.
- Regan, W. J. (July, 1963). The service revolution. *Journal of Marketing*, 27, 3, 57-62.
- Remus, D. (2014). Out of practice: The twenty-first-century legal profession. *Duke LJ*, 63, 1243-1381.
- Remus, D., & Levy, F. (2015 (30 December)). Can robots be lawyers? computers, lawyers, and the practice of law. Unpublished manuscript.
- Ribes, X. (Octubre - Diciembre, 2007). El valor de los metadatos y la inteligencia colectiva. *Telos, Cuadernos De Tecnología y Sociedad*, 73
- Ribstein, L. E. (2010). The death of big law. *Wis.L.Rev.*, , 749.
- Ribstein, L. E. (2012). Delawyerizing the corporation. *Illinois Program in Law, Behavior and Social Science*, Paper No. LBSS11-39, 305.
- Riffe, D., Lacy, S., & Fico, F. (2005). *Analyzing media messages: Using quantitative content analysis in research*. Mahwah, New Jersey.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Robinson, P. J., Faris, C. W., & Wind, Y. (1967). *Industrial buying and creative marketing* Allyn & Bacon Boston, MA.

- Rodríguez, N. (2001). Los abogados ante el siglo XXI. (tesis doctoral). Universitat de Barcelona.
- Rodríguez, J. A. (2008). La relación entre las prácticas y el desempeño de la función de compras en la industria española: El papel de la integración estratégica y de la implantación de tecnologías de la información y la comunicación. (tesis doctoral). Universidad de Salamanca.).
- Roldan, M. T., Saez, R. M. & Carreira, X. "Análisis del caso de la empresa legálitas como modelo de asesoría jurídica online", 2014. Accesible en: <http://es.scribd.com/doc/103561387/Analisis-Ecommerce->
- Rosen, R. (2002). 'We're all consultants now': How change in client organizational strategies influences change in the organization of corporate legal services. *Arizona Law Review*, 44, 637.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3), 80.
- Saiz, J. M., & García-Ochoa, M. (2008). Externalización de servicios y alianzas estratégicas. en la nueva economía del conocimiento. *Economía Industrial*, (370), 135-141.
- Sánchez, M., & González, F. M. (2009). Es la hora del marketing interno. *Redmarka: Revista Académica De Marketing Aplicado*, (2), 37-53.
- Sands, J., & McPhail, J. (2003). Choice criteria of listed australian public companies for selecting an auditor: An exploratory study. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 109.
- Sashi, C. (2009). Buyer behavior in business markets: A review and integrative model. *Journal of Global Business Issues*, 3(2)
- Schmidt, S. J. (1991). *Marketing the law firm: Business development techniques* Law Journal Press.
- Segal-Horn, S., & Dean, A. (2007). The globalization of law firms: Managerial issues. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 206-219.
- Sharma, N., & Patterson, P. G. (1999). The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 151-170.
- Shenkman, M. M. (1989). Marketing tools for the new or small accountant firm. *Journal of Accountancy*, 167(2)
- Sheth, J. N. (1973). A model of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*, 37(4), 50.
- Shostack, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *The Journal of Marketing*, , 73-80.
- Siskind, G. H., McMurray, D., & Klau, R. P. (2002). *The lawyer's guide to marketing on the internet*.

- Skeels, M. M., & Grudin, J. (2009). When social networks cross boundaries: A case study of workplace use of facebook and LinkedIn. *Group 2009 Proceedings*, , 95-103.
- Sonmez, M., & Moorhouse, A. (2010). Purchasing professional services: Which decision criteria? *Management Decision*, 48(2), 189-206.
- Stauss, B., den Hertog, P., van der Aa, W., & de Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: Towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21(4), 490-514.
- Stigler, G. J. (1951). The division of labor is limited by the extent of the market. *The Journal of Political Economy*, , 185-193.
- Storbacka, K., Strandvik, T., & Gronroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit - the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21-38.
- Suhud, U. (2013). A moment to give, no moment to take : A mixed-methods study on volunteer tourism. (tesis doctoral). Edith Cowan University). (Retrieved from <http://ro.ecu.edu.au/theses/692>)
- Susskind, R. (2008). The end of lawyers. *Rethinking the Nature of Legal Services*, 32, 50.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados* (Jorge Piatigorsky Trans.). Editorial Paidós.
- Thakor, M. V., & Kumar, A. (2000). What is a professional service? A conceptual review and bi-national investigation. *Journal of Services Marketing*, 14(1), 63-82.
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. *Facultad De Ingeniería. Universidad Rafael Landivar. Boletín Electrónico*, 2
- Traylor, M. B., & Mathias, A. M. (1983). The impact of TV advertising versus word of mouth on the image of lawyers: A projective experiment. *Journal of Advertising*, 12(4), 42-49.
- Trebbi Jr., George G. , Hayes, T. J. and Walker, M. (1999). Characteristics of lawyers portrayed in television advertising: The effects of preference, client-role and advertisement type. *Journal of Professional Services Marketing*, 19(1), 73.
- Valles, M. S. (2002. Ed. 2014 Rev. y aum.). *Entrevistas cualitativas. Cuadernos Metodológicos*, Número 32
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The four service marketing myths remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324-335.
- Vaughan, S. (2011). Lawyers in corporate decision making by robert eli rosen. *Journal of Law and Society*, 38(3), 463-468.

- Velotto, G. (2011). La evolucion en la consideracion economica del sector servicios. Revista Contribuciones a La Economia., ISSN 1696- 8360. <http://www.eumed.net/ce/2011a/>
- Vickerstaff, A. (2000). Legal sector marketing: A contested case. *Management Decision*, 38(5), 354-361.
- Vignali, C., & Davies, B. (1994). The marketing mix redefined and mapped: Introducing the MIXMAP model. *Management Decision*, 32(8), 11-16.
- Vinh, L., Patterson, P., & Styles, C. (2009). Client-perceived performance and value in professional B2B services: An international perspective. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 274-300.
- Wald, E. (2012). Smart growth: The large law firm in the twenty-first century. *Fordham L.Rev.*, 80, 2867.
- Wall, D. S., & Johnstone, J. (1997). The industrialization of legal practice and the rise of the new electric lawyer: The impact of information technology upon legal practice in the UK [1]. *International Journal of the Sociology of Law*, 25(2), 95-115.
- Waterman, R., Peters, T., & Phillips, R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- Webster Jr, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29-39.
- Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). *Organizational buying behavior* Prentice Hall.
- Westermeier, J. T. (2004). Ethics and the internet. *The Georgetown Journal of Legal Ethics*, 17(2), 267.
- White, L., & Johnson, L. W. (1998). A conceptual model of relative influence in decision making in a professional services context. *Journal of Professional Services Marketing*, 16(2), 75-93.
- Wilson, D. T., & Vlosky, R. P. (1998). Interorganizational information system technology and buyer-seller relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(3), 215-234.
- Winston, A. M. (2014). Law firm knowledge management: A selected annotated bibliography. *Law Library Journal*, 106, 175-197.
- Wolters Kluwert. 24 Mar. 2011, Año XXXII). Estudio del sector legal de los negocios. Editorial La Ley, Diario La Ley. Nº 7596 Sección Tribuna
- Woodside, A. G. (2003). Middle-range theory construction of the dynamics of organizational marketing-buying behavior. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(4/5), 309-335.
- Yudelson, J. (1999). Adapting McCarthy's four P's for the twenty-first century. *Journal of Marketing Education*, 21(1), 60-67.
- Zeithaml, V. A. (2002). Service excellence in electronic channels. *Managing Service Quality*, 12(3), 135-139.

## **REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:**

Todas las referencias electrónicas citadas en el trabajo han sido consultadas en el periodo comprendido entre junio 2012 y abril 2016.





# ANEXOS

---





## **ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS DESPACHOS DE ABOGADOS**

Entrevistador: Eva Bruch

Fecha:

Código de Entrevista:

Perfil del entrevistado:

- › SD (Socio Director)
  
- › DM (Director de Marketing)

Esta guía tiene como objetivo conocer la forma en que los despachos de abogados y empresas de servicios jurídicos abordan la tarea de comercializar sus servicios para la captación de clientes de tipo corporativo, en concreto de pequeñas y medianas empresas, y si lo hacen de forma distinta a como lo harían para captar otro tipo de clientes.

### **Introducción**

“Muchas gracias por recibirme y dedicarme parte de su tiempo. El motivo de la entrevista, como ya le adelantamos por teléfono, es la realización de una investigación sobre la forma en que los despachos de abogados promocionan sus servicios para la captación de empresas de tamaño pequeño y mediano (pymes). Concretamente me gustaría conocer la forma en que se estructura la función de marketing en el despacho, la estrategia seguida y las tácticas para implementarla.

Necesitaría poder grabar esta entrevista para poder proceder a su análisis con posterioridad y mantener la exactitud e integridad de la información suministrada. La duración prevista de la entrevista será de entre una hora y hora y media.

Quiero informarle que todos los datos de su empresa y suyos serán debidamente codificados para su tratamiento estadístico, y por lo tanto, serán absolutamente anónimos, si bien algunas partes de la conversación pueden transcribirse de forma literal en el informe final, siempre de forma anónima. Asimismo, al final de la investigación, y como agradecimiento, le enviaremos un resumen con las conclusiones obtenidas del mismo.

¿Consiente usted en la grabación de la entrevista y consiguiente trato de datos en los términos indicados?

Muchas gracias por su tiempo.”

### **Preguntas semi-estructuradas**

#### **Bloque 1: Organización y estructura de la función de marketing:**

*Análisis de la importancia relativa del marketing dentro del despacho.*

- ¿Dispone el despacho de alguien encargado específicamente del marketing? ¿Es una función exclusiva o compartida con otras tareas (administración, técnicos, etc..)
- ¿En el despacho, quién tiene la responsabilidad sobre el marketing? ¿Los socios, un socio en concreto? ¿Cuáles son sus funciones?
- ¿Quién tiene el poder de tomar la decisión final con respecto a la venta de un servicio? ¿un socio, un asociado, la persona que realiza la venta?
- ¿Quién decide el presupuesto de marketing?
- ¿Cuál es la fuente principal de captación de clientes del despacho? (las referencias, la publicidad, la página web)

*Análisis del grado de profesionalización de la función de marketing.*

- ¿El despacho realiza investigaciones de mercado de tipo formal?
- ¿Investiga sobre las características de los clientes?
- ¿Investiga sobre la eficacia de sus acciones de marketing?
- ¿Estudian la posible aceptación en el mercado de un nuevo servicio?
- ¿Estudian a sus competidores?
- ¿Realizan estudios de precios? (propios, de la competencia, de la aceptación de honorarios por parte de los clientes)
- ¿Dispone de tecnología para estos estudios? ¿De qué tipo? (Bases de datos...)

*Análisis sobre los cometidos de marketing y desarrollo de negocio de los profesionales del despacho.*

¿El despacho proporciona algún sistema de apoyo interno al personal para realizar acciones de desarrollo de negocio y de marketing ? ¿Cuáles son?

- ¿Se realiza un seguimiento de las acciones de marketing y desarrollo de negocio de los profesionales del despacho?
- ¿Cómo? (sistema CRM, otros)
- ¿Asigna objetivos de venta y/o desarrollo de negocio a los profesionales? ¿Podría explicarlo?
- ¿Se analiza el tiempo dedicado o los resultados obtenidos?
- ¿Las acciones de desarrollo de negocio y de marketing se consideran en las evaluaciones de compensación de socios / asociados? ¿Se hace lo mismo con los salarios de los profesionales?

*Análisis de la actitud del despacho ante las políticas de marketing.*

- ¿Qué importancia le dan los profesionales del despacho a las actividades de marketing y desarrollo de negocio?
- ¿Los abogados y profesionales del despacho se seleccionan únicamente en base a su capacidad técnica o también se analizan sus habilidades comerciales y de atención al cliente?
- ¿Los profesionales del despacho reciben formación en marketing, ventas y atención al cliente? ¿Con qué frecuencia?

## **Bloque 2: Marketing estratégico general y para pymes:**

- ¿Su despacho tiene una política de marketing diferenciada para la captación de clientes de tipo corporativo, en concreto de pequeñas y medianas empresas? Es decir, ¿tienen acciones de marketing diferenciadas para este segmento de clientes?
- ¿Qué cree que busca una pyme cuando contrata un despacho de abogados?
- ¿Qué elementos del servicio cree que valora una empresa de tamaño mediano?

Capacidad de respuesta

Rapidez en la respuesta

Acceso a los socios

Respuestas claras

Soluciones, más que análisis técnico-jurídicos.

Otros

- ¿Qué importancia cree que tienen los honorarios para las pequeñas y medianas empresas?
- ¿Qué importancia cree que tiene la excelencia técnica en el servicio? ¿las pymes tienen la misma sensibilidad hacia la excelencia que las grandes empresas?
- ¿Utilizan técnicas de LPM? En caso afirmativo, ¿se lo comunica a su cliente como un valor añadido del despacho, como argumento de venta?
- ¿Qué importancia cree que tiene la amplitud de servicios ofrecida por el despacho? ¿Lo valoran igual las pymes y las grandes empresas?
- ¿Qué importancia cree que tiene la ubicación de las oficinas del despacho?
- ¿Qué importancia cree que tiene la reputación de sus profesionales? ¿Y la del despacho? ¿Cuál cree que valora más el cliente?
- ¿Qué importancia cree que tienen los contactos personales de sus profesionales para sus clientes?
- ¿Qué importancia cree que tiene la imagen del despacho?
- ¿Qué importancia cree que tiene la especialización en servicios para este segmento concreto de clientes? (servicios muy concretos o incluso diseñados para un determinado sector de actividad/ industria)
- ¿Qué importancia cree que tiene el uso de tecnología en su despacho para una pyme? (extranets, extranets, automatización documental) ¿Es algo que su cliente valore)?
- ¿Hay algo más que considere que este tipo de cliente valora de forma especial?

“Me gustaría preguntarle acerca de la estrategia de marketing orientada a las pymes “.

- ¿Tiene la empresa un plan estratégico específico y un presupuesto para la captación de pymes?
- ¿Qué porcentaje supone esta partida en relación al presupuesto total?

- ¿La empresa tiene la intención de entrar en nuevos mercados (sectores de actividad) en los que sus clientes tipo pyme estén presentes?
- ¿Tiene la intención de desarrollar nuevos servicios para su base de clientes de tipo pyme?

### **Bloque 3: Marketing táctico en relación a las pymes.**

*¿Puede indicarme la importancia, en términos de efectividad, de las siguientes herramientas de marketing en relación a la captación de pequeñas y medianas empresas?*

Marketing Online:

- ¿Envío de *newsletters*? ¿Con qué asiduidad? ¿Cuál es el contenido que mejor funciona según su experiencia? ¿Qué software utilizan para el envío de las *newsletter*?
- ¿El despacho utiliza Redes sociales?
- ¿Cuáles?
- ¿Con qué finalidad?
- ¿Qué opinión tiene de su utilización?
- ¿Tiene la sensación que le ayudan a mejorar su reputación o visibilidad?
- ¿Sus clientes utilizan redes sociales? ¿Cómo lo sabe?
- ¿Sitio Web?
- La página web del despacho, además de las bios de los abogados y la descripción de los servicios, ¿ofrece algún tipo de información más? (artículos, descargables, ebooks, suscripción a newsletters).
- ¿Ofrece la posibilidad de contratar servicios electrónicos online? En caso afirmativo ¿cómo funciona? ¿Algún software de soporte?
- ¿Tiene un blog el despacho? De ser así, ¿alguna estrategia concreta en relación al blog? ¿Quién escribe en él? ¿Tienen una línea editorial definida?

Marketing Off line y comunicación.

- ¿Folletos informativos, *brochures*?
- ¿Para qué las utilizan?
- ¿En qué ocasiones?
- ¿Directorios de despachos internacionales? Si es así, ¿cuál?
- ¿Anuncios? Si es así, ¿dónde? (por ejemplo: prensa general, prensa especializada sectorial, prensa local, radio, tv, marquesinas, etc..)
- ¿Desarrolla de forma regular relaciones con los medios? ¿Quién las lleva? ¿Medios digitales o escritos? ¿Qué tipo de medios? (Legal Today, Lawyerpress, Informativo Jurídico, La Ley)
- ¿Realiza patrocinios de eventos de terceros? Si es así, ¿qué tipo de acontecimientos? (del sector jurídico, de sectores de clientes, solidarios/benéficos, otros...?)

- ¿Eventos de Empresa (seminarios, cenas, etc.)? ¿Formato? (Pequeño, grande, desayunos, con clientes, con potenciales, ambos?)
- ¿Conferencias, ponencias? De ser así, ¿dónde?
- ¿Eventos de Networking? ¿dónde?
- En caso de que asistan no clientes a los actos/eventos anteriores, ¿controlan esta asistencia de alguna forma especial? (Excel, CRM, otros)
- ¿Realizan algún tipo de seguimiento comercial con estas personas (llamada, propuesta de visita, envío de información del despacho tipo *brochures*)?
- ¿Actividades Probono? ¿De qué tipos?
- ¿Obsequios / regalos? ¿de qué tipo? ¿para quién? (clientes vips, referenciadores)
- ¿Alguna vez ha participado/respondido una *Request For Proposal*? De ser así, ¿cómo?
- ¿Realiza encuestas de satisfacción de clientes? ¿Cada cuándo? ¿cómo? (entrevistas, papel, sistema online)
- ¿Cambia su táctica en función de la fase de venta en que se encuentre?
- ¿Utiliza la empresa diferentes tácticas de marketing en cada una de las diferentes fases del proceso de compra de las pymes? ¿Puede describirlas? (conversación inicial, evaluación).
- ¿Es uno de sus objetivos la identificación de los “decisores” y los demás integrantes del “centro de compra” de las pymes?
- ¿Utiliza diferentes tácticas de marketing según los distintos participantes en el proceso de compra?

#### **Bloque 4: Política de precios y control de gastos**

- ¿Tienen distintas estructuras de precios para distintos tipos de asunto o clientes (gran empresa/pyme)? Cuáles? En base a qué deciden la forma de facturar a un cliente? Según el expediente, el asunto, el cliente, otros?
- ¿Utiliza algún sistema para la medición de costes?
- ¿De qué forma calculan o diseñan los precios? ¿precio/hora, precio cerrado, Costplus, Valor Añadido, otros?
- ¿Tienen una política de precios definida? ¿Puede explicarla?
- ¿Los clientes le negocian los honorarios? ¿Debe practicar descuentos? ¿Antes o después de prestar el servicio?

#### **Bloque 5: Herramientas tecnológicas y de soporte a la función de marketing**

- ¿Su despacho ofrece servicios online (acceso a los expedientes, a las facturas mediante extranets)? ¿Tienen pensado hacerlo en el corto plazo?

- ¿Utiliza algún sistema de organización, monitorización y control de la actividad de marketing? CRM (*Client Relationship Management*)?
- ¿Sistema de Email Marketing?
- Eficiencia y rentabilidad. ¿Analizan, miden y estudian cada caso / expediente una vez cerrado para intentar mejorar el proceso para la siguiente ocasión? ¿Utilizan software para realizar esta tarea? ¿Cuál?

### **Bloque 6: Fuerzas del cambio en el sector legal**

“Por último, me gustaría conocer su opinión sobre la evolución del sector legal”

- ¿Ha oído hablar de la existencia de otros modelos de negocio en el sector legal?
- En caso afirmativo ¿podría nombrar algún despacho que suponga un modelo novedoso en el sector, nacional o extranjero?
- ¿Cree que son una amenaza para un despacho como el suyo?
- ¿Por qué si / por qué no?
- ¿En qué se diferencian estos nuevos modelos de negocio respecto de los despachos de abogados con “modelos convencionales”?
- ¿Considera que Internet ha cambiado la forma de trabajar en su despacho? ¿de qué forma?

## **ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTA PARA PYMES, CLIENTES DE DESPACHOS DE ABOGADOS**

Entrevistador: Eva Bruch

Fecha:

Código de Entrevista:

Perfil del entrevistado:

- DG (Director General)
- o PROP (Propietario)
- o RC (Responsable de Compras)

Esta guía tiene como objetivo conocer el proceso de decisión de compra de servicios jurídicos por parte de las pequeñas y medianas empresas, desde la fase de búsqueda de un despacho hasta su contratación final, con especial atención al impacto o influencia que las acciones de marketing de los despachos pueden tener en dicho proceso.

### **Introducción**

“Muchas gracias por recibirme y dedicarme parte de su tiempo. El motivo de la entrevista, como ya le adelantamos por teléfono, es la realización de una investigación sobre la forma en que las empresas seleccionan y contratan a sus despachos de abogados, así como el impacto o la influencia que sus acciones de marketing tienen en este proceso de decisión de compra.

Necesitaría poder grabar esta entrevista para poder proceder a su análisis con posterioridad y mantener la exactitud e integridad de la información suministrada. La duración prevista de la entrevista será de entre una hora y hora y media.

Quiero informarle que todos los datos de su empresa y suyos serán debidamente codificados para su tratamiento estadístico, y por lo tanto, serán absolutamente anónimos, si bien algunas partes de la conversación pueden transcribirse de forma literal en el informe final, siempre de forma anónima. Asimismo, al final de la investigación, y como agradecimiento, le enviaremos un resumen con las conclusiones obtenidas del mismo.

¿Consiente usted en la grabación de la entrevista y consiguiente trato de datos en los términos indicados?

Muchas gracias por su tiempo.”

## **Preguntas abiertas semiestructuradas**

### **Fase 1: Identificación de una necesidad o un problema.**

“Me gustaría empezar preguntando cómo reconoce su empresa que tiene una necesidad de servicios legales que debe cubrir.”

- ¿Cómo deciden si se debe resolver el problema jurídico de forma interna o van a contratar un servicio externo?
- ¿Quién está típicamente implicado en el reconocimiento de la necesidad? ¿La dirección? ¿El departamento de compras? ¿Otros departamentos? ¿Una sola persona?
- ¿Busca diferentes opciones para distintas situaciones/necesidades? (¿un “socio” estratégico, un despacho especializado para resolver un único tema..?)
- ¿Compra a menudo servicios profesionales – tiene ya varias experiencias de compra de servicios jurídicos? ¿Cuáles? ¿Puede explicarlas?

### *Alcance y definición del servicio contratado.*

- ¿Cree usted que los despachos que contrata tienen un claro entendimiento de sus necesidades, es decir, lo que la empresa desea de su proveedor de servicios legales?
- ¿Tiene expectativas concretas y objetivos predefinidos cuando compra servicios jurídicos? ¿Los expresa abiertamente a su proveedor?
- ¿El tiempo de que dispone puede influenciar su comportamiento en esta etapa?
- ¿El tipo de servicio jurídico que requiere (por ejemplo, el riesgo percibido en la operación a asesorar, la inexperiencia de la empresa en temas jurídicos similares, etc... influye en el comportamiento de compra? (en la actitud, en la forma de abordar el proceso de compra).

### **Fase 2: Preselección de un grupo de potenciales proveedores de servicios jurídicos.**

- ¿Cuál sería su opción preferida? Un abogado individual o un bufete de abogados?
- ¿De qué forma identifica a esos abogados individuales o bufetes de abogados?
- ¿Dónde busca información sobre ellos?
- ¿Consulta la página web de los posibles candidatos? Si es así, ¿qué consulta? ¿Qué tipo de información? (bios de los abogados, servicios del despacho, descargables, su blog, artículos, etc...)
- Redes sociales: ¿busca información en ellas? En cuáles?
- ¿Acude a LinkedIn para buscar información sobre abogados?
- Si alguno de los despachos que está valorando tiene Twitter, ¿entra en la red para ver qué tipo de información publica?

- ¿Hay algo que le moleste sobre el uso de redes sociales por parte de los abogados? ¿Algo que hagan y le guste o considere útil?
- ¿Qué tipo de abogados o bufetes de abogados considera usted inicialmente para ser contratados por la empresa?
- ¿Cuántos posibles proveedores puede usted nombrar/recordar?
- ¿Conoce usted las especialidades de esos bufetes? Si quisiera conocerlas, cómo lo haría? ¿Dónde buscaría la información?
- ¿Cuántos despachos de prestigio (nacionales / internacionales) puede nombrar?
- ¿Tiene listados o “paneles” de despachos preferidos como proveedores?
- ¿Suelen elegir un reducido grupo de despachos o abogados como candidatos de forma inicial?
- ¿Cuántos abogados o despachos (= tamaño del conjunto inicial) consideran de forma inicial en el proceso de selección? ¿En base a qué criterios los seleccionan?
- ¿Quién / cuántas personas están involucradas en el proceso de recopilación de información?
- ¿Quién / cuántas personas tiene / tienen responsabilidades en la recopilación de información?
- ¿Quién ratifica o rechaza las recomendaciones de los demás?
- ¿Está el proceso de búsqueda de candidatos estructurado o confían en el instinto o un encaje accidental?
- ¿Distinguen entre las necesidades de servicios jurídicos que implican mayor y menor riesgo percibido? ¿El tipo de servicio necesario (por ejemplo, en términos de riesgo, o la novedad para la empresa) influye en su comportamiento en esta fase?
- ¿Esto conlleva una mayor búsqueda de información?
- ¿Cuánto tiempo le lleva la búsqueda de información por lo general?(Días? Semanas? Meses?)
- ¿El tiempo (disponible) influye en su comportamiento en esta etapa?

*Actividades de marketing que influyen en el proceso de preselección.*

- ¿Qué acciones de marketing de los despachos de abogados influyen en esta fase de búsqueda de un proveedor de servicios jurídicos?

Por ejemplo Newsletters, folletos, anuncios, directorios como Chambers & Partners o Legal500, web, blogs, artículos de prensa (¿en qué tipo de publicaciones: Expansión, La Vanguardia, El Periódico, LegalToday, otras...), patrocinio de eventos, eventos corporativos (seminarios, cenas, etc.), charlas y coloquios del abogado o despacho, presencia o actividad en redes sociales, actividad pro bono, obsequios / regalos, RFP (solicitud de propuestas)?

- ¿Qué instrumentos de marketing cree usted que son particularmente útiles o aprecia más?
- ¿Cuáles le disgustan o le parecen inútiles o intrusivos?

En caso que no se hubiera profundizado, preguntar, específicamente lo siguiente:

- ¿Recibe “brochures” de despachos de abogados? ¿Le gusta recibirlas? ¿Las lee? ¿Qué opina de ellas? ¿Cree que con información de otro tipo les prestaría más atención? ¿De qué tipo?
- ¿Acude a seminarios formativos organizados por despachos de abogados? ¿Son eventos organizados por el despacho que les presta servicio u otros despachos? ¿ambos? En este caso (otros despachos), ¿cómo sabe que se realizan? ¿Le llega la invitación vía email, por correo postal, a través de un colega, de la asociación sectorial (cámara de comercio, pymec, etc...)
- ¿Solicita referencias de despachos cuando debe contratar alguno? ¿las valida vía Internet, usa otros medios para validarlas? ¿Cuáles?
- ¿La información que encuentra en Internet sobre un despacho o abogado, le ha inclinado de forma favorable o desfavorable hacia ese despacho? ¿por qué? ¿Qué le ha llevado a pensar que no era el despacho que busca? ¿o qué le ha llevado a pensar que podría ser un candidato?

### **Fase 3: Redefinición del grupo inicial de despachos preseleccionados.**

- Después de identificar potenciales proveedores de servicios legales, ¿cómo evalúa usted las diferentes opciones? “
- ¿Cuáles son sus criterios de evaluación?
- ¿Qué importancia tienen los siguientes criterios para usted?
- ¿Un estilo de gestión parecido (en términos de atención al cliente por ejemplo)?
- ¿Tamaño del despacho en relación a la empresa?
- ¿Accesibilidad a los socios?
- ¿'Razonabilidad' de los honorarios? (¿qué significa eso?)
- ¿Flexibilidad en términos de fijación de precios (tarifas por hora, en base en los resultados, en base al valor aportado, otros sistemas)?
- ¿Química personal? (¿Cómo saben los clientes si “la química es correcta”?)
- ¿Buenos modales, educación, amabilidad?
- ¿Ética?
- ¿Diversidad?
- ¿Credibilidad?
- ¿Profesionalidad?
- ¿Orientación al cliente?
- ¿Entusiasmo?
- ¿Capacidad de escucha activa?
- ¿Capacidad para cumplir los plazos?
- ¿Experiencia en proyectos similares? ¿en su mismo sector? ¿en empresas medianas?
- ¿Conocimiento? (del sector, área de práctica)

- ¿Amplitud de servicios? (amplio o reducido)
- ¿Proporcionar servicios relacionados o afines (por ejemplo, asesoramiento fiscal, contable, laboral, en temas de seguros, etc...)
- ¿Cualificaciones de los profesionales?
- ¿Reputación (¿determinada por quién) Son la reputación y
- la calidad cosas distintas?
- ¿Ubicación de las oficinas? proximidad
- ¿Apariencia de las instalaciones físicas?
- ¿Qué más?
- ¿Qué características son las más importantes?
- ¿Se aplican los mismos criterios para la búsqueda de proveedor que para la selección de un finalista, pero incrementando su rigurosidad?
- ¿Qué características son determinantes, y cuáles son “meramente deseables”?
- ¿Cuántos factores utiliza usted en la evaluación del primer grupo de candidatos?
- ¿Cómo evalúa usted esos criterios (por ejemplo, la calidad, la capacidad, la competencia...? ¿Se basa en la experiencia previa y resultados anteriores)?
- ¿Si no hay experiencias previas, qué “señales” utiliza para analizar esos criterios?
- ¿Los criterios de evaluación y los indicadores de calidad son similares?
- 

#### **Fase 4: Evaluación del conjunto de despachos preseleccionados.**

- ¿Considera los despachos preseleccionados totalmente “iguales” entre sí? ¿O simplemente los considera con la competencia mínima general necesaria para llevar a cabo el servicio deseado?
- ¿La compra de servicios legales se basa en el análisis y los datos, sin que intervenga un factor emocional? ¿La objetividad en el proceso de selección es lo más importante? ¿O el proceso de selección es más bien una mezcla de objetivos y factores emocionales?
- ¿Negocia el precio con los despachos?
- Cuando hay muy poca diferencia entre las calificaciones de los despachos, se utilizan criterios más subjetivos, como la química personal? ¿Cuál sería el factor decisivo? ¿Se aplican más factores subjetivos para evaluar algún atributo en particular del despacho? ¿Cómo encuentra las razones para eliminar / descalificar a los despachos preseleccionados?
- ¿Quién está involucrado en el establecimiento de los criterios de evaluación? ¿Está el departamento de compras involucrado en la fijación de directrices para los acuerdos comerciales?
- ¿El tiempo (disponible) influye en su comportamiento en esta etapa?
- ¿El tipo de servicio necesario (por ejemplo, en términos de riesgo, o la novedad para la empresa) influye en su comportamiento en esta fase?

- ¿Comenta con los candidatos el tipo de honorarios que le aplicarán? ¿Le ofrecen distintas opciones? (precios fijos, *success fee*, precio/hora)
- ¿Qué sistema de honorarios prefiere? ¿Le proponen alternativas? ¿Las exige usted?

*Actividades de marketing que influyen en el proceso de evaluación.*

- ¿La forma de presentar la propuesta influye de forma positiva o negativa en la evaluación de los candidatos? (formato Word, pdf, sin detallar conceptos, genérica, demasiado técnica, honorarios confusos).
- ¿Se entrevista personalmente con todos los “finalistas” del proceso? ¿qué valor más en sus presentaciones? (claridad, profesionalidad, puntualidad, ampliación de la información, química personal, encaje, lenguaje no verbal, soporte tecnológico para la presentación – pwt) ¿una mala presentación puede conllevar el descarte de un candidato?

### **Fase 5: La selección del despacho de abogados.**

- “Entonces, ¿cómo selecciona a su proveedor de servicios jurídicos?”
- ¿Cuál fue la razón principal para la elección del despacho que utiliza actualmente?
- ¿Cuántos, y qué criterios tiene en cuenta usted en la selección de un proveedor de servicios jurídicos?
- ¿Siempre busca la “mejor calidad” o también a veces busca simplemente una “calidad suficiente”?
- ¿Qué es para usted una señal de calidad?
- ¿En qué basa su selección cuando los despachos parecen iguales?
- ¿Cómo procede a la selección cuando solamente tiene información limitada?
- ¿Con cuántos despachos has trabajado con en los últimos 12 meses? ¿Espera trabajar con menos o más despachos en el futuro próximo? ¿Por qué?
- ¿Qué tipo de riesgo percibe / considera que conlleva la selección de un despacho de abogados? (Riesgo financiero, por ejemplo, relación calidad precio, de tiempo, por ejemplo, cantidad de tiempo requerido para la selección y contratación; riesgo psicosocial referido a la percepción negativa de uno mismo o de los demás, si se hace una mala elección)?
- ¿Qué importancia tiene escoger una opción segura (como una “marca” top) para usted en el sentido que si el despacho no funciona, puede justificar su elección? (“he elegido al mejor...”)
- ¿Cómo se llega a la decisión de contratar un despacho? ¿Es el resultado de una evaluación sobre la buena puntuación obtenida por el despacho en atributos determinantes para la empresa?
- ¿Siempre prevalece la lógica en sus selecciones, libre de favoritismos y “políticas internas”?
- ¿Qué es lo que usted busca proactivamente?
- ¿una mayor eficiencia de costes (incluyendo descuentos)?
- ¿un presupuesto que se cumpla?

- ¿un mayor control sobre los despachos con los que trabaja?
- ¿una relación más sólida con los despachos o prefiere que se mantengan más alejados?
- ¿Algo más?
- ¿Contrata despachos distintos para distintos tipos de trabajos (más complejos / más estandarizados o habituales)?
- ¿Distingue entre despachos principales y despachos secundarios? ¿Cómo?
- ¿Gasta más dinero con despachos principales o con despachos secundarios?
- ¿Quién toma la decisión de contratación?
- ¿Es normalmente una única persona quién toma la decisión de contratar? (¿quién?) o
- ¿Son varias las personas que toman la decisión, integrando un “centro de compra” (¿quién lo integra?)?
- ¿La composición de este “centro de compras” cambia con el tiempo según la fase del proceso de selección en que se encuentre? ¿Quién es un comprador? ¿Quién es una influencia? ¿Quién un “gatekeeper”?
- ¿La alta dirección siempre participa en la aprobación definitiva del despacho elegido? ¿O interviene solamente en los asuntos en los que “la empresa se la juega”?
- ¿Las personas tienen diferentes criterios de selección? ¿Cuáles?
- ¿Quién toma la decisión final?
- ¿La composición del centro de compra difiere, según el tipo de servicio que se compra?
- ¿El tiempo (disponible) influye en su comportamiento en esta etapa?
- ¿El tipo de servicio necesario (por ejemplo, en términos de riesgo, o la novedad para la empresa) influye en su comportamiento en esta fase?

#### **Fases 6 y 7: Evaluación de la calidad en la prestación del servicio y el resultado obtenido.**

- *“Cuando ya están trabajando con una empresa, ¿cómo evalúa usted el servicio?”*
- ¿Utiliza criterios objetivos, así como también criterios subjetivos (¿qué le parece más importante)?
- ¿Qué criterios conducen hacia una valoración global positiva o negativa en general?
- ¿Son los criterios generalmente los mismos o cambian?
- ¿Qué factores contribuyen a ofrecer una imagen de calidad en un despacho de abogados?
- ¿Qué significa para usted “valor añadido” en relación a un despacho de abogados?
- ¿Hablan sobre “eficiencia” con ellos? ¿Cómo definiría la “eficiencia” de un despacho de abogados?
- ¿Qué espera de su proveedor de servicios jurídicos “ideal”?
- ¿Cómo diferencia entre la calidad del trabajo “técnico” (lo que se entrega) y la calidad “funcional” (la forma en que se presta el servicio)? ¿Cómo evalúa la calidad de los resultados? ¿Cómo se evalúa la calidad del proceso en la prestación del servicio? ¿Cómo evalúa la calidad del resultado final?

- ¿Cuáles son las cosas importantes / clave que espera de su proveedor de servicios jurídicos?
- ¿Qué cosas son las que le indican que “algo no está funcionando bien?”
- ¿Cómo evalúa el servicio que recibió en relación a los objetivos de compra marcados?
- ¿Qué tipo de relación buscan los clientes con sus despachos de abogados?
- ¿Qué es lo que quiere de esa relación?
- ¿Evalúa al despacho de abogados de manera formal o informal? ¿Quién evalúa los servicios recibidos?
- ¿El tipo de servicio necesario (por ejemplo, en términos de riesgo, o la novedad para la empresa) influye en su comportamiento en esta fase?
- ¿Los despachos con los que trabaja tiene servicios online? (acceso a los expedientes, a las facturas mediante extranets) ¿Lo consideraría algo útil?

*Actividades de marketing que influyen en el proceso de evaluación.*

- ¿Qué acciones de marketing de los despachos de abogados influyen en esta fase de evaluación / reducción de los candidatos iniciales?

Por ejemplo Newsletters, folletos, anuncios, directorios como Chambers & Partners o Legal500, web, blogs, artículos de prensa (¿en qué tipo de publicaciones: Expansión, La Vanguardia, El Periódico, LegalToday, otras...), patrocinio de eventos, eventos corporativos (seminarios, cenas, etc.), charlas y coloquios del abogado o despacho, presencia o actividad en redes sociales, actividad pro bono, obsequios / regalos, RFP (solicitud de propuestas)?

- ¿Qué instrumentos de marketing cree usted que son particularmente útiles o aprecia más?
- ¿Cuáles le disgustan o le parecen inútiles o intrusivos?

### **Fase: 8: Medición de la satisfacción / insatisfacción**

“Finalmente, ¿qué es lo que determina si usted y su organización quedan satisfechos o no con el despacho?”

- ¿Cómo se determina la satisfacción / insatisfacción?
- ¿Qué factores contribuyen a la sensación de satisfacción o insatisfacción de los clientes con el servicio recibido?

Teniendo en cuenta que los servicios profesionales a menudo carecen de “cualidades tangibles” (es decir, atributos que pueden ser imposibles de evaluar incluso después de que el servicio haya sido prestado, por ejemplo si un abogado pierde una demanda ¿significa eso que el cliente estuvo mal representado? O también la llamada falta de capacidad técnica = incapacidad del cliente para medir la calidad técnica del servicio – Dada estas situaciones, ¿cómo evaluar el desempeño?

¿La satisfacción se mide en función de lo bien que el servicio (tanto en su resultado como en la forma de prestarlo) se adecúa a sus expectativas iniciales?

- ¿Distingue usted entre?

- Resultado equitativo: sería el resultado que uno puede esperar teniendo en cuenta el coste y esfuerzo en la obtención del servicio
- Rendimiento ideal: lo que realmente esperaba obtener del servicio?
- Rendimiento esperado: lo que el servicio razonablemente debería ser.
- Cuando está satisfecho con el servicio de un despacho, ¿recomendaría a la empresa que volviera a utilizarlo de nuevo?
- ¿Qué le hace contratar de nuevo a su despacho de abogados?
- ¿De qué depende su grado de satisfacción / insatisfacción?:
- ¿el grado de divergencia entre el resultado esperado y el obtenido?
- ¿el coste de la contratación en términos de tiempo y dinero?
- ¿Qué más?
- ¿Es posible que usted no esté descontento con su despacho, pero tampoco contento? ¿Cuáles serían los factores que conllevan satisfacción (“motivadores”) y los que llevan a la insatisfacción con respecto a los servicios jurídicos?
- ¿Ha cambiado de despacho? / en su caso, ¿por qué?
- ¿Qué le haría decidir cambiar de abogado?
- Cuando sustituye un despacho o va a utilizarle relativamente menos, ¿se siente obligado a informarle o simplemente deja de encargarle trabajo?
- Si termina el contacto con algún despacho de abogados, por lo general se debe a?:
- ¿Presiones de la empresa con el presupuestos?
- ¿Por fusiones con otras empresas que impliquen cambios en la política de contrataciones?
- ¿Por la búsqueda de nuevos enfoques y estrategias legales?
- ¿Por el coste de los servicios (internos y externos)?
- ¿Qué más?
- ¿Quién determina la satisfacción / insatisfacción con el despacho?
- ¿El tipo de servicio necesario (por ejemplo, en términos de riesgo, o la novedad para la empresa) influye en su comportamiento en esta fase?

**Pregunta añadida durante el curso de las entrevistas:**

Investigar qué significa para una pyme un “asesor de confianza” (algo que los despachos consideran de capital importancia para estas empresas y quieren llegar a ser).

- ¿A quién consultas cuando tienes problemas (no estrictamente legales) con la empresa?
- ¿consideras a tú abogado como tu asesor de confianza para la empresa? ¿Qué significa esto para ti?

### ANEXO 3: LISTADO DE CATEGORÍAS

<b>LISTADO DE CATEGORÍAS. ENTREVISTAS.</b>
<b>1. MARKETING</b>
1.1 Estrategia, orientación y organización del marketing
Presupuesto de Marketing
Persona dedicada al Marketing
Un socio que lo compatibiliza
Dedicada en Exclusiva
Investigación de marketing
Investigación de marketing informal
Investigación de Marketing Estructurada o Formal
Estudio de la competencia
Formación en marketing
Estrategia Diferenciada para Pymes
Decisión sobre captación
Medición de Acciones de Marketing
Relación Resultados con retribución Socios
Los Profesionales del Despacho ante la Función de Marketing
Importancia del Marketing
Habilidades Comerciales en la contratación
Formación en Habilidades Comerciales
Captación de clientes por los propios Profesionales
Relación de resultados con Retribución a Profesionales
Fuentes de captación de clientes
Proceso de Venta del Servicio
1.2 Instrumentos de Marketing
Regalos y Merchandising
Redes Sociales
Pro Bono
Newsletters Emails
Networking y Eventos
Eventos
Sponsorización de Eventos
Desayunos o Pequeño Formato
Encuestas de Satisfacción
Charlas en conferencias
Brochures, Trípticos, Folletos
Ubicación Geográfica
Directorios
<b>2. EXPECTATIVAS DE LA PYME</b>
<b>3. 'ASESOR DE CONFIANZA'</b>

<b>4.COMUNICACIÓN</b>
Reputación del Despacho
Reputación de los profesionales
Instrumentos de Comunicación
Web
Medios de Comunicación
Radio o TV
Prensa
Calendario Editorial
Blog
Anuncios
Imagen del Despacho
Comunicación con el Cliente
<b>5.DESARROLLO DE NEGOCIO</b>
Venta Cruzada
Valor Añadido y Servicio
Tiempo de Ejecución del Servicio
Request for Proposals
Implicación con el negocio del cliente
Gestión de Proyectos
Formación a clientes
Experiencia Previa
Excelencia Técnica
Especialidad vs Multidisciplinariedad
Diseño de Productos
Conocimiento Sectorial
Cercanía
Atención al cliente
Acceso a los socios
<b>6. PRECIOS</b>
Sensibilidad al Precio
Renegociación de precios
Diversificación del Sistema de Precios
<b>7. TECNOLOGÍA</b>
Legal Project Management
Extranet para clientes
CRM
Bases de Datos
<b>8. FUERZAS DEL SECTOR LEGAL</b>
Nuevos modelos de Negocio
Internet como Motor del Cambio
Conocimiento específico de otros modelos
Amenaza por Nuevos Modelos

## ANEXO 4: GUÍA DE CODIFICACIÓN PARA LAS ENTREVISTAS

Criterio de codificación:	<p>Toda unidad de análisis (párrafo) deberá asignarse, por lo menos, a una categoría.</p> <p>Cuando el párrafo incluya más de un concepto claramente diferenciado, se podrá utilizar como unidad de análisis la frase.</p>
Codificación múltiple:	<p>Puede codificarse una misma unidad de análisis a varias categorías.</p> <p>Por ejemplo, si un despacho refiere el uso de sistemas CRM para monitorizar la actividad comercial de sus profesionales, se codificará dicha unidad en las categorías siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9.4.4. Captación de clientes por los propios Profesionales</li> <li>• 12.3. CRM</li> </ul> <p>No se recomienda utilizar más de tres categorías para cada unidad de análisis.</p>

### 1. Marketing.

a. *Presupuesto de marketing. Codificar las menciones del despacho sobre la existencia o no de un presupuesto de marketing específico.*

b. *Persona dedicada al marketing.*

i. *Socio que lo compatibiliza. Codificar las menciones sobre tener o no a una persona dedicada de forma exclusiva a la función de marketing.*

ii. *Persona dedicada al marketing en exclusiva. Codificar aquí si esta función es llevada a cabo por uno de los profesionales/abogados del despacho de forma simultánea con su ejercicio profesional.*

c. *Investigación de marketing.*

i. *Investigación de marketing informal. Codificar las menciones a la realización o no de algún tipo de investigación de mercado, aunque sea de manera informal. Por ejemplo ver qué hace la competencia, averiguar precios, etc..*

ii. *Investigación de marketing estructurada o formal. Codificar aquí si el despacho tiene esta función desarrollada, estructurada y la lleva a cabo de forma regular.*

iii. *Estudio de la competencia. Codificar las menciones realizadas sobre la realización o no de estudios sobre la competencia.*

d. *Formación en marketing a socios. Codificar las menciones realizadas sobre la realización o no de acciones formativas de marketing para los socios del despacho.*

- e. *Estrategia diferenciada para pymes. Codificar las menciones realizadas sobre la existencia o no de una estrategia distinta para pymes de la que desarrolla para captar otro tipo de clientes (gran empresa, particular, etc...)*
- f. *Decisión sobre captación. Codificar las menciones realizadas sobre la persona última que tome una decisión sobre la incorporación de un cliente al despacho.*
- g. *Medición de acciones de marketing. Codificar las menciones realizadas sobre la medición de acciones de marketing.*
  - i. *Relación de resultados con retribución socios. Codificar las menciones realizadas sobre el incremento o no de la retribución de los socios por la captación de clientes. Se incluirán aquí las posibles comisiones por aportación. También se codificará aquí la no existencia de una retribución diferenciada por este concepto.*
  - h. *Los profesiones del despacho ante la función de marketing.*
    - i. *Importancia del marketing. Codificar las menciones realizadas sobre la visión de los profesionales del despacho en relación a la actividad de marketing.*
    - ii. *Habilidades comerciales en la contratación. Codificar las menciones realizadas sobre la búsqueda o no de habilidades comerciales en el momento de contratar profesionales.*
    - iii. *Formación en habilidades comerciales. Codificar las menciones realizadas sobre la impartición o no de formación en habilidades comerciales específica para los profesionales del despacho.*
    - iv. *Captación de clientes por los propios profesionales. Codificar las menciones realizadas sobre la aportación de clientes por parte de los profesionales, no en términos económicos sino actitudinales.*
      - I. *Relación de resultados con retribución a profesionales. Codificar las menciones realizadas sobre la retribución o comisión por aportación de clientes de los profesionales.*
      - i. *Fuentes de captación de clientes. Codificar las menciones realizadas sobre las fuentes de captación de clientes en los despachos y las vías de búsqueda de despachos por parte de las empresas.*
      - j. *Estrategia, orientación y organización del marketing. Codificar las menciones realizadas sobre directrices estratégicas que siga el despacho en relación al marketing y que no hayan podido ser codificadas en apartados anteriores.*
      - k. *Proceso de venta del servicio. Codificar las menciones realizadas por parte de los despachos relativas a las fases de venta del servicio jurídico a las empresas. Se incluyen las menciones a los departamentos implicados en el proceso de toma de decisión final de compra cuando las haya.*
      - l. *Instrumentos de marketing.*
        - i. *Regalos y merchandising. Codificar las menciones realizadas sobre la tenencia de este tipo de material: reglados de Navidad, bolis, libretas, objetos decorativos, entradas para*

*espectáculos, etc... por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre ellos.*

ii. *Redes sociales. Codificar las menciones realizadas sobre redes sociales por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre ellas.*

iii. *Pro-bono. Codificar las menciones realizadas sobre actividad pro-bono por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre ella.*

iv. *Newsletter – Emails. Codificar las menciones realizadas sobre el envío de emails y newsletters por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre ellos.*

v. *Eventos propios*

1. *Eventos. Codificar las menciones realizadas sobre la realización de eventos por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre ellos.*

2. *Esponsorización de eventos. Codificar las menciones realizadas sobre la esponsorización de eventos por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre esta práctica.*

3. *Desayunos o pequeño formato. Codificar las menciones realizadas sobre la realización de desayunos o eventos de pequeño formato por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre esta práctica.*

vi. *Encuestas de satisfacción. Codificar las menciones realizadas sobre la realización de encuestas de satisfacción por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre ellas.*

vii. *Charlas en conferencias. Codificar las menciones realizadas sobre la impartición de charlas en conferencias y centros docentes por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre esta práctica.*

viii. *Brochures, trípticos, folletos, etc... Codificar las menciones realizadas sobre la tenencia y uso de brochures, trípticos, folletos, por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre este material.*

m. *Ubicación geográfica. Codificar las menciones realizadas sobre la importancia de la ubicación geográfica del despacho por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre este aspecto.*

n. *Directorios. Codificar las menciones realizadas sobre la aparición en los directorios jurídicos de referencia por parte del despacho y los comentarios realizados por las empresas sobre este aspecto. Incluir aquí los comentarios sobre el total desconocimiento de la existencia de estos directorios por ambos grupos de entrevistados.*

2. **Expectativas de la pyme.** *Codificar aquí los comentarios sobre lo que los despachos creen que una pyme espera de ellos, así como los comentarios de las empresas en relación a lo que esperan de sus despachos de abogados.*

3. **Asesor de confianza.** *Codificar aquí los comentarios sobre la confianza así como de forma específica, los relativos a la figura del “asesor de confianza” realizados tanto por empresas como despachos.*

4. **Comunicación**

a. *Reputación del despacho.* *Codificar aquí los comentarios sobre lo que los despachos creen sobre la importancia de su reputación, así como la opinión de las empresas al respecto.*

b. *Reputación de los profesionales.* *Codificar aquí los comentarios sobre lo que los despachos creen sobre la reputación de sus profesionales, así como la opinión de las empresas al respecto. Incluir también las menciones sobre la intención de “seguir” a un abogado si éste cambiara de despacho, así como las menciones relativas a la importancia del profesional que atiende los asuntos de la empresa de forma habitual.*

c. *Instrumentos de comunicación*

i. *Web.* *Codificar las menciones realizadas sobre la página web por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre ellas.*

ii. *Medios de comunicación*

1. *Radio o TV.* *Codificar las menciones realizadas por parte de los despachos sobre la aparición en programas de radio o televisión, tales como entrevistas o emisión de opiniones autorizadas.*

2. *Prensa.* *Codificar las menciones realizadas por parte de los despachos sobre la publicación de artículos en prensa o la mención como expertos dentro de artículos periodísticos, ya sea en prensa general o especializada, así como la opinión de las empresas sobre ellos.*

iii. *Calendario Editorial.* *Codificar las menciones realizadas por parte de los despachos sobre la existencia o no de un calendario editorial para la publicación de artículos en cualquier medio o soporte.*

iv. *Blog.* *Codificar las menciones realizadas por parte de los despachos sobre la tenencia o no de un blog por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre ellos.*

v. *Anuncios.* *Codificar las menciones realizadas por parte de los despachos sobre la inclusión o no de anuncios en radio, televisión, prensa u otros medios, así como la opinión de las empresas sobre ellos.*

d. *Imagen del despacho.* *Codificar las menciones realizadas sobre la importancia de la imagen física del despacho por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre este aspecto.*

e. *Comunicación con el cliente. Codificar las menciones realizadas sobre la comunicación despacho – cliente y abogado–cliente tales como respuestas a los emails y llamadas telefónicas, inmediatez de estas respuestas y calidad de las mismas, así como los comentarios realizados por las empresas sobre este aspecto.*

## **5. Desarrollo de negocio**

a. *Venta cruzada. Codificar las menciones realizadas sobre la acción de venta cruzada por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre este aspecto.*

b. *Valor añadido y servicio. Codificar las menciones sobre la aportación de valor añadido por parte de los despachos realizadas por ellos mismos y también por las empresas.*

c. *Tiempo de ejecución del servicio. Codificar las menciones realizadas sobre la acción de venta cruzada por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre este aspecto.*

d. *Request for proposals. Codificar las menciones realizadas sobre la participación en este tipo de actividad por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre este aspecto*

e. *Implicación con el negocio del cliente. Codificar las menciones realizadas sobre la importancia de implicarse y entender en negocio del cliente por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre este aspecto.*

f. *Gestión de proyectos. Codificar las menciones realizadas sobre esta forma de trabajar por parte de los despachos y su traslado al cliente como forma de mejora del servicio. Incluir las menciones de los despachos sobre la gestión de los casos por parte de los despachos.*

g. *Formación a clientes. Codificar las menciones realizadas sobre la impartición de formación a clientes y los comentarios realizados por las empresas sobre este aspecto.*

h. *Experiencia previa. Codificar las menciones realizadas sobre la experiencia en áreas de actividad en términos de años de práctica por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre este aspecto*

i. *Excelencia técnica. Codificar las menciones realizadas sobre la capacidad técnica por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre este aspecto.*

j. *Especialidad vs multidisciplinariedad. Codificar las menciones realizadas sobre la necesidad o conveniencia de estar muy especializado o bien de abordar una gran cantidad de áreas de práctica por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre este aspecto.*

k. *Diseño de productos. Codificar si el despacho menciona la existencia de servicios estructurados para empresa. No procedería la codificación cuando el despacho hable de áreas funcionales o servicios de laboral, fiscal, civil, etc... Sería por ejemplo la mención a servicios de compliance, de due-dilligence, recuperación de IVA, etc... Codificar los comentarios realizados por las empresas sobre este tema.*

*l. Conocimiento sectorial. Codificar las menciones realizadas sobre la necesidad de estar especializado en sectores de actividad concretos parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre este aspecto*

*m. Cercanía. Codificar las menciones tanto de despachos de abogados como de empresas sobre la cercanía, empatía y proximidad de los profesionales del despacho.*

*n. Atención al cliente. Codificar las menciones sobre la atención al cliente prestada por los profesionales y el despacho en general, así como la opinión de las empresas al respecto.*

*o. Acceso a los socios. Codificar las menciones realizadas sobre la posibilidad de acceder a los socios por parte de las empresas.*

## **6. Precios**

*a. Sensibilidad al precio. Codificar las menciones realizadas sobre la sensibilidad al precio por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre este aspecto.*

*b. Renegociación de precios. Codificar las menciones realizadas sobre la negociación de precios por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre este aspecto.*

*c. Diversificación del sistema de precios. Codificar las menciones realizadas sobre la estructura y opciones de precios ofrecidas a los clientes por parte de los despachos y los comentarios realizados por las empresas sobre este aspecto.*

**7. Proceso de búsqueda de abogado.** *Codificar aquí todas las menciones relativas al proceso de búsqueda de un abogado o despacho por parte de las empresas.*

## **8. Tecnología**

*a. Legal Project Management. Codificar aquí la referencia por parte de los despachos a la implantación de esta metodología y las herramientas que utilice para llevarlo a cabo.*

*b. Intranet para clientes. Codificar aquí la referencia por parte de los despachos a la tenencia o no de una intranet para sus clientes y los comentarios de las empresas sobre su utilidad, pertinencia y uso.*

*c. CRM. Codificar aquí la referencia por parte de los despachos al uso de sistemas CRM.*

*d. Bases de datos. Codificar aquí las menciones por parte de los despachos al uso de bases de datos para distintos usos: marketing, gestión de clientes, jurisprudencia, etc....*

## **9. Fuerzas del sector legal**

*a. Nuevos modelos de negocio. Codificar si el despacho o la empresa refiere haber oído hablar de formas distintas en la prestación de servicios jurídicos.*

*b. Internet como motor del cambio. Codificar aquí las opiniones tanto de despachos como de empresas sobre la forma en que Internet ha cambiado la prestación de servicio jurídico y la forma en que se contrata un abogado o despacho o el acceso a la información y sus consecuencias para los despachos y las empresas.*

*c. Conocimiento específico de otros modelos. Codificar aquí las menciones al conocimiento o desconocimiento de despachos que operen con modelos distintos a los habituales en la prestación de servicios jurídicos.*

*d. Amenaza por nuevos modelos. Codificar aquí la opinión de los despachos sobre la amenaza que los nuevos modelos de negocio pueden suponer para sus despachos.*

## ANEXO 5

## EJEMPLO DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA EN NVIVO

Start Time	End Time	Transcript	Speaker
00:00:35.1	00:00:39.6	¿De qué forma seleccionas a los despachos de abogados cuando tienes una necesidad jurídica? Cómo vas a buscar un despacho?	Eva
00:00:40.2	00:01:50.7	Las necesidades de asesoramiento jurídico que he podido tener a la hora de buscar un asesor lo primero que haces es, en función de la materia en la que necesitas asesoramiento es buscar información a nivel global y general que puede ser desde ir a la página web o sobretodo ya muchas veces, casi la primera opción, es las referencias personales con colegas de la profesión. En el asesoramiento jurídico, dada la especialización que suele implicar, normalmente la necesidad de asesoramiento de una especialidad concreta ya te salen una serie de nombres que no son necesariamente los mismos de otra. Para Propiedad Intelectual te saldrán unos y para Derecho Laboral te saldrán otros. A partir de aquí, la referencias de colegas y personales que tengas siempre son muy valoradas. Normalmente empiezas por aquí.	Entrevistado
00:01:50.7	00:01:57.7	Una vez obtienes estas referencias personales, realizas una verificación, las contrastas?	Eva
00:01:57.7	00:02:14.5	Lo que está claro es que si un compañero amigo colega me recomienda un despacho es porque el despacho es bueno y ya doy por hecho que las referencias son positivas, con lo cual entiendo que ese paso está más que cubierto.	Entrevistado
00:02:14.5	00:02:17.5	Cuántas obtienes más o menos, dos tres, o con una ya te basta?	Eva
00:02:17.5	00:03:12.7	Normalmente, antes de tomar una decisión respecto a tomar un asesor como mínimo has de valorar tres alternativas. Eso seguro. Estas tres alternativas normalmente te vendrán de los mismos o diferentes referenciadores, lo importante es que una vez tienes una referencia y una persona de contacto es mucho más fácil contactar con el despacho y el profesional en cuestión porque va a estar, normalmente, muy abierto a conocer un potencial nuevo cliente, eso seguro, entonces se desvive por tí, y viene a la hora que hace falta, te pasa las propuestas raudo y veloz... y luego ya comparas entre las diferentes propuestas que tienes encima de la mesa.	Entrevistado
00:03:12.7	00:03:17.2	¿Qué criterios utilizarías para comparar estas propuestas, precio, servicio?	Eva
00:03:17.2	00:04:05.8	Por un lado, yo personalmente me gusta ponerle cara a la gente. Hacer propuestas sin haber conocido a la gente cara a cara no me gusta. Si trabajo con un proveedor o si alguien va a ser proveedor mío, yo aplico la máxima que decía mi padre: un proveedor está para que se gane la vida, por un lado, pero para que se gane la vida se lo tiene que cerrar. Yo doy mucha importancia al contacto personal y la explicación personal más allá de los cuatro papeles o los 50 folios que suele llevar cualquier propuesta.	Entrevistado
00:04:05.8	00:04:05.9	50 folios?	Eva
00:04:05.8	00:05:36.6	Te puedes encontrar de todo. Te puedes encontrar propuestas que son auténticas enciclopedias. Y evidentemente ahí el precio que planteen por los determinados servicios, por otra parte el equipo que pongan a tu disposición también es muy relevante. No es lo mismo un despacho de una persona que un mega despacho de las Big Four en el que cada día te puede atender uno distinto. Por nuestro volumen ya tenemos la experiencia que un mini despacho de un abogado con su asistente, con nos da una prestación de servicio óptima, por un tema de disponibilidad. En cambio, probablemente te encuentres que una Big Four o un gran despacho de abogados tampoco porque el socio es inaccesible, con lo cual ya te vas a un despacho equivalente al volumen o nivel de tamaño de tu compañía. Y normalmente tanto el trato personal que hablas como las referencias, como luego el precio, son las principales variables que tienes en cuenta. Un abogado no sabes si sirve hasta que lo pruebas. Así de claro. Entonces... no es como un coche que puedes ir a probarlo.	Entrevistado
00:05:39.6	00:05:45.6	Las referencias y el precio serían entonces los elementos decisivos sobre las dos o tres opciones que estás evaluando?	Eva

00:05:45.6	00:06:37.6	Si, y por otra parte, hay un aspecto cualitativo que yo valoro especialmente que es la claridad de las propuestas y la claridad del alcance de los servicios. Y esto no todos lo dejan muy claro. Yo me he encontrado despachos que te cobran simplemente cuando descuelgan el teléfono y despachos en los cuales la claridad de la propuesta ... o sea, si tienen que asesorarte en el juicio te asesoran en todo el juicio, y yo me encontrado algún asesoramiento en el cual no. Te asesoran en el juicio pero no, esto no, esto tampoco, y esto va aparte.... y yo digo, oiga señor, ¿usted me asesora para el juicio o qué carai me está asesorando? Claridad. Ese aspecto cualitativo de la claridad y el alcance de los servicios y lo valoro especialmente.	Entrevistado
00:06:37.6	00:06:45.8	El hecho de que estén bien definidos sería esto más bien? El alcance?	Eva
00:06:45.8	00:06:49.0	Si, el alcance. No siempre queda claro.	
00:06:49.0	00:06:58.3	Para tí, sería igual de buena una propuesta que definiera bien el alcance pero que dejara bien claro lo que no queda incluido?	Eva
00:06:58.3	00:06:58.4	Claro, si, si. Desde luego. Yo lo que tengo que tener claro es donde voy a ir a morir. Lo que no puede ser es que... es un ejemplo muy tonto pero el juicio tiene 50.000 historias. Entonces, dime lo que es el juicio para tí, porque yo lo entiendo de una manera y tú lo entiendes de otra. Yo creo que por otra parte, el asesoramiento jurídico, cuanto más integral es, más información tiene el abogado para hacer bien su trabajo, seguramente.	Entrevistado
00:06:58.3	00:06:58.4	Te refieres a un despacho de carácter más bien multidisciplinar?	Eva
00:07:33.2	00:08:29.2	Si, yo creo que es algo, salvo especialidades muy concretas, pero tener un despacho para el laboral, otro distinto para temas fiscales, otros distinto para temas mercantiles, otros distinto para.... yo creo que desde el punto de visto de precio y de coste, no creo que sea muy rendirle para mí, y por otra parte, si el laboralista conoce lo que se está cociendo en algunos aspectos fiscales y en algunos aspectos mercantiles a veces es mucho más fácil que tenga una visión de conjunto. Lo que me requiere a mi menos esfuerzo pedagógico con el asesor. Otro tema que ese también es un reto de los despachos es que los especialistas del mismo despacho se hablen entre sí. Que esto es bastante difícil.	Entrevistado
00:08:29.2	00:08:29.3	Si?Cuál es tu experiencia al respecto?	Eva
00:08:29.2	00:09:28.0	Hombre yo me he encontrado de todo. Yo me he encontrado al mercantilista, no aquí, en otra compañía, tener una firma global, necesitaras un asesoramiento mercantil, hablarlo con el que nos lleva los temas fiscales, y decir: 'No ya te lo hago yo' sin hablar con el mercantilista. Bueno, los criterios de facturación supongo que les pesa mucho, pero se arriesgan mucho. Yo pienso que esta es una actitud muy poco profesional. Como si un médico dermatólogo le explicas: 'oye mira, es que tengo un problema ginecológico. No te preocupes, ya te lo miro yo' Tu eres dermatólogo tío...' Pues yo creo que el cross selling probablemente hay que mejorarlo bastante en los despachos de los abogados.	Entrevistado
00:09:28.0	00:09:35.0	Juli, cuáles serían tus expectativas generales sobre tu proveedor de servicios jurídicos, qué esperas de ellos?	Eva
00:09:35.0	00:11:11.7	Yo espero por un lado, que esté al día de las cosas. No puede ser que yo le pille en un renuncio. Por otra parte le pido rapidez de respuesta. No puedo estar esperando una semana a que me diga algo sobre el tema. Y lo que más hecho de menos, es proactividad. El asesor jurídico en general es bastante reactivo. ¿Reactivo qué quiere decir? Pues que yo le comento en un momento determinado que estamos en determinada situación tal y cual, y en lugar de hacerme una propuesta de 'oye, y desde el punto de vista laboral has tenido en cuenta esto ahora que habéis adquirido determinada sociedad?' Si no lo planteo yo a mi, mi asesor jurídico no me lo plantea. Entonces yo, también es verdad que la relación que intento tener con un proveedor de estos servicios no es la de un socio ni mucho menos, pero si que han de estar alineados. Él conoce mi negocio, y sabe a lo que me dedico, y sabe lo que estoy haciendo, entonces me gustaría que me echara una mano en estos temas que yo evidentemente le puedo proponer, pero también porque no, él está mucho más al día de algunas cuestiones y conoce muchos más sectores y conoce muchas más empresas de las que conozco yo. Entonces me podría echar una mano más productivamente, cosa que es algo que nunca sucede.	Entrevistado
00:11:11.7	00:11:17.7	¿Para tí es importante que tu despacho de abogados esté especializado en tú sector concreto, o no es imprescindible?	Eva
00:11:17.7	00:11:58.0	Desde el punto de vista de mi actividad no. De mi actividad profesional desde el punto de vista de recursos humanos no, probablemente una persona que para otras necesidades jurídicas más específicas que podríamos tener aquí, como de la ley de reproducción asistida, la especialización seguramente será un criterio imprescindible. Pero en aspectos de carácter laboral, fiscal... la especialización bueno, desde mi punto de vista no es tan relevante como en un aspecto como es la ley de reproducción asistida y la interpretación de la norma.	Entrevistado
00:11:58.0	00:11:59.9	Afectaría a otras áreas de la empresa que sí lo valoraría?	Eva

00:11:59.9	00:12:02.5	Quizás, sí, en otras desde luego que sí.	Entrevistado
00:12:02.5	00:12:20.3	Tu conoces los directorios de referencia del sector legal, yo sé que los conoces. Best Lawyers, Chambers and Partners, Legal500... ¿Acudes a ellos para verificar, seleccionar, buscar?	Eva
00:12:20.3	00:12:20.4	No, para nada.	Entrevistado
00:12:20.3	00:12:38.0	Háblame un poco de la publicidad. ¿Qué publicidad recibes de despachos de abogados? Newsletter, emails, visitas, llamadas... recibes este tipo de publicidad?	Eva
00:12:38.0	00:14:03.8	Recibo mailings de forma muy des-estructurada en general. Con muy poca regularidad. Y a mi lo que transmiten es una de dos: yo me he encontrado dos cosas: una: el mailing des-estructurado que de golpe y porrazo me llega un mailing de tal despacho y al cabo de ocho meses me llega otro mailing de ese despacho. Que sinceramente contigo no ha contactado nunca. Y luego hay el que se ha puesto las pilas y cree que lo está haciendo super bien y está bombardeando. Yo particularmente hay un despacho del que recibo un mail prácticamente semanal, prácticamente semanal, informándome de cosas... yo creo que en los últimos diez mails que he recibido, yo que me dedico a recursos humanos no he recibido ninguno que tenga nada que ver con el ámbito del derecho laboral. Me han llegado a enviar temas de arbitraje internacional, de propiedad intelectual en no se qué sector de las nuevas tecnologías... y yo sinceramente.... encuentro que este despacho en particular encuentro que es un bombardeo. Es un poco molesto.	Entrevistado
00:14:03.8	00:14:10.3	¿Jamás considerarías nunca la posibilidad de llamarlo?	Eva
00:14:10.3	00:14:31.5	Tengo un abogado de contacto del ámbito laboral allí que conozco, en ese despacho, pero yo ahora mismo no es que me lo plantee o me lo deje de plantear, es que... hombre a mí sinceramente me molesta. Llega un momento que... a mi me molesta el bombardeo este masivo, sin ningún tipo de orden ni concierto.	Entrevistado
00:14:31.5	00:14:31.6	Newsletters, recibes?	Eva
00:14:31.5	00:14:35.1	No.	Entrevistado
00:14:35.1	00:14:36.8	Brochures, te envían?	Eva
00:14:36.8	00:14:41.1	No nada.	Entrevistado
00:14:41.1	00:14:41.2	Ni de tu propio despacho?	Eva
00:14:41.1	00:14:41.2	No.	Entrevistado
00:14:41.1	00:14:50.7	Eventos? Te invitan a eventos? Desayunos?	Eva
00:14:50.7	00:14:52.9	En los últimos cuatro años recuerdo uno.	Entrevistado
00:14:52.9	00:14:53.0	Uno?	Eva
00:14:52.9	00:14:56.5	Si. Uno.	Entrevistado
00:14:56.5	00:14:59.1	Acudiste?	Eva
00:14:59.1	00:15:01.5	Acudió una persona de mi equipo. si.	Entrevistado
00:15:01.5	00:15:08.5	¿Cuál fue su feedback? Lo comentaste con esta persona?	Eva
00:15:08.5	00:15:17.3	Ni me acuerdo ya. Hace tanto tiempo. Pero bueno, si me hubiera dicho: fantástico! me acordaría...	Entrevistado
00:15:17.3	00:15:27.7	¿Valorarías el hecho de que se realizaran desayunos, pequeñas charlas, quizás con otras empresas de tu mismo sector u otros sectores para compartir experiencias?	Eva
00:15:27.7	00:16:51.1	Si, a mi me parece interesante. Si. Lo que pasa es que hay que hacerlo bien. Y eso requiere mucha preparación, requiere conocer mucho a los clientes, porque el riesgo luego es que vayas a una reunión de este tipo y te encuentres a una disparidad de gente allí que no tiene nada en común, con lo cual tampoco te aporta nada entrar a compartir. En general, yo este tema de los desayunos al final se acaban convirtiendo, y en general los abogados, desde que estoy aquí en la clínica no he ido a ninguna, porque ya fui a una cuantas previamente, y es un rollo. A mi que me vengan a contar el artículo tal, el artículo cual, sin ningún tipo de soporte audiovisual, son un rollo, son clases magistrales de Derecho que yo sinceramente, tengo mejores cosas que hacer. No soy abogado como para ir a recibir una clase de Derecho cuando lo interesante es un debate, o que te den una charla sobre un caso práctico o una cuestión concreta, pero.... pegan unos rollos. Los abogados no se levantan de la mesa para explicar, están siempre ahí parapetados leyendo su.... las habilidades ahí las deberían mejorar bastante.	Entrevistado
00:16:51.1	00:16:51.2	Y eventos de networking, te han invitado alguna vez?	Eva
00:16:51.1	00:16:55.3	No. Tampoco.	Entrevistado
00:16:55.3	00:17:09.3	Te daré algunos inputs y quisiera conocer tu valoración. ¿Qué valoración tendría para tí, un estilo parecido, en términos de gestión del cliente, por ejemplo, de tu despacho?	Eva

00:17:14.5	00:17:53.4	Muy positivo. Pero me cuesta ver el nivel de atención al cliente que tenemos aquí en un despacho de abogados. Me cuesta mucho verlo. El nivel de excelencia que tenemos aquí es muy elevado en este punto, es muy distinto, con un contenido mucho más emocional. Pero sí que es verdad que bueno, la atención al cliente en el despacho.... yo con el despacho con el que trabajo seguramente podrían mejorar bastante. Si.	Entrevistado
00:17:53.4	00:17:55.0	En qué aspecto? o qué sugerirías?	Eva
00:17:55.0	00:18:02.8	No encuentras nunca al abogado. Nunca está. Nunca.	Entrevistado
00:18:02.8	00:18:05.6	Para tí es importante la relación personal con el abogado que te atiende?	Eva
00:18:05.6	00:18:06.4	Si.	Entrevistado
00:18:06.4	00:18:11.0	Si ese abogado cambiara de despacho tú le seguirías?	Eva
00:18:11.0	00:18:15.4	Si. Lo he hecho.	Entrevistado
00:18:15.4	00:18:18.0	Para tí es más importante el abogado que la marca del despacho?	Eva
00:18:18.0	00:18:21.2	Absolutamente. El profesional antes que la marca. Sin ningún tipo de duda.	Entrevistado
00:18:21.2	00:18:31.8	Y aún así, consideras que a ese profesional le falta, ya sea por falta de tiempo, o por lo que sea, un poco de... empatía o proactividad.	Eva
00:18:31.8	00:19:32.1	No... a ver. Un profesional en determinado momento que va evolucionando en su carrera y llega a ser un socio en un despacho, yo entiendo que la presión que tiene de resultados pues puede ser que yo no sea... o sea, yo soy un cliente pequeño, pero soy muy fiel hasta que dejo de serlo. Lo que no puede ser es que la atención que me preste el profesional baje por el hecho de que ahora es socio de un despacho y tiene más clientes. Oye perdona, no... yo soy tu cliente y me tienes que seguir tratando como el cliente que soy. Te pague X o X+2 me explico? Yo te contrato a tí, si yo estoy con fulanito y ese fulanito ya no lo veo, pues cambiaré de despacho. Seguramente cambiaré de despacho porque entonces ya no estoy hablando con fulanito.	Entrevistado
00:19:32.1	00:19:38.1	¿Qué importancia tiene para tí la ubicación física del despacho?	Eva
00:19:38.1	00:19:44.9	No me lo he planteado nunca. En cuatro años he ido una vez al despacho de abogados. Solo una vez.	Entrevistado
00:19:44.9	00:19:45.0	¿La imagen de esas oficinas también es importante para tí? Qué te transmite?	Eva
00:20:01.1	00:20:26.2	No soy sensible a los temas de imagen. Obviamente si viera un despacho destaralado me sorprenderá, o me chocará. Pero yo esto de las mega oficinas y el ser muy pomposo, a mí francamente me molesta bastante. Soy bastante poco pijo.	Entrevistado
00:20:26.2	00:20:43.8	¿Qué importancia tiene para tí la tecnología de ese despacho? En términos de relación, comunicación contigo. No la que usan ellos internamente	Eva
00:20:43.8	00:21:18.5	A mí la comunicación via mail es tremendamente necesaria e imprescindible. Y que los documentos que te envíen sean documentos bien trabajados en una plantilla y tal, es muy importante. No solo a nivel de imagen desde el punto de vista de maquinación, sino de que el documento de word esté bien presentado, claro. No es lo mismo que te envíen un documento en el WordStar o el WordPerfect.... pero que tienen que estar al día de las tecnologías. Eso no me cabe ninguna duda.	Entrevistado
00:21:18.5	00:21:24.4	¿otras tecnologías, ahora sí, más de gestión interna? por ejemplo, intranets, portal cliente...	Eva
00:21:24.4	00:21:47.2	Yo aquí no tengo ninguna experiencia de portal cliente. Ni tampoco sé que sentido tiene para mí un portal cliente. A partir del momento que tienes una iguala no entiendo que puede aportarme un portal cliente de un despacho de abogados.	Entrevistado
00:21:47.2	00:22:03.0	Normalmente son espacios en los que se ponen documentos siempre accesibles para el cliente...	Eva
00:22:03.0	00:22:03.1	Puedes comentar un poco, en cuanto a los precios de los despachos de abogados, ¿Con que tipo de estructura de precios vosotros os sentís más cómodos? Iguala, precio fijo, un mix de varios sistemas?	Eva.

00:22:25.2	00:24:14.8	La iguala creo que se justifica prácticamente siempre. Siempre debes tener un teléfono para llamar para una duda, por tonta que te parezca. Es lo que te decía antes, lo que tiene que tener muy claro la iguala es el alcance de esa iguala. Lo que no puede ser es que esa iguala no contemple un montón de cosas. Yo ahí tuve que sentarme y afinar esto con el asesor en particular porque ahí lo que yo me encontraba era que... claro llegué a plantearle: 'bueno señor, yo le estoy pagando una iguala de tanto, pero, ¿qué me está cubriendo? porque yo cada vez que le llamo luego me pasas tú una minuta, ¿pero esto qué es?' entonces no puede ser que por cada documento que me tengas que redactar, que son documentos simples, no te pido que me redactes el contrato de alta dirección, entiendo que eso en una iguala puede ser que no entre, pero si te digo: oye, échame una mano a redactar la carta de un despido objetivo de tal... que me tenga que cobrar por redactar una carta de despido objetivo... anda, vete a hacer puñetas, si tienes cincuenta mil modelos... Al final la iguala yo lo que veo es que es muy buen sistema para que yo elabore determinados documentos y cosas y estas personas me lo revisen y me lo mejoren. Para mí esto es una iguala. Que luego otros servicios vayan aparte y con un precio cerrado, para mí es importante. A un abogado no puedes darle carta blanca porque te cruje en facturación. Vamos, no puedes darle carta blanca de ninguna manera.	Entrevistado
00:24:14.8	00:24:16.0	¿Para tí tu abogado sería como un asesor de confianza?	Eva
00:24:16.0	00:24:30.0	Si. Claro. A ver, yo establezco una relación de cierta confianza. No exenta de profesionalidad.	Entrevistado
00:24:30.0	00:24:48.5	¿Podrías describir lo que es para tí, valor añadido? ¿Qué valor añadido te puede aportar a tí un despacho de abogados más allá de cumplimiento estricto de la normativa?	Eva
00:24:48.5	00:26:13.6	Para mí el valor añadido de particularmente un laboralista, es no que me diga lo que dice la ley, lo que me dice la ley ya lo se. No le pago a un laboralista para que me diga que la ley dice tal cosa. No. Oye la ley dice tal cosa, pero ¿qué? No claro es que no puedes hacer nada. ¡No puedes hacer nada no! Dime qué puedo hacer. Ese es el valor añadido. Cuando yo voy a un asesor es porque yo solo no he sabido resolverlo. Entonces yo tengo un problema. Señor tengo este problema. La respuesta tiene que ser: mira, para resolver este problema debes tener en cuenta esto, esto y esto, y podríamos intentar esto, con este margen de éxito. Lo que algunos asesores laborales hacen es: yo tengo este problema, uy pues con este problema la ley dice que tal y tal. Pero es que esto ya lo se.	Entrevistado
00:26:13.6	00:26:19.4	¿Crees que internet ha cambiado la forma de prestar servicios jurídicos?	Eva
00:26:19.4	00:26:30.2	No. Sinceramente no. No. Porque a día de hoy tu vas a un juzgado y ves que la presencia de Internet brilla por su ausencia. El abogado sigue trabajando exactamente igual que hace no sé cuantos años, con herramientas tecnológicas que... para soportarse, pero el trabajo de base del abogado sigue siendo exactamente el mismo, papel, papel, legajos, manuales, no se qué... sigue siendo exactamente lo mismo. Yo al menos no lo percibo.	Entrevistado
00:26:30.2	00:26:30.3	¿Te suena algún tipo de modelo de negocio distinto a la forma habitual de prestar servicios jurídicos en los últimos años?	Eva
00:27:18.3	00:27:54.4	A mí lo único que me llama la atención es el modelo este de los abogados americanos, de publicitarse mucho: 'no yo te voy a ayudar a que si te caes por la calle, a denunciar al Ayuntamiento'. Esto es algo que cada vez se ve más.	Entrevistado
00:27:54.4	00:27:54.5	¿Aquí te refieres?	Eva
00:27:54.4	00:29:23.0	Si. Esto aquí lo he visto ya en más de una ocasión y me he quedado asustado. Hay un anuncio en la tele, el de Arriaga Asociados llamando a todos los preferentistas a una demanda conjunta 'porque nosotros hemos hecho tal'. Esto es equivalente al modelo que te he explicado antes. Yo creo que también esto va un poco con la sociedad, yo creo que estamos en un punto en el cual hay una crisis de valores muy importante y estamos confundiendo mucho las cosas a las que tenemos derecho. El Derecho no pasa por encima del derecho de otras personas y esto a día de hoy es una cosa que no está tan clara, y los abogados tenemos que poner remedio a esto. Hay aquí un tema de ética y deontología que quizás aquí haya alguien que deba empezar a ponerse las pilas de qué es lo correcto y lo no correcto. Yo no digo que los despachos de abogados no tengan que publicitar sus servicios, pero hay maneras y maneras de publicitar las cosas porque corres el riesgo de analizar las cosas, y de generar expectativas en la gente que luego no vas a poder cumplir.	Entrevistado
00:29:23.0	00:29:35.0	A nivel de abogacía de los negocios? por ejemplo como uso de tecnologías avanzadas de Inteligencia Artificial, de Machine Learning, de análisis de datos? Te suena algo de esto?	Eva

00:29:35.0	00:31:10.6	No. Entiendo que si que es verdad que una de las tendencias que tenían los despachos de abogados, al menos en los últimos años, era, en la medida de lo posible, era modelizar todo lo posible para dar una respuesta rápida al cliente, etc... Yo entiendo que en determinadas circunstancias o determinados servicios, o para peticiones más estándares, la modelización ayuda pero el modelizar por modelizar, eso tiene también mucho riesgo. Yo no me lo he encontrado pero estoy convencido de que gente debe hacer recibido contratos de copa-paste, así... Y eso da una idea de muy poco rigor. Un abogado no puede permitirse fallos de detalle o de rigor. Esas herramientas tienen que estar muy bien hechas para no incurrir en estos errores. Me cuesta ver que una máquina sea capaz de modernizar determinadas cuestiones que tiene que reflejar un contrato. Me cuesta mucho verlo.	Entrevistado
00:31:14.4	00:31:19.0	¿Alguna cosa más que quieras añadir?	Eva
00:31:19.0	00:32:03.2	En general, la relación con un abogado, el abogado de cabecera que yo digo, es una relación que tiene un punto... es profesional obviamente, pero tiene un punto de confianza. La ventaja que yo tengo con la persona que trabajo con estos temas es que le puedo preguntar las cosas más tontas. Tengo el derecho de preguntarle cualquier cosa por tonta que le parezca y no me juzga desde ese punto de vista por ello. Entonces eso, para mí es muy importante.	Entrevistado
00:32:03.2	00:32:06.6	¿Crees que a veces los abogados tienen un punto de soberbia, por lo que acabas de comentar?	Eva
00:32:06.6	00:33:06.8	Absolutamente. No todo el mundo, pero yo por suerte o por desgracia me he topado con unos cuantos de estos que he sacado de la circulación rápido. Yo necesito una 'entente' muy llana. Yo se que hablo con un experto, ya lo se que hablo con un experto, no necesito que me lo recuerde. Y al final le pago porque es un experto y sabe más que yo. Para mí es muy importante la relación de confianza. La relación de confianza con la persona de referencia que tengas.	Entrevistado

## ANEXO 6

### EJEMPLO DE CODIFICACIÓN DE LA SUBCATEGORÍA “ESPECIALIDAD VS. MULTIDISCIPLINARIEDAD” EN NVIVO

	A : Especialidad vs Multidisciplinariedad	B : Especialidad vs. Multidisciplinariedad
1 : D.DM.1	3	0
2 : D.DM.2	1	0
3 : D.DM.3	1	0
4 : D.SD.1	4	0
5 : D.SD.10	2	0
6 : D.SD.2	2	0
7 : D.SD.3	0	0
8 : D.SD.4	1	0
9 : D.SD.5	1	0
10 : D.SD.6	2	0
11 : D.SD.7	0	0
12 : D.SD.8	4	0
13 : D.SD.9	2	0
14 : E.AF.1	0	0
15 : E.AF.2	0	2
16 : E.AF.3	0	2
17 : E.AF.4	0	0
18 : E.AF.5	0	0
19 : E.G.1	0	1
20 : E.G.2	0	1
21 : E.G.3	0	2
22 : E.G.4	0	0
23 : E.G.5	0	1
24 : E.G.6	0	3
25 : E.G.7	0	0

Internals\Entrevistas\D.DM.1 - § 3 references coded [ 0.01% Coverage]

Reference 1 - 0.01% Coverage

Imagino que ser bastante multidisciplinar. Por ejemplo aquí la sección de contabilidad y de laboral está muy enfocada a los clientes medios y grandes que tenemos para poder llevarles los temas de laboral y contable. Por otro lado también la sección de mercantil y concursal... la verdad es que les gusta que tengamos un poco de todo para tener bien cubierta la espalda.

Reference 2 - 0.01% Coverage

somos de los pocos despachos que tiene deportivo y encima de larga trayectoria.

Reference 3 - 0.01% Coverage

También tenemos otra en IP en Madrid, por ejemplo.

Internals\Entrevistas\D.DM.2 - § 1 reference coded [ 1.99% Coverage]

Reference 1 - 1.99% Coverage

La empresa grande busca el especialista y el mejor en determinada materia. Muchas veces porque ahí son los directores jurídicos y de RRHH los que a la hora de elegir el despacho tienen que poder blindarse bajo una marca frente al director general de la empresa. El director financiero contrata un abogado o un despacho de abogados especialista en tema societario... si contrata a Pepito Perez abogados no es lo mismo que si contrata a Erns&Young que si hace algo mal... bueno pues es que se ha hecho algo mal. Si Pepito Perez hace algo mal la responsabilidad última es del abogado que ha decidido contratar a Pepito Perez. Las empresas grandes juegan más con un panel de

despachos.

[Internals\Entrevistas\D.DM.3 - § 1 reference coded \[ 6.24% Coverage\]](#)

[Reference 1 - 6.24% Coverage](#)

Complicado. Por un parte te diría que busca el servicio integral. Pero yo creo que esto es un mensaje que decimos todos los despachos. Para nosotros es lo ideal, tener un cliente que le puedas ofrecer todos los servicios y de esta forma le fidelizas porque así no tiene ninguna tentativa o ningún contacto con la competencia directa que un momento dado te pueda quitar o bueno, dejar de facturar algo en ese cliente. Pero yo creo que esta es el deseo nuestro. Más que la realidad de los clientes. Yo, lo que veo es que cada vez son como más exigentes pero mucho, mucho más exigentes, saben muy bien lo que quieren, y hacen un poco lo de lo canasta y los huevos (lo de no poner todos los huevos en la misma canasta) Yo esto cada vez lo veo más, para cada solicitud de servicio te piden tres ofertas, cuando quizás si un cliente antes era cliente de la firma y tenía una necesidad pues ya lo habla con el socio, éste lo presentaba al otro socio del área y ahí un poco... bueno quizás esto se está perdiendo. Cuando tiene determinados requerimientos específicos, solicita y compara. De una forma continuada yo lo que veo mucho es clientes muy fidelizados en áreas determinadas y en otras áreas no. Tengo la sensación que quieren tener un poco ese equilibrio y decir, bueno, yo estoy muy contento con (\*\*\*) pero no quiero que única y exclusivamente que lleven ellos todo, porque luego, si tengo un problema, tendré un problema muy gordo. Sí hay clientes que les llevas todo, porque se sienten cómodos, y por volumen han encajado muy bien, pero yo creo que la mayoría es más un deseo que la realidad. Es mi opinión personal por lo que veo de presupuestos aceptados. Creo que es una tendencia de mercado y creo que cada vez más se tiene a servicio determinado, pues fulanito que tiene una boutique de tal, lo hace super bien, pues yo con este. Y luego lo otro lo voy a hacer con... Quizás el nivel de exigencia es mayor, y los clientes conocen mejor y eso también exige más tiempo y conocimiento

[Internals\Entrevistas\D.SD.1 - § 4 references coded \[ 0.01% Coverage\]](#)

[Reference 1 - 0.01% Coverage](#)

La hay. Pero no es tan exagerada. Hay grandes empresas que necesitan multidisciplinaria. La gran diferencia es que la gran empresa necesita equipo. Un equipo muy grande dedicado en exclusiva. Y las pymes necesitan atención, cariño. Tienen problemas mucho más directos. Si se sube el precio sacapuntas a la pyme, le afecta. La empresa grande busca otro proveedor porque tiene más músculo. Es un problema de músculo. Pero estas necesidades son muy parecidas. El tema es el acercamiento a las necesidades, no las necesidades en sí. El asesoramiento fiscal, contable, mercantil. Eso lo necesitan igual. El problema es el acercamiento. Unos necesitan atención más personalizada y otros necesitan equipo, necesitan músculo.

[Reference 2 - 0.01% Coverage](#)

Se valora que un despacho de abogados como tal tenga asesoramiento fiscal, que incluya fiscal y contable, y laboral. Y últimamente se ha valorado mucho por el entorno, el asesoramiento concursal. Estamos en una época de concursal a tope. Evidentemente como pymes, obvio decir el asesoramiento mercantil porque es lo que buscan en un despacho. Pero buscando el asesoramiento mercantil te compran mucho mejor si tienes lo demás. Te llevo fiscalidad, contabilidad y laboral. Ayuda.

[Reference 3 - 0.01% Coverage](#)

Si, somos el primero que tuvo deportivo. Y eso acompañó a que eso, seamos muy buenos en esto. Tenemos fama mundial. O sea, en el último mundial \*\*\*\*\* mordió a un jugador y lo primero que hicieron fue llamarnos a nosotros. Un \*\*\*\*\*, la Federación \*\*\*\*\* y el \*\*\*\*\*. Y los tres nos llamaron a nosotros. Fuimos los primeros y somos buenos. Pero tiene igual importancia las dos cosas, porque somos los primeros y somos buenos. Fue una apuesta personal de \*\*\*\*\* en el año 80 cuando nadie pensó que el deporte podría aportar negocio fuera del deporte y le dijo que sí. Lo vió y lo contó. Esta especialización es el ejemplo de las que salen bien.

[Reference 4 - 0.01% Coverage](#)

Otra. Tenemos las mejores marcas del mundo en Madrid. Por lo mismo. Fue una boutique en el año 80 o así se especializó y grandes marcas se acercan y tal etc.. Y han ido todas. Nosotros nos fusionamos en el año 95 o 99 y aún

sigue siendo una boutique. Ahora es un despacho más grande, pero sigue siendo una boutique que se dedica a las grandes marcas. Entonces, una especialidad es importante, lo que pasa es que es importante hacerlas en el momento y hacerlas en serio. Yo me acuerdo por ejemplo de \*\*\*\*\* que tuvieron un gran problema cuando decidieron abrir el departamento inmobiliario. Porque fue por la ola. Se vendía mucha vivienda, mucho inmueble y generaron el departamento. ¿Qué pasó luego? Que como ya no se vendían tuvieron que recolocarlos a todos, y recolocar a la mitad, y eso es muy traumático y al final esa especialización duró 5 años, no duró más. Cuando podría estar subsumida en la de civil, que es donde ha estado toda la vida. Pero no, abren una nueva, eso es muy anglosajón, pues abro una nueva aprovechando la ola. Pero el problema es que si no lo haces a largo plazo vas a tener que echarlos y eso tampoco.... No es bueno tener que echar 200 a la calle. No es bueno ni para él ni para la profesión. Porque aquí lo que le pasa a un despacho le pasa a todos. Somos muy gremiales en la fama.

Internals\\Entrevistas\\D.SD.10 - § 2 references coded [ 3.46% Coverage]

Reference 1 - 2.22% Coverage

Exacto. Sí que han de estar especializados, pero han de tener de todo. Hay temas mucho más recurrentes que son los que evidentemente un despacho debe tener, otros que son más satélites, como el penal, o más excepciones, sí que se puede externalizar. El cliente lo entiende u otras opciones como protección de datos o de prevención de riesgos si que entienden que se pueden externalizar estos los servicios, pero el core business del negocio a nivel de necesidades legales ha de estar cubierto. Fiscal, mercantil, laboral, esto han de tener respuesta rápida y ser profesionales aglutinados en un solo despacho.

Reference 2 - 1.24% Coverage

Si, nosotros estamos muy dirigidos a las start-ups y de nuevas tecnologías. Es nuestro cliente más habitual. Incluso hay un reducto y es verdad que ingenierías, despachos de arquitectos... pero lo más que hacemos son empresas nuevas de nueva tecnología que empiezan.

Internals\\Entrevistas\\D.SD.2 - § 2 references coded [ 11.67% Coverage]

Reference 1 - 6.89% Coverage

Aquí hay un debate importante entre especialización y servicios muy, muy diversos. Al final en nuestro caso básicamente hacemos tres o cuatro áreas de actividad, por un lado de impuestos y evidentemente por debajo de los impuestos, pues, algunos servicios de contabilidad o incluso de dirección financiera externalizada, pero básicamente dirigido a conseguir la gestión fiscal correcta, y por otro mercantil y propiedad intelectual si es que lo podemos considerar como una cosa separada. Litigación es un campo muy variable en nuestro caso y solamente estamos en dos grandes áreas como concursal y defectos constructivos, con lo cual, hacemos mercantil, societario, fusiones y adquisiciones, temas corporativos, propiedad intelectual, tanto clásica como relacionada con nuevas tecnologías, litigación en estas dos áreas fundamentalmente, defectos constructivos y concursal, y después la parte de impuestos. Es decir, bueno, es una cartera de servicios que no es extraordinariamente amplia.

Reference 2 - 4.78% Coverage

Yo creo que prefiere delegar en alguien que le pueda resolver una parte importante de sus necesidades diarias, y dejar a los especialistas para cuando tienen un problema que se sale de lo común. Por tanto, si nuestros clientes son básicamente pequeñas y medianas empresas, con el tema de impuestos y con el tema digamos, legal-mercantil, cubrimos una parte importante de sus necesidades. Y siempre intentamos que se vea que no hacemos muchas otras cosas que se pueden hacer: derecho administrativo, de consumidores, reclamaciones por indemnizaciones por daños personales, temas penales, temas civiles, de familia... todos estos temas no entran dentro del portafolio de servicios de nuestra firma.

Internals\\Entrevistas\\D.SD.4 - § 1 reference coded [ 3.37% Coverage]

Reference 1 - 3.37% Coverage

Yo creo que la única diferencia que puede haber es que igual una pyme, si tiene un despacho que le puede cubrir todas las áreas lo considera bastante positivo o muy positivo. Una multinacional está más capacitada para trabajar

con varios despachos y va a aquél despacho que le interesa más en función del servicio. A una pyme ya le parece bien que si hay una persona de confianza que trate todos sus temas. La multinacional tiene muy claro, si tiene un tema x a qué despacho lo va a llevar. Una pyme tiene más tendencia de contratarte los dos por un tema de confianza, de cercanía.

Internals\Entrevistas\D.SD.5 - § 1 reference coded [ 1.16% Coverage]

Reference 1 - 1.16% Coverage

Cuanto mas servicios puedas dar mas tranquilidad y confort. En el sentido que se puede mover tranquilamente por el despacho y ver atendidas todas sus necesidades en una misma firma, sin que haga falta salir cuando tengas la sensación cuando hay perdida de conocimiento, coste de aprendizaje del asesor para volverse a situar... Yo creo que es importante

Internals\Entrevistas\D.SD.6 - § 2 references coded [ 5.14% Coverage]

Reference 1 - 1.62% Coverage

Yo creo que ahí, lo que a nosotros nos ha funcionado y lo que creemos que sigue funcionando, es por un lado la relación de cercanía, es decir, que sea un tamaño de despacho que no sea lo suficientemente grande que pueda dar a pensar a cualquiera de estas pymes a pesar de no va a estar todo lo bien tratada en una organización grande, donde quizás ellos no son tan grandes. Es decir, creemos que tenemos un tamaño justo en el cual se reconoce que hay la estructura suficiente y por otro lado se reconoce que no somos un tamaño suficientemente grande como para que no se sientan desatendidos. Y luego, pues como tenemos una estructura muy matricial, no muy piramidal, pues al final, el contacto directo del socio que está a cargo del asunto con el cliente, pues es lo habitual.

Reference 2 - 3.52% Coverage

Yo creo que ahí sí que es cierto que como hace cinco años quizás era más complicado para una pyme entender una concreta propuesta del asesoramiento integral pudiese llevar detrás varias marcas o varias firmas porque era algo un poco extraño por haber lío de interlocutores y demás. Sí que nos hemos dado cuenta, y por eso hace un tiempo nosotros fuimos un poco más multidisciplinares haciendo más servicios para intentar dar ese asesoramiento integral. Yo creo que ahora las pymes entienden más que el asesoramiento integral, por la manera natural con la que hemos ido evolucionando, por un lado puedes encontrar a los grandes donde tienes todos los grandes despachos con todas las áreas, pero eso a su vez, también les ha generado muchas veces la percepción de un coste mayor y segundo, y no porque estén en el mismo despacho van a estar mejor relacionados: "Tú me contestas bien y el socio laboral tarda no sé cuánto y de repente me está siempre diciendo que oye no sé qué y que oye esto lo vamos a sacar fuera de la iguala". En cambio, nosotros que nos hemos alejado de la multidisciplinariedad y hemos ido hacia el servicio boutique y establecer unas relaciones con profesionales de otros despachos para atacar los servicios integrales, sí que el cliente nos percibe mejor que hace unos años. De hecho esto le pasó a \*\*\*\*\* cuando él entró al comienzo, que decía, ¿Cómo vamos a hacer una propuesta así con varios y tal? Pues lo vamos a explicar con total transparencia, éste se va a encargar de este tema, éste de este, y decir, entre nosotros nos entendemos muy bien, entre nosotros nos vamos a coordinar porque compartimos muchos más clientes y eso sí que lo ven bien.

Internals\Entrevistas\D.SD.8 - § 4 references coded [ 0.01% Coverage]

Reference 1 - 0.01% Coverage

Es complicado porque el problema de las pymes... te encuentras que el asesor fiscal es uno, las nóminas, el tema laboral es otro, y después el laboral y el fiscal ya lo quitas de en medio porque los tienen externos o lo tienen internalizado. Con lo cual al final como asesor legal estrictamente legal, evidentemente yo creo que no es tanto el decir que eres multidisciplinar porque al final un tema de propiedad intelectual lo puede tener, pero un tema de protección de datos también lo puede tener,

Reference 2 - 0.01% Coverage

La reputación del socio. No es que \*\*\*\*\* es \*\*\*\*\* . Si tiene 7 tíos detrás o tiene 15.... Y que se cubran todas las áreas del derecho... no es un tema tan relevante yo creo. Para una empresa como una filial de una multinacional sí que puede tener sentido, pero para una pyme \*\*\*\*\* , evidentemente es un elemento de márketing tener un despacho potente. Pero te cuesta dinero... habiendo creado cuatro despachos nuevos en dos años, todo el mundo... la imagen que transmite \*\*\*\*\* en \*\*\*\*\* es una absoluta fortaleza económica, se piensan que estamos montados en el dólar, y eso es bueno porque además nuestros honorarios no están fuera de mercado para nada.

Reference 3 - 0.01% Coverage

Yo creo en despachos potentes con estructura. No creo en despachos como compartimentos estancos donde compartimos una secretaria y una fotocopidora. En esto no creo para nada. Porque ahí se generan personalismos y no vendes marca... que también es una de las grandes buenas decisiones que tomamos en su momento yo y mi socio.

Reference 4 - 0.01% Coverage

La receta es estructura grande con sueldos fijos, y eso cuesta dinero. Por esto todo el mundo ha ido a estructuras pequeñas y con sueldos a comisión. Sueldos con comisiones. Oye, cuando llevamos el asunto lo llevas tú conmigo y luego te llevas un porcentaje cuando cobremos, pero antes no. Y en el mes de Agosto te vas a tu casa de vacaciones, pero cobras cero a fin de mes pero has tenido vacaciones. En cambio el mes de agosto yo he trabajado 26 horas al día porque al final todo el mundo pone la mano y los últimos que ponemos la mano somos los socios. Eso sí, frente al exterior tenemos una imagen de auténtico despacho que funciona como una locomotora y que entra dinero por las puertas. Y no es así. Claro que entra dinero, comparado con muchos otros despachos, y bastante dinero. Pero también hay gastos de estructura potentes... que hacen que al final los socios digamos..... y ya hemos cumplido 50 años los dos y decimos.... Estamos tensionados, en tensión continua. Y lo podemos aguantar, si, pero nos gustaría ir menos tensionados. Ir tensionados significa generar un volumen de negocio mensual que te permita saber que vas a cubrir los gastos del mes. Esto que parece tan sencillo no es tan fácil. Pero creo que estamos en la dirección correcta, estoy convencido. Lo que pasa es que es a base de muchos esfuerzos y de no dejar de trabajar nunca.

Internals\\Entrevistas\\D.SD.9 - § 2 references coded [ 1.29% Coverage]

Reference 1 - 0.36% Coverage

Quieren un despacho polivalente que les lleve las fiscalidad, gestoría, todo, y a veces van un poco perdidos.

Reference 2 - 0.92% Coverage

Pero realmente quieren un servicio integral. Las pymes, las super-especialización no les.... Ellos quieren que se les resuelva todo. Hay pymes que tienen exportación, y eso es diferentes, pero lo que les gustaría es que con un solo despacho les llevara todo, también las nóminas.

Internals\\Entrevistas\\E.AF.2 - § 2 references coded [ 2.81% Coverage]

Reference 1 - 2.80% Coverage

Si, yo creo que es algo, salvo especialidades muy concretas, pero tener un despacho para el laboral, otro distinto para temas fiscales, otros distinto para temas mercantiles, otros distinto para.... yo creo que desde el punto de visto de precio y de coste, no creo que sea muy rendirle para mí, y por otra parte, si el laboralista conoce lo que se está cocinando en algunos aspectos fiscales y en algunos aspectos mercantiles a veces es mucho más fácil que tenga una visión de conjunto. Lo que me requiere a mi menos esfuerzo pedagógico con el asesor. Otro tema que ese también es un reto de los despachos es que los especialistas del mismo despacho se hablen entre sí. Que esto es bastante difícil.

Reference 2 - 0.01% Coverage

Yo creo que por otra parte, el asesoramiento jurídico, cuanto más integral es, más información tiene el abogado para hacer bien su trabajo, seguramente.

Internals\Entrevistas\E.AF3 - § 2 references coded [ 12.24% Coverage]

Reference 1 - 3.81% Coverage

Buena pregunta... miraría muchas cosas. Yo creo que las relaciones humanas son importantes y al final confías en profesionales independientes, es así. Lo que pasa es que no se si hasta el punto de cambiarte por un solo abogado. Sobretudo porque a nivel... \*\*\* ha tenido muchas fases de crecimiento y en la fase en que está ahora ya empieza a ser una empresa mediana grande, somos casi 200 trabajadores, con un volumen importante de negocio. Yo lo que necesito es un full service. Entonces, un cambio de un abogado en concreto, no creo que supusiera el cambio ahora mismo de firma

Reference 2 - 8.42% Coverage

Ahora mismo nuestra empresa ha crecido bastante y entonces cuando hemos buscado un despacho jurídico que nos acompañara lo que hemos buscado es un full service. Cuando hablo de un full service me refiero a un despacho que nos pudiera cubrir de todos los aspectos jurídicos que puede tener una compañía y nos pueda asesorar desde el punto de vista mercantil, desde el punto de vista más laboral, pero jurídico, la parte incluso de fiscalidad, que aunque no es jurídico siempre está muy vinculada a partes de contratos y diversas dudas que hemos tenido. Lo que hemos visto es que al final, lo más importante es que para elegir un despacho jurídico en el momento importante que está viviendo \*\*\* ahora mismo es esa visión global jurídica. No solamente un aspecto más abogado convencional de revisar contratos sino también de poderle dar los aspectos fiscales, y también laborales que pueda tener.

Internals\Entrevistas\E.G.1 - § 1 reference coded [ 0.90% Coverage]

Reference 1 - 0.90% Coverage

Mucha, si bastante. Porque como el caso general lo tengo cubierto, pues voy como al médico de cabecera que lo trata todo y voy al especialista si mi médico de cabecera me dice: esto se está complicando y tendremos que ir al especialista. Y tengo un cabecera fantástico.

Internals\Entrevistas\E.G.2 - § 1 reference coded [ 1.15% Coverage]

Reference 1 - 1.15% Coverage

No lo tengo claro. Pero lo cierto es que con los que trabajamos son abogados independientes. No están en un gabinete. Son especialistas. Es divertido pero los que tenemos en tema laboral y otro corporativo, en ambos casos es un despacho.

Internals\Entrevistas\E.G.3 - § 2 references coded [ 10.27% Coverage]

Reference 1 - 2.66% Coverage

En mi caso es mejor que sea generalista. Porque al ser una pyme tengo que hacer de todo y me interesa que sepa temas. Me acuerdo que cuando salieron las leyes nuevas de la penalización por la dirección de la empresa metieron a un penalista. Se encontraron que todo el tema de los administradores, y todo esto... Para una pymes es mejor que sea generalista porque puede tener un problema penal en 20 años.

Reference 2 - 7.60% Coverage

Si, claro. Yo veo que mi gestoría ya tiene unas plantillas montadas. Piensa que muchas veces me he enterado de cosas porque alguien me había dicho no sé qué... tuve que irme a las consultas vinculantes de la DGT y ahí me di cuenta que yo estaba en falso por un tema de Royalties. Mis abogados fueron incapaces de verlos. Lo tuve que mover yo y averiguarlo. Me daban información confusa porque era un tema que se les escapaba o no le dedicaron el suficiente tiempo. Había un chico que tenía aquí que su mujer tenía un hermano abogado y nos consiguió un libro que explicaba todo eso. Era uno de esos libros típicos de inspectores de Hacienda que comentan cosas, y ahí encontré el lugar donde hablaban de ese problema, era una web de la OCD y a partir de ahí lo entendí. De hecho, cuando me enteré del problema ya se había solucionado porque España ya había firmado el convenio, pero aún

tenía los cuatro años de riesgo de inspección. Pero ahí sí que te das cuenta de un despacho especializado.

¿Por qué no acudir a un despacho especializado?

Bueno, porque al final también encontré la solución buscando. Al final una empresa especializada está usando Cuatrecasas o gente así, en fin, gente a la que no tienes acceso, y también me he dado cuenta que no tratas con los directores de los despachos, tratas con los becarios.

Internals\Entrevistas\E.G.5 - § 1 reference coded [ 3.00% Coverage]

Reference 1 - 3.00% Coverage

En mi caso esto no es significativo, pero lo importante es tener alguien dentro que te oriente y que te diga: mira, en este caso te aconsejo a este señor, dentro de mi organización o fuera, porque yo no lo se hacer o no tengo la experiencia porque soy fiscalista, etc... Siempre que basas en los consejos de gente que conoces a amistades y que sabes que no te van a engañar. Si el bufet es más amplio y tiene más especialidades entiendo que es mejor, entonces, históricamente tengo la parte separada. Es más de valorar tener un solo interlocutor que te pueda referencia alguien de dentro o de fuera.

Internals\Entrevistas\E.G.6 - § 3 references coded [ 11.94% Coverage]

Reference 1 - 4.90% Coverage

Si, lo que son temas especializados, por ejemplo, lo que es tema mercantil o administrativo pues ya tenemos despachos que no son tan conocidos, pero que son especialistas puros y duros, que suelen ser abogados del Estado en excedencia. Típicamente es así, y no suelen ser despachos muy grandes. Luego para temas menores hay despachos especialistas por ejemplo en siniestros de tráfico, todo esto lo llevan despachos más pequeñitos y que llevan ya bastantes años en la casa, y que lo hacen bien.

Reference 2 - 5.50% Coverage

Lo que son las reclamaciones de cantidades aquí tenemos un departamento que se encarga de eso y luego lo que hemos hecho es contratar a una empresa de recobro. Ten en cuenta que eso para nosotros es un tema de peaje de autopista, entonces, para el volumen que teníamos se ha contratado una empresa de este tipo. En casos puntuales, como fue por ejemplo toda esa movida del "no vull pagar", pues se cogió a un despacho en concreto que se conocía. Era pequeñito el despacho pero se conocía al abogado y era especialista en estos temas. Pero son temas muy puntuales.

Reference 3 - 1.54% Coverage

Es muy importante, por eso tenemos muchos despachos con los que trabajamos, porque consideramos que cada uno es especialista en algo. Es muy importante.

## ANEXO 7

# EJEMPLOS DEL TRABAJO DE CODIFICACIÓN Y ANÁLISIS CON NVIVO

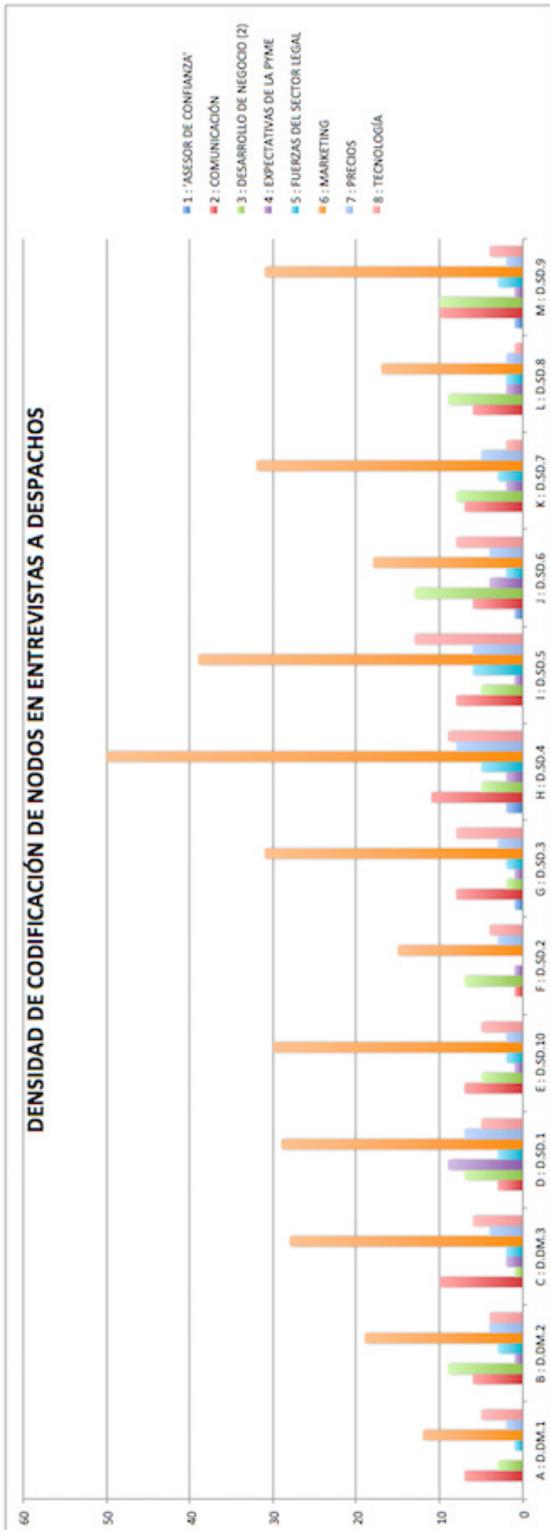
### DENSIDAD DE CODIFICACIÓN DE LOS NODOS PRINCIPALES EN LAS ENTREVISTAS A DESPACHOS EN NVIVO

The screenshot displays the NVivo software interface. At the top, the user's name 'Tesis Doctoral Eva Bruch' is visible. The main window shows a 'Matrix Coding Search Criteria' table with columns for 'Name', 'Created On', 'Created By', 'Modified On', and 'Modified By'. Below this, a 'Node Matrix' table shows the density of coding for various nodes across different sources.

Node	A : D.D.M.1	B : D.D.M.2	C : D.D.M.3	D : D.SD.1	E : D.SD.10	F : D.SD.2	G : D.SD.3	H : D.SD.4	I : D.SD.5	J : D.SD.6	K : D.SD.7	L : D.SD.8	M : D.SD.9
1 : ASESOR DE CONFI...	0	0	0	0	0	0	1	2	0	1	0	0	1
2 : COMUNICACIÓN	7	6	10	3	7	1	8	11	8	6	7	6	10
3 : DESARROLLO DE NE...	3	9	1	7	5	7	2	5	5	13	8	9	10
4 : EXPECTATIVAS DE LA...	0	1	2	9	1	1	1	2	1	4	2	2	1
5 : FUERZAS DEL SECTO...	1	3	2	3	2	0	2	5	6	2	3	2	3
6 : MARKETING	12	19	28	29	30	15	31	50	39	18	32	17	31
7 : PRECIOS	2	4	4	7	2	3	3	8	6	4	5	2	2
8 : TECNOLOGÍA	5	4	6	5	5	4	8	9	13	8	2	1	4

## DENSIDAD DE CODIFICACIÓN DE LOS NODOS PRINCIPALES EN LAS ENTREVISTAS A DESPACHOS

	A : D.DM.1	B : D.DM.2	C : D.DM.3	D : D.DM.3	E : D.DM.10	F : D.DM.2	G : D.DM.3	H : D.DM.4	I : D.DM.5	J : D.DM.6	K : D.DM.7	L : D.DM.8	M : D.DM.9
1 : 'ASESOR DE CONFIANZA'	0	0	0	0	0	0	1	2	0	1	0	0	1
2 : COMUNICACIÓN	7	6	10	3	7	1	8	11	8	6	7	6	10
3 : DESARROLLO DE NEGOCIO	3	9	1	7	5	7	2	5	5	13	8	9	10
4 : EXPECTATIVAS DE LA PYME	0	1	2	9	1	1	1	2	1	4	2	2	1
5 : FUERZAS DEL SECTOR LEGAL	1	3	2	3	2	0	2	5	6	2	3	2	3
6 : MARKETING	12	19	28	29	30	15	31	50	39	18	32	17	31
7 : PRECIOS	2	4	4	7	2	3	3	8	6	4	5	2	2
8 : TECNOLOGÍA	5	4	6	5	5	4	8	9	13	8	2	1	4



DENSIDAD DE CODIFICACIÓN DE LOS NODOS PRINCIPALES EN LAS ENTREVISTAS A EMPRESAS EN NVIVO

The screenshot displays the NVivo software interface. At the top, the user is identified as 'Tesis Doctoral Eva Bruch'. The main window is divided into several sections:

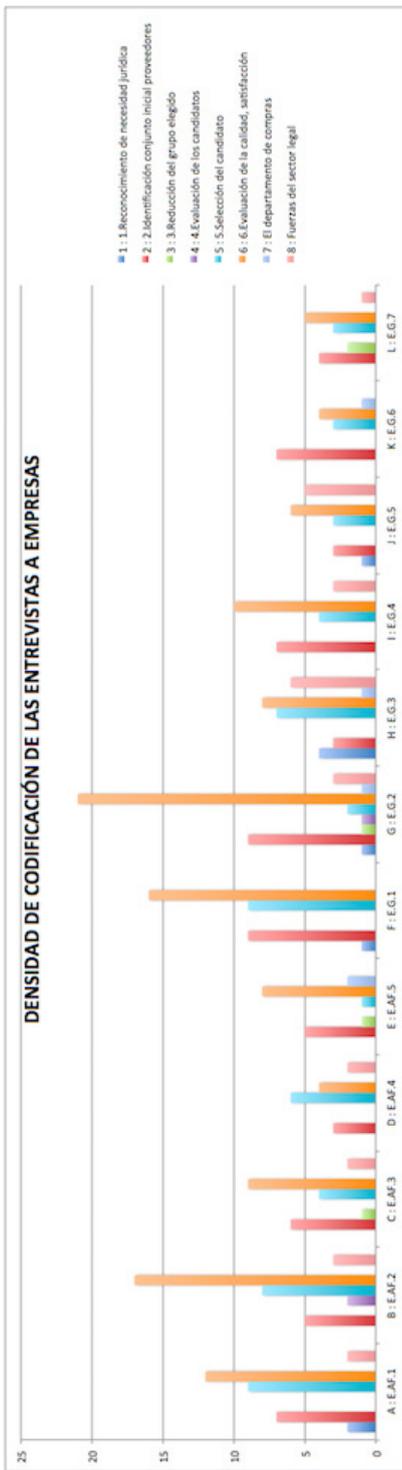
- Navigation and Tools:** Includes 'Home', 'Create', 'Data', 'Analyze', 'Query', 'Explore', 'Layout', and 'View'. Below these are icons for 'Text Search', 'Word Frequency', 'Coding', 'Matrix Coding', and 'Last Run Query'.
- Project Structure:** A tree view on the left shows folders for 'SOURCES' (Internals, Entrevistas, Externals, Memos), 'NODES' (Nodos, Análisis Datos Final, Otra info, Cases, Despachos, Empresas, Node Matrices), 'CLASSIFICATIONS' (Source Classifications), and 'COLLECTIONS' (Sets, Memo Links, Annotations, QUERIES, Results).
- Sources Table:** A table listing sources with columns for Name, Sources, Referenc..., Created On, Modified On, and Modified By.
 

Name	Sources	Referenc...	Created On	Modified On	Modified By
D.SD.5	1		5/12/2015 12:01	20/12/2015 12:41	EB
D.SD.6	1		5/12/2015 12:01	20/12/2015 12:41	EB
D.SD.7	1		5/12/2015 12:01	20/12/2015 12:41	EB
- Matrix Coding Search Criteria:** A section for defining search criteria, currently showing 'Items in Selected Folders'.
- Node Matrix:** A large table showing the density of coding for various nodes across different sources. The nodes are listed on the left, and the sources are labeled A through L.
 

Node	A	E:AF1	B	E:AF2	C	E:AF3	D	E:AF4	E	E:AF5	F	E:G1	G	E:G2	H	E:G3	I	E:G4	J	E:G5	K	E:G6	L	E:G7
1 : 1 Rec...	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	4	0	0	0	1	0	0	0	0
2 : 2 Idem...	7	5	6	3	5	9	9	9	3	5	9	9	9	9	3	7	3	7	3	7	3	7	4	4
3 : 3 Red...	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
4 : 4 Eval...	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : 5 Sele...	9	8	4	6	4	6	1	9	2	9	2	7	4	2	7	4	3	3	3	3	3	3	3	3
6 : 6 Eval...	12	17	9	4	8	16	21	8	10	6	4	10	6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7 : El dep...	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 : Fuerza...	2	3	2	2	2	0	0	3	6	3	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

## DENSIDAD DE CODIFICACIÓN DE LOS NODOS PRINCIPALES EN LAS ENTREVISTAS A EMPRESAS

	A: EAF.1	B: EAF.2	C: EAF.3	D: EAF.4	E: EAF.5	F: EAF.1	G: EAF.2	H: EAF.3	I: EAF.4	J: EAF.5	K: EAF.6	L: EAF.7
1: 1.Reconocimiento de necesidad jurídica	2	0	0	0	0	1	1	4	0	1	0	0
2: 2.Identificación conjunto inicial proveedor	7	5	6	3	5	9	9	3	7	3	7	4
3: 3.Reducción del grupo elegido	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	2
4: 4.Evaluación de los candidatos	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
5: 5.Selección del candidato	9	8	4	6	1	9	2	7	4	3	3	3
6: 6.Evaluación de la calidad, satisfacción	12	17	9	4	8	16	21	8	10	6	4	5
7: 7.El departamento de compras	0	0	0	0	2	0	1	1	0	0	1	0
8: 8.Fuerzas del sector legal	2	3	2	2	0	0	3	6	3	5	0	1



EJEMPLO DE DISEÑO DE MATRICES DE CODIFICACIÓN PARA ANÁLISIS DE DATOS Y CREACIÓN DE GRÁFICOS

The screenshot shows a software interface with a sidebar on the left containing a file explorer with folders like SOURCES, NODES, and CLASSIFICATIONS. The main window displays a table of sources and a matrix of coding results. A red circle highlights the 'Matrix Coding Search Criteria' button in the 'Actions' pane.

Name	Source	Referenc...	Created On	Modified By
D.SD.10	1	96	5/12/2015 12:01	EB
D.SD.2	1	1	5/12/2015 12:01	EB
D.SD.3	1	1	5/12/2015 12:01	EB

Node Matrix	A : DESP...	B : 'ASES...	C : COM...	D : Comu...	E : Image...	F : Instru...	G : Blog	H : Calen...	I : Medios...	J : Anuncios	K : Prensa	L : Radio...	M : Web	N : Webs...
1 : D.DM.1	30	0	7	0	0	7	1	0	0	4	1	0	0	2
2 : D.DM.2	43	0	6	0	1	4	1	1	0	1	0	0	1	1
3 : D.DM.3	50	0	10	0	0	5	1	0	3	1	2	0	1	1
4 : D.SD.1	54	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : D.SD.10	47	0	7	0	0	6	1	0	4	1	3	0	1	1
6 : D.SD.2	27	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : D.SD.3	54	1	8	0	0	5	1	0	2	1	1	0	2	2
8 : D.SD.4	85	2	11	0	1	9	2	1	3	1	2	1	3	3
9 : D.SD.5	72	0	8	0	0	7	1	3	1	2	1	2	2	2
10 : D.SD.6	40	1	6	0	0	5	2	0	3	1	1	1	0	0
11 : D.SD.7	50	0	7	0	1	5	1	0	2	1	1	0	2	0
12 : D.SD.8	30	0	6	1	2	2	0	0	2	1	1	0	0	0
13 : D.SD.9	54	1	10	0	0	9	1	0	5	2	3	0	3	3

### EJEMPLO DE "QUERY" PARA LA PALABRA "CONFIANZA" EN LOS DESPACHOS PARA LA CREACIÓN DEL ÁRBOL DE PALABRAS

Confianza

Text Search Criteria: Run Query Save Results... Save Query...

Search in: All Sources Selected Items

Search for: Special

Items in Selected Folders: Finding matches:
 

- Exact match only (e.g. "talk")
- Include stemmed words (e.g. "talking")

Source Name	In Folder	References	Coverage
D.DM.2	Internals\Entrevistas	1	0.03%
D.DM.3	Internals\Entrevistas	3	0.10%
D.SD.1	Internals\Entrevistas	2	0.01%
D.SD.10	Internals\Entrevistas	5	7.55%
D.SD.3	Internals\Entrevistas	2	0.06%
D.SD.4	Internals\Entrevistas	4	0.26%
D.SD.8	Internals\Entrevistas	5	0.01%
D.SD.9	Internals\Entrevistas	1	0.04%

### EJEMPLO DE "QUERY" PARA LA PALABRA "CONFIANZA" EN LAS EMPRESAS PARA LA CREACIÓN DEL ÁRBOL DE PALABRAS

Confianza\_Empresas

Text Search Criteria: Run Query Save Results... Save Query...

Search in: All Sources Selected Items

Search for: Special

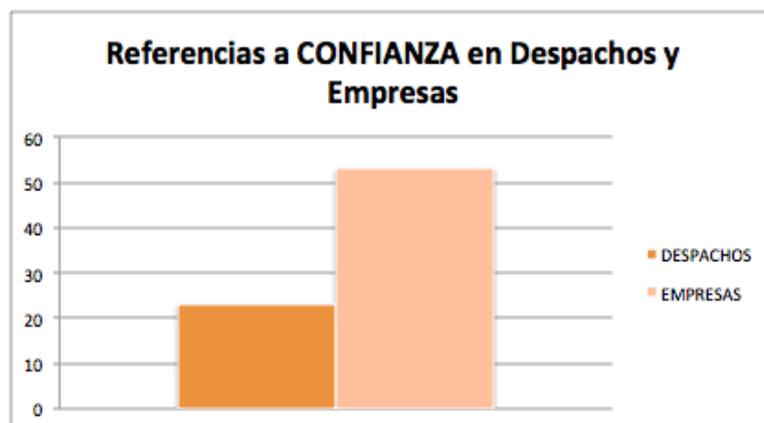
Items in Selected Folders: Finding matches:
 

- Exact match only (e.g. "talk")
- Include stemmed words (e.g. "talking")

Source Name	In Folder	References	Coverage
E.AF.1	Internals\Entrevistas	5	0.24%
E.AF.2	Internals\Entrevistas	5	6.00%
E.AF.3	Internals\Entrevistas	4	3.14%
E.AF.4	Internals\Entrevistas	1	4.79%
E.G.1	Internals\Entrevistas	21	0.77%
E.G.2	Internals\Entrevistas	3	0.16%
E.G.3	Internals\Entrevistas	2	0.12%
E.G.4	Internals\Entrevistas	5	9.57%
E.G.5	Internals\Entrevistas	5	5.68%
E.G.7	Internals\Entrevistas	1	0.35%

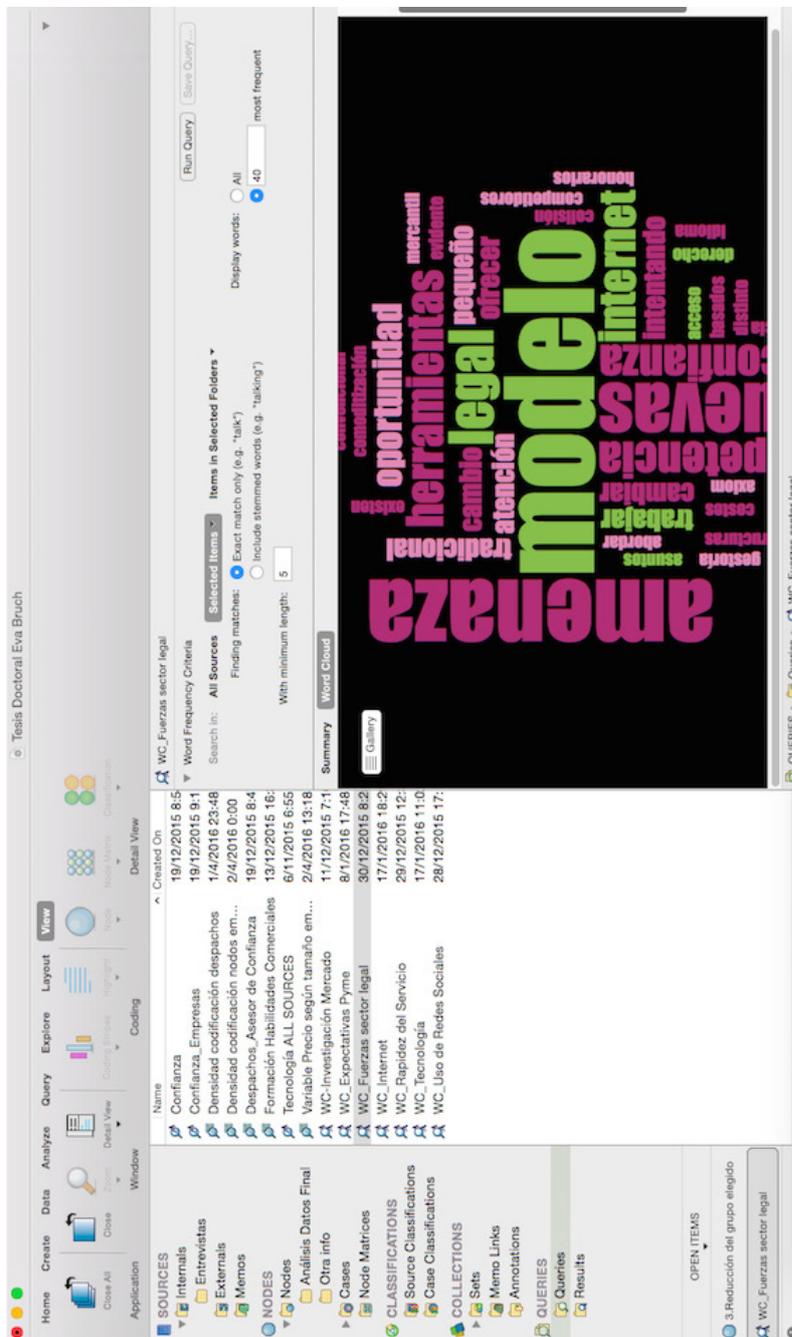
### EJEMPLO DE ANÁLISIS DE COBERTURA DE LA PALABRA “CONFIANZA” EN LAS ENTREVISTAS CON NVIVO.

Type	Name	In Folder	References	Coverage
Document	D.DM.2	Internals\\Entrevistas	1	0.03%
Document	D.DM.3	Internals\\Entrevistas	3	0.10%
Audio	D.SD.1	Internals\\Entrevistas	2	0.01%
Audio	D.SD.10	Internals\\Entrevistas	5	7.55%
Document	D.SD.3	Internals\\Entrevistas	2	0.06%
Document	D.SD.4	Internals\\Entrevistas	4	0.26%
Audio	D.SD.8	Internals\\Entrevistas	5	0.01%
Document	D.SD.9	Internals\\Entrevistas	1	0.04%
Document	E.AF.1	Internals\\Entrevistas	5	0.24%
Audio	E.AF.2	Internals\\Entrevistas	5	6.00%
Audio	E.AF.3	Internals\\Entrevistas	4	3.14%
Audio	E.AF.4	Internals\\Entrevistas	1	4.79%
Document	E.AF.5	Internals\\Entrevistas	1	0.32%
Document	E.G.1	Internals\\Entrevistas	21	0.77%
Document	E.G.2	Internals\\Entrevistas	3	0.16%
Document	E.G.3	Internals\\Entrevistas	2	0.12%
Audio	E.G.4	Internals\\Entrevistas	5	9.57%
Audio	E.G.5	Internals\\Entrevistas	5	5.68%
Audio	E.G.7	Internals\\Entrevistas	1	0.35%





EJEMPLO DE QUERY PARA LA CREACIÓN DE NUBES DE PALABRAS CON NVIVO



## ABSTRACT

En los últimos años se han producido algunos cambios importantes en el sector jurídico que afectan de forma especial a los despachos de abogados, y que parecen indicar una profunda transformación del sector. Uno de estos cambios fue la posibilidad de que los despachos de abogados publicitaran sus servicios, hecho que ocurrió mucho más pronto en otros países como Estados Unidos por ejemplo. La posibilidad de que no abogados pudieran ser socios o formar parte de los órganos de administración de las sociedades profesionales de prestación de servicios jurídicos, es otro de los cambios que de manera directa ha ayudado a dicha transformación. A estos dos aspectos, directamente relacionados con el sector, podemos sumar otros que le afectan en distintos grados, como una crisis económica generalizada, el acceso globalizado a Internet y la evolución de las nuevas tecnologías. Se estima que es la combinación de todos estos factores lo que acelera el cambio del sector y que España, analizando dichos aspectos desde la óptica del marketing, está atravesando el mismo proceso de transformación.

Utilizando la técnica cualitativa del análisis de contenido aplicada a entrevistas en profundidad con despachos de abogados y empresas, esta tesis ha estudiado la forma en que los despachos abordan la función de marketing, así como el efecto que dichas acciones tienen entre las pequeñas y medianas empresas. Se ha escogido este particular grupo de empresas porque representa la tipología más numerosa en nuestro país y el principal tipo de cliente de la abogacía de los negocios. Este trabajo ha servido también para comparar los resultados alcanzados aquí, con los obtenidos en la investigación realizada por la Dra. Silvia Hodges en UK unos años antes, con el mismo tipo de empresas.

Este trabajo ha podido constatar una evidente inmadurez en la función de marketing de los despachos de abogados que, combinada con una forma muy tradicional de gestionar sus negocios, no parece acertar en la forma de comunicar al mercado su propuesta de valor, como tampoco en el despliegue de estrategias adecuadas para ampliar la cartera de clientes.

Con una mirada puesta, también, en los principales mercados jurídicos internacionales y observando las tendencias que se están produciendo en ellos, se llega a la conclusión de que los despachos de abogados no solamente deberán mejorar la forma de hacer marketing, sino que tendrán que optimizar la manera de gestionar el despacho, mejorando así la prestación del servicio, adaptándola a las necesidades de los clientes, lo cual permitiría comunicar al mercado aquellos aspectos verdaderamente relevantes para éstos.

- TESIS DOCTORAL -

**MARKETING DE SERVICIOS JURÍDICOS  
A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

EVA BRUCH MASERAS

Mayo 2016

Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat  
Universitat Autònoma de Barcelona

