

PROTOCOLOS INTERNOS Y OTROS MATERIALES DE MARKETING: HERRAMIENTAS ÚTILES PARA UN DESPACHO

Por **Silvia Oviden**, consultora de marketing jurídico

Ofrecer al cliente un servicio jurídico de alta calidad técnica, hoy en día, ya no es suficiente. Las exigencias de los clientes aumentan cada día por la amplia oferta de servicios existente en el mercado e intentan encontrar en los despachos algo más que un buen servicio jurídico.

El reto para competir en el actual mercado de los servicios legales es definir una serie de características que diferencien nuestro servicio del de la competencia y sorprender así al cliente para que su experiencia con nosotros sea única y satisfactoria y, en la medida de lo posible, lograr que repita o que nos recomiende.

Estamos hablando de servicios profesionales, por lo que la relación persona-servicio es más fuerte que en otro tipo de empresa. La percepción sobre la calidad depende del profesional que en cada momento trate con el cliente, de forma que tendremos que esforzarnos para que esa calidad sea siempre uniforme, independientemente del profesional que le trate, algo para lo que nos podemos ayudar de protocolos de gestión.

Tampoco debemos olvidarnos de que los servicios jurídicos, por el mero hecho de ser servicios, son intangibles y para ayudar al cliente a tangibilizar la calidad de los mismos, debemos dotarles de determinados elementos que logren transmitir esa calidad. Precisamente aquí es donde entran en juego los materiales de marketing.

Estamos hablando de crear toda una cultura de servicio y orientación al cliente que empape desde los socios hasta al personal de apoyo. En definitiva, una cultura corporativa que nos ayude a diferenciarnos. Para ello habrá que contar en nuestros equipos con aquellas personas que encajen con esa cultura y, luego, formarles en temas relacionados con la satisfacción integral del cliente y la gestión empresarial del despacho.

Habrá además que establecer adecuadas políticas de comunicación interna para definir y transmitir entre todos una marca que comunique externamente quiénes somos y cómo queremos que se nos conozca (cuáles son nuestras diferencias) y preparar las herramientas necesarias para abordar esta nueva manera de enfocar la prestación de servicios (herramientas de marketing).

Dichas herramientas pueden ser desde muy sencillas hasta altamente sofisticadas. Las más sencillas son las que hoy en día se consideran ya “un básico” de los despachos y con las que es preciso contar para ponerse en funcionamiento: estamos hablando de protocolos de gestión de clientes, hojas de encargo de servicios profesionales, propuestas, presentaciones, folletos, páginas web, etcétera.

A partir de ahí el abanico de posibilidades es amplio y podremos disponer de herramientas tan sofisticadas como las biblias electrónicas de asuntos, o las

que se utilizan para implementar planes de fidelización de clientes o técnicas de venta cruzada de servicios.

Recordemos antes de continuar lo enunciado al principio: en las empresas de servicios, en las que los intangibles juegan un papel preponderante, la calidad ha de transmitirse en cada elemento que configura la identidad corporativa y en cada contacto que se mantiene con el cliente. En ese punto los materiales de marketing se vuelven básicos, pues ayudan a configurar la percepción final del cliente sobre la calidad del despacho.

Analicemos ahora algunos de esos materiales para entender mejor en qué medida pueden ayudar en el día a día del despacho y en el desarrollo de negocio.

Por ejemplo los **PROTOCOLOS DE GESTIÓN DE CLIENTES** son herramientas destinadas a asegurar un nivel de calidad uniforme en todos los contactos del despacho con sus clientes actuales y potenciales. En ellos se establecen unos parámetros de actuación uniformes y comunes, cuya aplicación reduce la subjetividad en la prestación de los servicios jurídicos. Sirven, por tanto, para conseguir un contacto homogéneo con el cliente, sea quien fuere la persona del equipo con quien se realice el contacto e independientemente del día o del estado de ánimo que pueda tener esa persona.

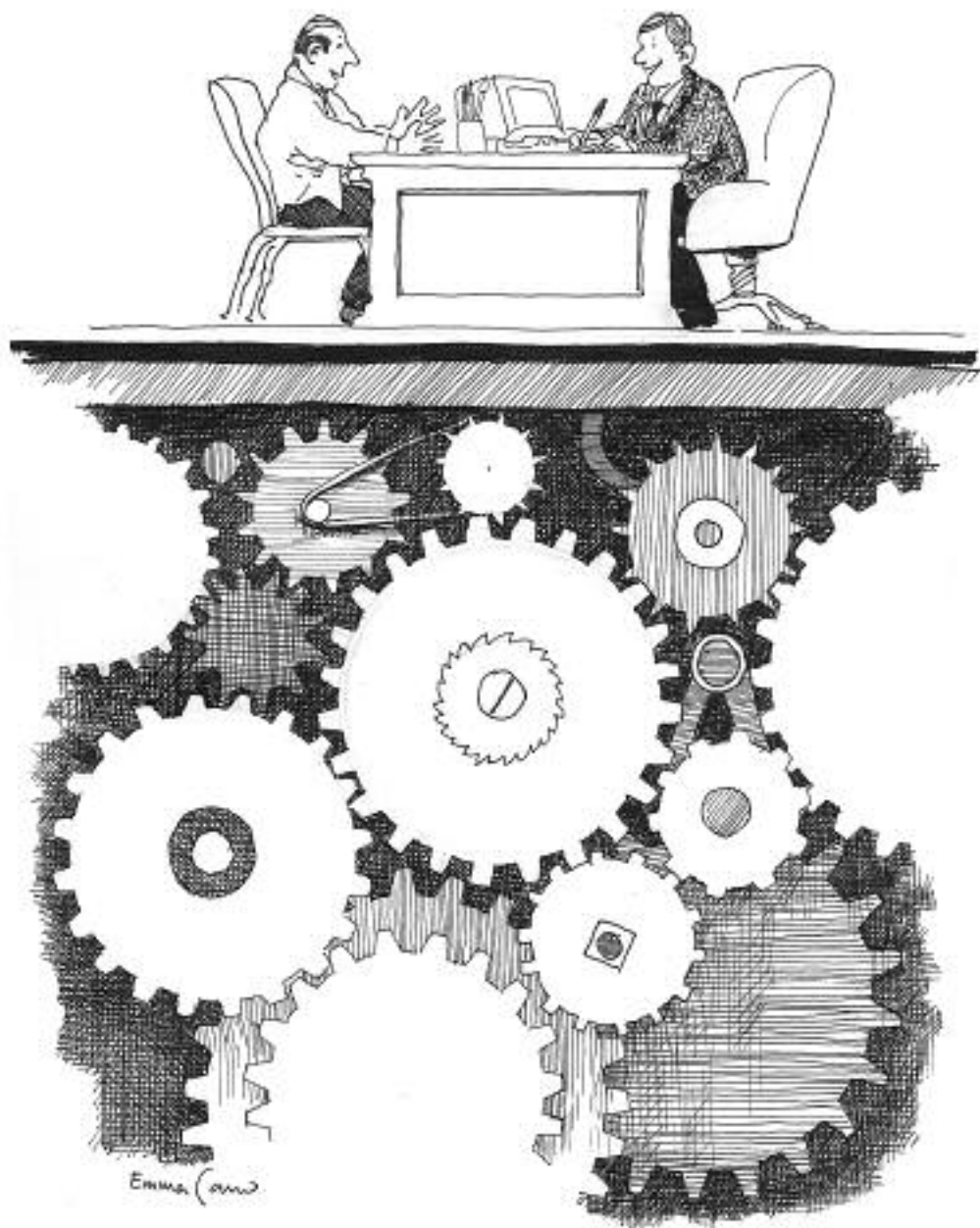
En cuanto a las **PROPUESTAS DE SERVICIOS** su utilización está hoy en

día tan generalizada entre los despachos que, en algunos casos, han venido a sustituir a la tradicional “Hoja de Encargo de Servicios Profesionales”, en la que solo se ofrecía un presupuesto más o menos cerrado junto a un ámbito de trabajo. Las propuestas reflejan, además, una breve presentación del despacho, sus áreas y/o del equipo de trabajo, e incluso, en ocasiones, la experiencia del despacho o sus credenciales en un área o sector concreto.

Las **PRESENTACIONES**, sin contener ámbito de trabajo ni honorarios profesionales, dan un paso más y sirven de completa y personalizada carta de presentación del despacho frente a cualquier cliente, organismo o asociación. Estas presentaciones se preparan ‘ex profeso’ para cada cliente y requieren un estudio previo de su perfil que nos permita saber exactamente qué le va a interesar de nuestra firma y, en consecuencia, qué le vamos a contar, sin olvidar que cada empresa tiene diferentes necesidades y criterios de elección de compra.

Normalmente se utilizan en las visitas comerciales a clientes y sirven de apoyo a nuestra exposición. Tienen, además, la ventaja de que se quedan en la mesa de nuestro potencial cliente para un detenido examen posterior.

También se ha incrementado en los últimos años la elaboración de **REVISTAS, ALERTAS O BOLETINES INFORMATIVOS** de despachos que buscan mantener un contacto regular no agresivo con los clientes actuales y/o potenciales. No obstante, la citada proli-



El cáncer de la planificación táctica es la falta de credibilidad que generan en el equipo actitudes incoherentes de sus socios con la nueva cultura corporativa

feración tiene un elemento negativo, pues corren el riesgo de dejar de cumplir el papel informador que tienen, por lo que estas acciones han de ser, en todo caso, una acción controlada por marketing y planificada con profesionalidad.

Estos son algunos de los materiales que los responsables de marketing y de gestión de despachos solemos recomendar porque crearán entre la actual o potencial clientela una imagen diferente de nuestra firma. Ahora bien, ¿Es suficiente contar

con estos materiales para garantizar el éxito y la satisfacción de nuestros clientes? Evidentemente la respuesta es no.

No cabe duda que contar con estos materiales agiliza y facilita que los contactos del despacho con los clientes sean homogéneos y mejora los tiempos de reacción frente a solicitudes o quejas del cliente. Sin embargo, en un modelo de negocio donde el servicio y la persona que lo ofrece funcionan inevitablemente unidos, para que estas herramien-

tas sean potentes armas de gestión, se requiere un paso más. En primer lugar concienciación interna de la importancia de los mismos: cultura de orientación al cliente y profunda convicción de que no se trata de labores ajenas a la actividad del despacho. En segundo lugar, formación específica del equipo en técnicas básicas para su adecuado manejo, que modifique los hábitos y formas de trabajo hasta ahora implantados.

El reto para competir en el actual mercado de los servicios legales es definir una serie de características que diferencien nuestro servicio del de la competencia

Todo ello requiere una gran dedicación por parte de la dirección del despacho. La dirección ha de estar implicada y ser el motor que promueva este tipo de acciones, ya que el cáncer de la planificación táctica, es la falta de credibilidad que generan en el equipo actitudes inco-

herentes de sus socios con la nueva cultura corporativa.

Por último señalar que antes de llevar a cabo todos estos planes hay que tener en cuenta la capacidad real y efectiva de la empresa. Es importante reflexionar previamente y de manera proactiva sobre las acciones que se deberían llevar a cabo internamente y sobre aquellas otras que convendrá externalizar para que no agoten en demasía nuestro día a día.

EL ASUNTO DE LOS VENENOS

Por **Jaime Florit**, abogado

Todo comenzó en 1676, cuando el capitán Desgrez y sus hombres detuvieron, en un convento de Lieja, a Marie-Madeleine Dreux d'Aubray, marquesa de Brinvilliers. Decretada su búsqueda y captura desde 1672 por haber envenenado a su padre, al principio buscó refugio en Inglaterra. Su extradición se había demorado considerablemente, debido a los numerosos reparos opuestos por el rey Carlos II Estuardo.

Trasladada a París, confesó sus crímenes. Había querido vengarse de su padre por haber enviado a su amante, Sainte-Croix, a la Bastilla. Luego, mediante el mismo procedimiento, había causado la muerte a sus dos hermanos, en este caso con el fin de recoger la totalidad de la herencia familiar. Colbert quedó profundamente consternado al tener noticia de la relación sentimental que había existido entre su amigo y protegido, Reich de Pennautier, tesoro de los Estados del Languedoc, y la Brinvilliers.

Condenada a sufrir la pena capital en la plaza de Grève, la Brinvilliers mostrará gran serenidad y una verdadera resignación cristiana.

Las clases populares no hablaban de otra cosa, y el jefe de Policía, La Reynie, —cargo instituido recientemente por Luis XIV—, tuvo conocimiento de numerosos casos de envenenamientos y sortilegios destinados a causar la desgracia. Se hablaba de un cierto “polvo de sucesión”, cuya ingestión permitía eliminar a un padre demasiado viejo, un marido fastidioso o una esposa de costumbres ligeras.

Muy metódico, La Reynie despachó a sus hombres con la orden de conseguir la mayor información posible y puso al corriente a Colbert, quien, como ministro de la Casa Real, era responsable del orden público. En los meses siguientes, la policía detuvo a toda una banda de aventureros, mitad alquimistas mitad envenenadores. Uno de ellos, La Chabasière, declaró: “*La Brinvilliers no ha muerto, hay otras muchas*”.

A finales de 1678, una tal Marie Vigoureux, esposa de un sastre, invitó a cenar a varios burgueses, entre los que se hallaba el abogado Perrin. En un momento de la cena, el letrado quedó asombrado al oír decir a una de las invitadas, la dama Marie Bosse: “*¡Qué bello oficio, qué hermosa clientela! Son todo*

duquesas, marquesas, príncipes y señores. Tres envenenamientos más y podré retirarme...”.

El letrado Perrin sabía que Marie Bosse, viuda de un tratante de caballos, se ganaba muy bien la vida como echadora de cartas. ¿Acaso aumentaba sus beneficios con un tráfico criminal? Nada más levantarse de la mesa fue a reunirse con su amigo el capitán Desgrez, que tan directa intervención había tenido en el arresto de la Brinvilliers. Desgrez urdió un plan: envió a la comadre a la esposa de uno de sus hombres a fin de requerir sus servicios. Marie Bosse prometió librarla hábilmente de un marido demasiado fastidioso, con la ayuda de un frasco de veneno cuyo importe exigió por adelantado.

Desgrez ordenó detener a Marie Bosse, a su hija Manon y a sus dos hijos Francois y Guillaume. Como sospechaba que la Vigoureux se dedicaba al mismo tráfico, la envió a reunirse con su amiga en los calabozos de Vincennes, el 4 de enero de 1679. Los agentes de policía registraron minuciosamente las viviendas de ambas, desde el sótano hasta el granero. Las pesquisas fueron fructíferas. Arsénico, polvos de cangre-