

Índice General

Página

1.

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

2.

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

	<i><u>Página</u></i>
Beneficios de la implantación de una cultura de servicios . .	40
La situación de partida ¿qué hacer?.....	41
El proceso de implantación de una cultura de servicio	42
Modelo de cultura corporativa	44
Modelo de encuesta para conocer la cultura de la firma . . .	45
 3.	
HABILIDADES PARA GESTIONAR UN DESPACHO DE ABOGADOS	49
Los abogados somos profesionales, pero nuestros despachos son verdaderas empresas de servicios.....	49
Cómo gestionar empresarialmente nuestro despacho	50
Las habilidades y competencias para la gestión empresarial del despacho	52
<i>Adaptación.....</i>	52
<i>Autoevaluación</i>	53
<i>Capacidad empresarial</i>	53
<i>Delegación</i>	54
<i>Gestión del tiempo</i>	54
<i>Innovación.....</i>	54
<i>Organización</i>	54
<i>Proactividad</i>	55
<i>Trabajo en equipo</i>	55
<i>Transformación digital (adaptación)</i>	56
<i>Capacidad comercial</i>	56
Seamos realistas ¿abogado y empresario?	57
 4.	
CÓMO ORGANIZAR Y DIRIGIR ADECUADAMENTE LAS REUNIONES DEL DESPACHO	59
¿Reuniones en un pequeño despacho de abogados?	59

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

6.

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

7.

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

8.

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

9.

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

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

11.

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

12.

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

13.

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

14.

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

15.

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

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

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

	<i><u>Página</u></i>
<i>No devolver llamadas o responder con retrasos injustificados ..</i>	188
<i>Minimizar o banalizar las preocupaciones del cliente</i>	189
<i>Cambiar de criterio o estrategia sin una explicación clara</i>	189
En la comunicación con el cliente.	189
<i>Utilizar un lenguaje excesivamente técnico o críptico</i>	189
<i>Informar de forma desordenada, fragmentaria o contradictoria.</i>	189
<i>No adaptar el mensaje al momento emocional del cliente</i>	190
En la gestión de expectativas	190
<i>No explorar qué espera realmente el cliente</i>	190
<i>Generar expectativas irreales de éxito o rapidez</i>	190
<i>No reajustar las expectativas cuando cambian las circunstancias.</i>	190
En materia de honorarios.	191
<i>Evitar hablar de honorarios desde el inicio de la relación profesional</i>	191
<i>No explicar qué se está cobrando y por qué</i>	191
<i>Modificar honorarios sin una explicación previa y razonada . . .</i>	192
Conductas a evitar en la gestión del comportamiento del cliente	192
<i>No enseñar al cliente desde el comienzo de la relación profesional</i>	192
<i>Tolerar conductas abusivas por miedo a perder al cliente.</i>	193
<i>Detectar tarde al cliente problemático</i>	193
Conclusión	194
 18.	
MANUAL DE URGENCIA PARA GESTIONAR CLIENTES PROBLEMÁTICOS.	195
Relación entre cliente y abogado	195
Conductas más paradigmáticas del cliente problemático . . .	196
<i>El cliente con expectativas erróneas.</i>	196

	<i><u>Página</u></i>
<i>El cliente irrespetuoso</i>	196
<i>El cliente vindicativo</i>	196
<i>El insatisfecho</i>	197
<i>El oscuro</i>	197
<i>El cliente-abogado</i>	197
Cómo evitar estas conductas durante la relación profesional	198
<i>Dos opciones: aclarar la situación o rechazar el encargo</i>	199
Rechazar el encargo	199
Aclarar la situación	199
Pautas generales para el primer contacto	199
<i>Nuevas pautas preventivas</i>	200
Conclusión	201
 19.	
CÓMO CONFIGURAR DE FORMA CORRECTA LAS ESTIPULACIONES ECONÓMICAS DE UNA HOJA DE ENCARGO	203
Contexto	203
Estipulaciones económicas más habituales	204
<i>Honorarios profesionales o precio por el trabajo profesional</i>	204
<i>Previsión de una posible finalización del encargo</i>	205
<i>Dietas y suplidos</i>	206
<i>Autorización para imputación de pagos</i>	207
<i>Información sobre costes del proceso</i>	208
<i>Tratamiento de las costas judiciales</i>	208
<i>Falta de pago de los honorarios</i>	209
<i>Petición de aceptación y primer pago de honorarios</i>	210

20.

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