

IVAN CAVERO DE LA PEÑA

Abogado y especialista en marketing jurídico. Fundador de PrácticaLegal: Consultoría en marketing y director de www.practicallegal.blogs.com



Descubriendo el lado de los negocios en la práctica del Derecho

Es aceptado, en términos generales, que todas las actividades productivas realizadas dentro de una sociedad tienen dos lados: uno académico o técnico, en el que se incentiva la investigación científica, y otro de negocios, en el cual se promueve, principalmente, la generación del trabajo, la venta de lo producido y la correcta distribución de los recursos generados. Ambos lados han coexistido durante siglos y es innegable su importancia en el desarrollo de los procesos productivos.

A pesar de lo señalado, en el área de los servicios profesionales, las cosas no funcionan así del todo. El origen de este dilema se produjo en la Edad Media, cuando la pertenencia a la aristocracia, que abría la vía al ejercicio de las profesiones jurídicas, excluía la puesta en marcha de prácticas competitivas para generar trabajo (Kotler, Bloom y Hayes). Esta línea de pensamiento perduró durante siglos en los sistemas de formación universitaria y, hasta la fecha, los servicios jurídicos han sido una moneda en la que sólo se ha mirado una cara, la académica, ignorando el lado de los negocios.

Si bien el lado académico de la profesión constituye la base o soporte de la carrera, el de los negocios representa las prácticas de exposición destinadas a la explotación de las competencias académicas con el propósito de generar trabajo profesional y proyectar un

De las mejores relaciones con los clientes depende la buena marcha de un despacho de abogados. Existen técnicas desarrolladas para organizaciones empresariales que convenientemente adaptadas garantizan el mejor trato al cliente y, con ello, la estabilidad y prosperidad del despacho.



crecimiento futuro; hoy en día, es una obligación ver esas dos caras de la moneda, no sólo por la creciente competitividad en el mercado de los servicios jurídicos, sino también porque se están generando nuevos desafíos en el mismo, como la globalización de los mercados, la aparición de nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la rápida depreciación de los conocimientos.

Partiendo de esa dualidad, en este artículo se ensayará una respuesta a la siguiente cuestión: ¿cuál es el lado de los negocios en la práctica del Derecho? Para muchos abogados, esta pregunta sonará desconcertante, pues probablemente no se haya observado ese lado de la práctica del Derecho durante su formación. Cabe precisar que **la pregunta no debe tomarse como una ruptura de los cánones éticos del ejercicio de la profesión, sino como un cuestionamiento que debe plantearse quien se embarque en el ejercicio de la abogacía**. Todo responsable de la gestión de un despacho sabe que su organización, al igual que muchas otras, se rige por las leyes y reglamentos del mercado; por dicha razón, está obligado a generar negocio, pues es el medio de creación de riqueza, de construcción de una carrera profesional y de proyección de crecimiento del propio despacho y de sus miembros.

A pesar de que el lado de los negocios es trascendental, muchas firmas o despachos de abogados aún consideran, en línea con el enfoque académico, que cuando sus clientes requieren sus servicios lo hacen llamados, en exclusiva, por el nivel de experiencia y habilidades técnicas de los miembros de la firma. Sin embargo, deben tener en cuenta que, aunque muchos potenciales clientes no pueden evaluar el talento o experiencia de un abogado en una determinada área legal, sí que pueden calificar el nivel de relación que mantienen con los abogados del despacho, pues los clientes son expertos en calificar si ellos mismos y sus temas son realmente valorados (Becwith).

Las firmas no deben basarse en exclusiva en su nivel de experiencia o talento técnico, pues éste es asumido por los potenciales clientes desde el momento en que acuden al despacho; lo que en verdad **las distingue es su capacidad para trabar relaciones en el contexto de los negocios**. Éste es el verdadero enfoque o lado de negocio en la práctica del Derecho y, en la mayoría de los casos, el ámbito en que los abogados deben realizar los mayores esfuerzos.

ENTENDER LAS RELACIONES EN EL CONTEXTO DE LOS NEGOCIOS

Construir y desarrollar relaciones no tiene nada que ver con actividades intrascendentes, como ofrecer invitaciones para que se disfrute de una buena cena, enviar obsequios al terminar el año, etc. Veamos por qué.

Hasta la fecha, los servicios jurídicos han sido una moneda en la que sólo se ha mirado una cara, la académica

Es habitual que los despachos profesionales consideren fundamental desarrollar las relaciones con sus clientes; algunos afirman, incluso, siguiendo la terminología de la gestión empresarial, que trabajan **enfocados al cliente**. Saben bien que, a través de sus clientes, se puede generar un nuevo encargo, acceder a otros posibles clientes, entrar en nuevas áreas legales... No obstante, lo sorprendente es que, cuando despliegan acciones de atención a sus clientes, las desarrollan sólo en el momento en que se vinculan por la transacción que realizan, es decir, no desarrollan una relación propiamente dicha con los clientes y ésa es una de las causas

por la que éstos tienden a no guardar fidelidad hacia sus asesores legales o abogados.

La **infidelidad en el sector** puede comprobarse en el informe *La abogacía española en datos y cifras 2008*, publicado por el Consejo General de la Abogacía Española: aunque el 47% de los encuestados afirmó que volvería a acudir al mismo abogado en caso de necesitar un servicio legal, el 58% confesó que había acudido a diferentes abogados en cada ocasión. En el mismo sentido, el estudio realizado por el investigador peruano Luis Pásara *Los abogados de Lima en la Administración de Justicia* precisa lo siguiente: el 68% de los entrevistados consideró que sus abogados no dedicaron suficiente tiempo a su caso, mientras que sólo el 23% contestó que sí. El motivo de esa respuesta mayoritaria fue que los encuestados consideraron que sus abogados no estaban interesados en prestar sus servicios, sino en obtener un honorario; de ahí su poca dedicación.

Transacciones vs. relaciones

La generación de negocios por transacciones o por relaciones tiene diferentes características: en las transacciones se tienen en cuenta los beneficios que sólo una de las partes puede obtener a corto plazo, mientras que las relaciones se basan en una común preocupación respecto a los resultados que ambas partes puedan obtener por el negocio realizado y los beneficios que puedan generarse con visión de futuro. **La diferencia no sólo radica en el corto o largo plazo, las implicaciones económicas que ambas prácticas generan también son distintas**. Por ejemplo, cuando tras un periodo exitoso en la generación de negocios, un despacho entra en caída libre por la falta de encargos, le resultará frustrante recurrir a sus antiguos clientes para generar negocio si no ha cultivado con ellos sus relaciones. Ese tipo de práctica quizá ocasione un nuevo encargo o algunos más, pero, en la mayoría de casos, en lugar de generar beneficios,

producirá resistencias, suspicacias y desconfianza en los clientes; muchos de ellos pensarán, con razón, que el despacho sólo se comunica cuando necesita dinero.

El cuadro adjunto, basado en un trabajo de David Maister, enumera las diferencias entre transacciones y relaciones; observándolo, el responsable del despacho podrá juzgar de qué forma interactúa con los clientes.

Todos sabemos que generar negocio en la práctica del Derecho es importante. Pero no creo que gestionar el despacho desde la perspectiva de las transacciones sea la mejor de las opciones para la sostenibilidad del negocio. Un bufete no debería dedicarse a acumular transacciones sino a trabar relaciones. **La pérdida de clientes no suele ocurrir debido a errores técnicos o académicos en que hayan incurrido los abogados;** se produce, con regularidad, debido a que los despachos interactúan con sus clientes en una forma transaccional.

¿Por qué perdemos clientes?

La conveniencia de trabar relaciones en vez de acumular transacciones ha sido confirmada en una investigación en el campo del marketing en las organizaciones empresariales: en 1996, Frederick Reichheld y Thomas Teal publicaron *The loyalty effect* (el efecto de la lealtad), que quizá sea, hasta la fecha, la mejor investigación sobre satisfacción de clientes y fidelización. Una de las conclusiones a la que llegaron fue que las organizaciones pierden a sus clientes, en un 68% de los casos, por la descortesía o falta de interés del prestador del servicio en el tema del cliente. A mucha distancia siguen los motivos siguientes: en un 16% los casos, se debería a la falta de conformidad con el servicio prestado, y en un 11%, a la incursión de nuevos prestadores del servicio; el 5% restante estaría ocasionado por traslados o fallecimientos.

Diferencias entre transacciones y relaciones

Transacciones	Relaciones
Son un encuentro fugaz	Son romances
Son ellos	Somos nosotros
Hay oponentes	Estamos del mismo lado
Los beneficios se concretan a corto plazo	Los beneficios se concretan a largo plazo
Se observa con sospecha	Se observa con confianza
La meta es enfocarse en uno mismo, para decir «soy el mejor»	La meta es entender a la otra persona
Se discuten ampliamente los precios	Se entrega y se es colaborador
Se enfocan en el presente	Se enfocan en el futuro
Se evitan obligaciones	Se establecen compromisos
Se desarrollan contratos muy detallados y rigurosos	Existe comodidad tan sólo con un conciso entendimiento acerca de un tema, pues hay confianza recíproca
La meta principal es imponerse	La meta principal es preservar la relación
Domina un estilo impersonal y distante	Domina un estilo personal y comprometido
Hay una continua preparación y ensayo de lo que se va a decir y hacer	Existe disponibilidad y flexibilidad a las respuestas de la otra parte
Se escucha lo que se está diciendo	Se escucha lo que se está diciendo y por qué se está diciendo
El sentimiento usual durante la interacción es tenso y sin energía	El usual sentimiento durante la interacción es relajado y cómodo
El estilo de la interacción es defensivo y de protección	El estilo de la interacción es abierto y con curiosidad por descubrir los temas de mayor preocupación

Esta conclusión se replica en las ya citadas encuestas sobre el ámbito de la abogacía. Por ejemplo, en la del Consejo General de la Abogacía Española, al analizar los criterios para el cambio de abogado, aparte del motivo mayoritario «buscaba a alguien especializado en el nuevo tipo de asunto» (46%), los motivos que acumulan más respuestas, con un 12% cada uno, son «falta de confianza» y «descontento con el actual abogado». Por su parte, Pásara concluye lo siguiente: «En cuanto al cambio de abogado ocurrido durante el juicio, aquellos encuestados en la muestra general que así lo hicieron (45 de los 190 que habían ido a juicio) señalaron como principales

razones para efectuar un cambio: “no hizo nada” (40%) y “no me daba confianza o seguridad” (33%).»

HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA RELACIÓN

Todo lo dicho hasta aquí puede sonar lógico, de forma que podemos concluir: «Debemos regir nuestro despacho por una interacción relacional.» Pero preguntémosnos algo más: **¿a los clientes les interesa la interacción relacional o la transaccional?**

El siguiente extracto corresponde a una entrevista a Armando Zuluaga, director de asesoría jurídica de



la multinacional Abengoa, publicada en la edición del 3 de marzo de 2008 de *Expansión*. Zuluaga responde lo siguiente a la pregunta de qué es lo que más valora en la relación con los bufetes externos: «Que no sean académicos o demasiado teóricos. Esto es fundamental y en muchas ocasiones supone la clave del éxito o fracaso de las operaciones. El abogado externo debe conocer cuáles son los objetivos de la operación y estar perfectamente alineado con la compañía. En muchas ocasiones encontramos respuestas que no nos están dando una solución a nuestros problemas; concluyen demasiado abiertos, con cinco alternativas que ya se conocían. El asesoramiento tiene que ser útil y práctico [...] Saber quiénes son los agentes del mercado, la tecnología y el negocio es esencial. Es lo que distingue los abogados excelentes del resto.»

Observemos otro ejemplo, las declaraciones del presidente del Foro de Juristas de Empresa, José Luis Casajuana, en el número de marzo de 2008 de la revista IURIS, para un artículo dedicado a dibujar el perfil del abogado externo que buscan las asesorías jurídicas de las empresas: «El despacho debe ofrecer a la empresa la impresión de ser el *partner* en la materia que busca, que son resolutivos, tienen buena disponibilidad y sus tarifas son razonables. Ahora se valora mucho la capacidad de integración y empatía con la dirección jurídica de la empresa cliente.» «Dedicación y honestidad», «confianza y especialización», «disponibilidad y tratar los asuntos con un solo interlocutor» son las respuestas aportadas en ese mismo artículo por los responsables de asesorías jurídicas de empresa Ignacio Ledesma, Félix Salamanca y Elena Prados, respectivamente.

Los ejemplos citados reflejan la importancia de la interacción relacional en el ámbito del ejercicio y desarrollo de negocios en la práctica del Derecho. Esencialmente describen: **preocuparse por los objetivos de negocio, alineándose con su**



cumplimiento; conocer el sector, incluyendo los aspectos no jurídicos, y mostrar disponibilidad y dedicación en un marco de confianza, mediante un único interlocutor, entre otros.

La relación de negocios como un romance

Como he dicho, cultivar una relación no tiene nada que ver con actos intrascendentes o frívolos, sino con que los clientes o potenciales clientes perciban que son valorados. Una forma sencilla de verlo –pero que es muy significativa y constituye un buen ejemplo sobre cómo construir una relación– es considerar la relación con el cliente como un romance: para que surja, ambas partes tienen que poner de sí mismas, demostrar preocupación mutua y ser sinceras. Maister, Green y Galford proponen las siguientes reglas para construir y desarrollar una relación de negocios basada en un buen romance:

■ **Adelántese.** Para trabar una relación se debe tomar la iniciativa, se debe ofrecer un favor para ganar un favor.

Aquella persona a quien se intenta influenciar tiene que percibir con claridad que estamos dispuestos a ser los primeros en realizar una inversión para ganar y merecer la relación.

■ **No se limite a afirmar, demuestre.** Para que alguien confíe en nosotros debemos no sólo afirmar, sino también demostrar. La meta principal en cualquier actividad que involucre la construcción de una relación es crear oportunidades para demostrar que se tiene algo con que contribuir y la mejor forma de hacerlo es empezar a contribuir.

■ **Preste atención a lo que es diferente, no a lo que le es familiar.** Lo principal para ganar la confianza de alguien es convencerlo de que está tratando con un ser humano y no con el miembro de un grupo, clase o subconjunto. Conforme escuchemos a un cliente hablar, lo que debemos preguntarnos es qué le hace diferente respecto a los anteriores; desafortunadamente, se trata de una tarea ardua, pues la tendencia natural es actuar de forma opuesta: se intenta escuchar aquello que se reconoce para inspirarse en experiencias pasadas y utilizar palabras, propuestas y herramientas conocidas. Ésa es la forma en que usualmente se trabaja, pero no siempre funciona. Sólo descubriendo todo lo posible acerca del individuo se puede saber cómo ser más efectivo y entender lo que verdaderamente aprecia y a qué estímulos responde.

■ **Asegúrese de que su despacho es necesario.** Uno de los más grandes errores cometidos por un profesional es pensar que el cliente siempre necesita de su asesoramiento. Todas las personas, incluyendo los clientes, quieren afirmación, aprobación, soporte y comprensión. Para conseguir que el cliente escuche y acepte el asesoramiento, debe desarrollar las habilidades y patrones de conducta que aseguren que provee afirmación, aprobación, soporte y comprensión junto con los consejos técnicos que esté brindando. Los clientes no siempre quieren ser asesorados, a menudo sólo buscan comprensión.

■ **Gane el derecho a ofrecer asesoría.** En los romances existen reglas secuenciales que se deben cumplir, no es apropiado implementar ciertas etapas de las relaciones hasta que otras se hayan logrado. La violación más común de esta secuencia es apresurarse a dar respuestas. Se asume frecuentemente que la relación entre cliente y asesor únicamente está enfocada a preguntar y recibir respuestas técnicas. El derecho a ofrecer asesoría se gana en tres fases: entender la situación del cliente; entender cómo se siente el cliente acerca del tema y, por último, convencer al cliente de que se han entendido los dos puntos previos.

■ **Pregunte continuamente.** En las conversaciones de negocios, así como en las románticas, las personas tienden a no decir completamente lo que desean. En ambas abunda la ambigüedad. El comentario de un cliente «No estoy seguro de que eso funcione» puede significar innumerables cosas: «No me gusta la idea», «Me gusta pero no sé cómo transmitirla a mi organización», «Podría funcionar pero no en la forma en que ha sido presentada», «No estoy convencido todavía, dígame algo más». La habilidad de un buen abogado es encontrar la forma adecuada de continuar haciendo preguntas que permitan clarificar la ambigüedad.

■ **Diga lo que quiere decir.** La forma más común del fracaso en las comunicaciones es el malentendido. Hay que ser claro e inequívoco en lo que se quiere decir, nunca se debe asumir que la otra persona puede leer la mente.

■ **Pida ayuda cuando la necesite.** Con frecuencia, los profesionales sienten que necesitan proyectar un aura de completo dominio para ganar la confianza del cliente. Cuando se intenta aparentar omnisciencia, lo más probable es que se proyecte lo contrario. Al solicitar ayuda, lo que se hace es enfocarse más en la solución del problema o tema del cliente, se invita a éste a unirse a la solución de su problema, lo que representa un seguro pasaje en la construcción de la confianza.

■ **Demuestre interés en la otra persona.** La mejor forma de lograr que alguien piense que somos excelentes personas es dejarlas hablar acerca de sí mismas. Es una forma de aprender acerca de alguien que le permitirá entender cómo decir las cosas y ser escuchado. Si se quiere influenciar a alguien, se debe determinar cómo influenciarlo o, por lo menos, cómo le gustaría ser influenciado. La única forma de hacerlo es planteando preguntas, preguntas y más preguntas.

■ **Demuestre aprecio.** Los clientes raramente son conscientes de todo el esfuerzo que representa llevar a cabo las labores que encomiendan a sus abogados. Lo dan por hecho. Por el contrario, esperan que sean sus asesores quienes les demuestren su aprecio, debido a que son sus clientes.

Lo relatado hasta aquí representa una aproximación acerca de lo que constituye una relación en un contexto de negocios y cómo puede construirse basándose en las reglas de un buen romance. Por otro lado, no quiero ser absoluto al sostener que aquellos despachos que han manejado sus interacciones sobre la base de cúmulos de transacciones vayan a generar menos negocio; la más negativa implicación de esa opción será que puedan tener un menor «ciclo de vida» en el mercado, especialmente aquellos despachos en los que el principal generador de transacciones esté representado por una o dos personas y no se gestionen los cambios generacionales.

HACIA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES

Las habilidades que hemos explicado requieren gestión y control disciplinados para obtener los mejores resultados. No es posible cambiar repentinamente a la gestión de relaciones si predominantemente se ha interactuado con los clientes sobre la base de transacciones. Es imposible cambiar de hábitos de la noche a la mañana. La mejor forma de empezar es saber en qué estado se encuentran las relaciones que se tengan con los clientes del despacho.

Herramientas de análisis

No conviene enfocarse en las relaciones con los clientes asumiendo que éstas se encuentran en perfecto estado o que es un aspecto de la práctica del Derecho que se generará de manera natural. Es preciso conocer el estado en que éstas se encuentran y ése es el propósito del primer ejercicio que planteamos: la matriz propuesta por Mills para **medir el estado de las relaciones con los clientes** (*ver recuadro*). Ahora bien, cualquiera sea el resultado que un despacho haya obtenido al reflexionar ante la matriz presentada, la tarea fundamental en este primer paso de gestión siempre será conocer al cliente. Para ello se sugiere que se indague sobre la siguiente información:

- Dirección futura de sus negocios o intereses.
- Perfil de sus actuales clientes.
- Estructura de su organización.
- Actuales servicios legales que requiere y los otros despachos de abogados con quienes trabaja.
- Expectativas para futuros servicios legales.

Un bufete no debería dedicarse a acumular transacciones sino a trabar relaciones

La siguiente tarea que sugerimos realizar es **determinar los rendimientos de cada área de práctica**. Para ello, puede servirse de la hoja de cálculo que proponemos (*ver recuadro*). Se trata de una herramienta muy simple pero que aporta valiosa información: además de determinar los clientes que más ingresos han proporcionado cada año, permite dilucidar qué áreas de práctica han sido las más utilizadas por los clientes, el importe de los ingresos que se ha generado en cada una, las áreas legales que no han sido utilizadas

Herramientas para administrar las relaciones con los clientes

■ **Matriz para medir el estado de las relaciones.** En el marco de sus objetivos e intereses particulares, los compradores de servicios profesionales siempre tienen en común dos tipos de necesidades: las personales, vinculadas a su crecimiento profesional u objetivos particulares, y las organizacionales, vinculadas a los objetivos que persiguen las organizaciones a las que pertenecen. El abogado será catalogado por los clientes en función de cuánto conozca ambos tipos de necesidades. Para determinar cómo lo catalogan sus clientes, reflexione sobre cuánto conoce sus necesidades conforme a la siguiente matriz:

Conocimiento de necesidades organizacionales	Sí	Vendedor	Aliado
	No	Extraño	Amigo
		No	Sí
		Conocimiento de necesidades personales	

Interpretación de la matriz: Si no se conocen las necesidades organizacionales ni las personales del cliente, se es un extraño; si se conocen las necesidades organizacionales, pero se desconocen las personales, se es un vendedor; si se conocen las necesidades personales, pero se desconocen las organizacionales, se es un amigo; si se conocen las necesidades personales y también las organizacionales, se es un aliado.

■ **Hoja de cálculo para determinar los rendimientos por cliente y área.** La siguiente tarea por realizar es determinar los rendimientos de cada área de práctica, listando, en una hoja de cálculo, cuáles son los principales clientes del despacho en un eje y desglosando luego, como categorías, las áreas de práctica. En cada una de las celdas se deberán precisar los ingresos registrados por cada cliente año a año. Veamos, a modo de ejemplo, el siguiente gráfico:

Despacho x Principales clientes	Año 2009. Ingresos por área de práctica				Rendimiento cliente
	Área 1	Área 2	Área 3	Área 4	
Ciente 1	52.000	45.000	0	38.000	135.000
Ciente 2	35.500	0	35.000	12.000	82.000
Rendimiento área	87.000	45.000	35.000	50.000	

Interpretación: En el despacho x, el área 1 ha supuesto los mayores ingresos; en cambio, las áreas 2 y 3 atraen los menores ingresos y, además, no han sido utilizadas por los clientes que más ingresos suponen para el despacho.

y las variaciones anuales de ingresos por área. Analizar las distintas áreas según sus ingresos permitirá descubrir cuáles requieren más atención.

Selección del responsable

Con esta información recopilada, el despacho deberá designar a la persona que asumirá la responsabilidad de **liderar la gerencia de las relaciones con los clientes**. Quien asuma esta responsabilidad no deberá declararse o actuar como una especie de propietario de los clientes, sino como nexo entre la firma y sus clientes con el propósito de cumplir todos los objetivos que se han señalado. Para muchos despachos, superar esta elección será un desafío, pues existen abogados que guardan con mucho celo sus clientes y prefieren evitar este tipo de prácticas. Sin embargo, las alternativas no son muchas: o se administran las relaciones con los clientes o se mantiene el *statu quo* siguiendo el perfil transaccional.

Otras **responsabilidades** que deberá asumir la persona que lidere las relaciones del despacho son:

■ Enfocar las áreas del despacho hacia el cumplimiento de sus metas, proveyendo información y dirección cuando un cliente cambie sus estrategias o dirección de negocios.

■ Mantener motivadas a las áreas del despacho para que puedan cumplir sus metas y tareas relevantes.

■ Mantener la credibilidad entre el cliente y las áreas del despacho que esté utilizando.

■ Asumir, como cabeza visible, la principal responsabilidad por el estado de las relaciones entre los clientes y el despacho.

■ Proyectar los potenciales ingresos con las distintas áreas del despacho o equipos conformados con el fin de asegurar la disposición de los recursos necesarios para cubrir las demandas de servicios que requieran los clientes.

■ En algunas ocasiones, dependiendo de la magnitud de los despachos, el líder de las relaciones brindará el soporte y la información necesaria a los

clientes para que elaboren sus presupuestos anuales de gastos legales.

▮ Proponer a los abogados y al personal de soporte necesarios para llevar a cabo las labores que demande el trabajo encomendado por los clientes.

▮ Trabajar con las áreas del despacho o con los equipos que se hayan designado en la elaboración de la estrategia de precios que se proponga a los clientes.

Formación de equipos

Tras seleccionar a la persona que lidere la gerencia de relaciones y establecer sus principales responsabilidades, se sugiere la formación de equipos de trabajo con una orientación hacia el cliente. Estos equipos son bastante efectivos, sobre todo cuando se prevé que el trabajo encomendado será de gran envergadura o supondrá notoriedad para el despacho. **Si bien los equipos de trabajo en un despacho de abogados han estado diferenciados por áreas legales, la formación de equipos basados en los clientes no impide continuar con la tradicional forma señalada.** Lo más recomendable de estos equipos es que no sólo brinden información valiosa para los futuros negocios que requiera el despacho, sino que faciliten la comunicación y el entendimiento entre el despacho y los clientes.

Los miembros del equipo orientado a los clientes serán **seleccionados sobre la base de las necesidades legales que requiere o requerirá el cliente.** Es necesario que todos ellos sepan o aprendan a trabajar en equipo, así como en las diversas actividades destinadas a construir las relaciones con los clientes, siguiendo las reglas del buen romance. Como consecuencia del despliegue efectivo de sus acciones, aumentará la satisfacción del cliente y se incrementarán los ingresos y la rentabilidad del despacho, debido a la continuidad en la adquisición de servicios y a posibles ventas cruzadas y referencias a nuevos clientes; en otras palabras, debido a que se habrán cumplido los objetivos que se han señalado. Además, se protegerá la relación que se tenga con cada cliente de cara al futuro.

Conclusión

Todo el modelo presentado aquí no supone algo novedoso: diversas organizaciones empresariales trabajan con este enfoque, es decir, un enfoque hacia el cliente y hacia lo que éste precisa para lograr mejores resultados de negocio.

Aunque algunas firmas aplican modelos basados en sectores (energía, electricidad, minería, banca y finanzas, entre otros), aún son muy pocas. La mayoría de despachos de abogados no están organizados con base en las áreas de actividad del cliente, sino en áreas legales. Lo disfuncional de ese modelo es que sus acciones se implementan con el propósito de que cada área produzca más trabajo, dejando de lado el aspecto gerencial de la cimentación o la construcción de la relación con el cliente, pues se piensa que ésta debe fluir de forma natural, conforme al modelo de interacción transaccional. Entre otras consecuencias, este modelo puede generar que los clientes vaguen entre un área legal y otra, como si estuvieran buscando ayuda en forma separada o independiente de una misma organización, e incluso que acudan a otro despacho.

Muchas de las ideas que se han presentado pueden discrepar de algunas líneas de cultura interna que manejan

varios despachos, los cuales, en términos generales, tienden a pasar por alto las amenazas que representa la competencia externa y consideran que las relaciones con sus clientes fluyen de manera natural. Abandonar las interacciones transaccionales es complicado, sobre todo porque éstas no exigen más que lo siguiente: «Hagamos bien el trabajo y entreguémoslo al cliente.» Las interacciones relacionales exigen la entrega del trabajo, naturalmente, pero también todo lo expresado en este artículo. Y optar por un tipo u otro de interacción será el gran desafío que deberán enfrentar los despachos de abogados de cara a su sostenibilidad en el futuro.

En definitiva, no es la excelencia técnica lo que resulta hoy en día predominante en la dinámica de adquisición de los servicios legales de un despacho. La excelencia jurídica o técnica es una responsabilidad personal, no es algo que determine qué despachos son los más y cuáles los menos. En el enfoque hacia el cliente y sus áreas de actividad los profesionales del Derecho tienen que invertir un gran esfuerzo y dedicación, pues el lado del desarrollo de sus negocios está y estará esencialmente definido por el estado de las relaciones que sus despachos tengan con sus clientes y potenciales clientes. ■■■

Bibliografía

- ▮ Beckwith, H.: *Selling the invisible: A field guide to modern marketing*. EEUU: Warner Business Books, 1997.
- ▮ Kotler, P., Bloom, P. y Hayes, T.: *Marketing professional services*. EEUU: Prentice Hall Press, 2002.
- ▮ Maister, D.: *True professionalism*. EEUU: The Free Press, 1997.
- *Strategy and the fat smoker*. EEUU: Spangle Press, 2008.
- ▮ Maister, D., Green, C. y Galford, R.: *The trusted advisor*. EEUU: The Free Press, 2000.
- ▮ Mills, H.: *The rainmaker's toolkit. Power strategies for finding, keeping and growing profitable clients*. EEUU: American Management Association, 2004.
- ▮ Pásara, L.: *Los abogados de Lima en la Administración de Justicia. Una aproximación preliminar*. Perú: Consorcio Justicia Viva, 2005.
- ▮ Poll, E.: *The business of law: planning and operating for survival and growth*. EEUU: American Bar Association, 2002.