



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Escuela de estudio de posgrado especialización en dirección y gestión de marketing y estrategia competitiva

Longarela, Leonardo Hernán

2012

Cita APA: Longarela, L. (2012). Escuela de estudio de posgrado especialización en dirección y gestión de marketing y estrategia competitiva. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



cod 1502/0145

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
**Facultad de Ciencias Económicas**

***Escuela de Estudio de Posgrado***

*Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva*

**Trabajo Final**

***Marketing para Profesionales, aplicado a la Abogacía.***

**Alumno: Lic. Leonardo Hernán Longarela.**

***Lic. Aldo Albarellos***  
*Tutor de la Tesis*

(10) Diez

***Marzo 2012***

## Índice

Cláusula de compromiso.....	5
Introducción.....	6
Antecedentes.....	7
Problemática.....	8
Hipótesis.....	9
Objetivos generales.....	9
Objetivos específicos.....	9
Justificación.....	10
Marco Teórico.....	11
Metodología.....	17
<b><u>Desarrollo</u></b>	
<b>Capítulo I:</b> .....	18
Marketing.....	19
Características del Marketing de Servicios.....	22
La ética del derecho.....	23
El Mercado Jurídico.....	26
Consejos para los pequeños Bufetes.....	26
Análisis FODA.....	27
Marketing Masivo.....	30
Marketing Diferenciado.....	30
Marketing Concentrado.....	30
Variables de Segmentación.....	31
<b>Capítulo II:</b> .....	38
Satisfacción al cliente.....	39

¿De que manera el letrado puede medir la satisfacción al cliente?.....	41
Clasificación de las expectativas.....	42
Factores que influyen tanto al servicio deseado como aceptado.....	44
Calidad de los servicios.....	44
Como considerar el proceso de calidad de servicios.....	46
¿Cómo cuantificar la calidad de los servicios?.....	47
Sistema de información de la calidad de los servicios.....	48
Fallas en el servicio.....	49
Capacidad para rescatar los servicios.....	51
Retención de los clientes.....	51
Las 4R.....	53
Ventajas de fidelizar a los clientes.....	54
Programas aplicables para la fidelización de clientes.....	55
<b>Capítulo III:</b>	
Construcción y desarrollo de una marca.....	59
Como gestionar una marca.....	60
Como establecer la identidad de marca.....	62
Posicionamiento de la marca.....	66
Capital de Marca.....	67
Neuromarketing.....	70
Tipos de necesidades.....	71
Necesidades biogénicas y psicogénicas.....	73
El producto en la representación cerebral del consumidor.....	74
Tipos de percepciones.....	74
Clientes Internos.....	76
¿Qué es el employer Branding?.....	78

Características del endomarketing.....	78
EVP (Propuesta de valor del empleado).....	78
Como implementarlo.....	79
Beneficios del employer Branding.....	80
<b>Capitulo IV:</b>	
Marketing 2.0.....	82
¿Cómo diseñar una página web que genere valor al bufete?.....	83
Blog.....	84
Redes sociales.....	85
¿Cómo gestionar eficazmente estos tipos de herramientas informáticas?.....	88
<b>Conclusión</b> .....	90
<b>Anexo</b> .....	94
<b>Bibliografía</b> .....	99
<b>Tutoría</b> .....	100

### **Cláusula de Compromiso**

"Declaro que el material incluido en este "Plan de Proyecto" de tesina es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesina, en ésta u otra institución".



***Lic. Leonardo Hernán Longarela.***

**Titulo elegido:**

***Marketing para profesionales, aplicado a la Abogacía.***

**Introducción:**

El Fondo Monetario Internacional (FMI) define a la globalización como una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, fomentado por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada y generalizada de tecnología".

Este proceso económico, tecnológico, social y cultural, nació en la mitad del siglo XX, pero con la caída del muro de Berlín en 1989, definitivamente se instaló como el único modelo a seguir. Uno de los casos más particulares es China que sigue manteniendo el régimen Comunista pero realizó una reapertura mundial, llevando como bandera la implementación de este fenómeno

Las características que representan a este fenómeno son las siguientes:

- Unificación de mercados, sociedades y culturas.
- El predominio de los modos de producción y de movimientos de capital a escala planetaria, liderados por el G8 (EE.UU., Inglaterra, Francia, Canadá, Japón, Italia, Alemania y Rusia)
- La descentralización de las fases de producción, aprovechando las ventajas competitivas de los diferentes mercados.
- La Comercialización de productos o servicios, con estándares universalmente aceptados.
- La pérdida de la autonomía de los gobiernos, los que gobiernan son los mercados.
- Avance en la tecnología, telecomunicaciones y transporte.
- Acceso inmediato a información, a través de la interconectividad que ofrece Internet.

Además las tendencias que persigue este modelo son las siguientes:

- Eliminación de fronteras financieras
- Eliminación de fronteras, diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas.
- Concentración de medios de Comunicación.
- Uniformizar y simplificar procedimientos y regulaciones, de las leyes tanto nacionales como internacionales

### **Antecedentes:**

El viejo paradigma, consistía en que un abogado disponía de una "**demanda personalizada**", el profesional tenían mas feedback con el cliente, cuando este los llamaba a sus estudios ellos sabían sus casos y le contaban con lujos de detalles los grados de avances de los mismos y las estrategias futuras que iba a implementar para que su defendido salga, lo mas beneficiado posible en el pleito.

También brindaban apoyo emocional a sus clientes, los ayudaba a sobrellevar el difícil momento de enfrentar una situación judicial, la función mas importante que debía cumplir con sus defendidos era la de generar la sensación de confianza y seguridad, debido a que ellos sufrían el síntoma de incertidumbre y el miedo al desconocimiento del tema en cuestión.

Esto último era de vital importancia para el profesional, porque influía considerablemente en su cartera de cliente, **un cliente satisfecho generaba un nuevo cliente**, el único marketing que existía era el de Boca a Boca.

En el viejo paradigma los únicos medios de comunicación que disponían el profesional para mantenerse en contacto con sus clientes eran el teléfono, la dirección del estudio y la única carta de presentación que disponía el mismo, era la tarjeta personal.

El concepto del profesional como marca o producto, no estaba tan desarrollado como en el siglo XXI. Los profesionales desconocían las herramientas de Marketing que podían utilizar para construir sus propias ventajas competitivas y diferenciarse de sus competidores

### Problemática:

A principio de los 90, con la aparición del modelo neoliberal, la abogacía sufrió *un cambio de paradigma muy brusco*.

Este nuevo modelo, ha producido varios cambios significativos en lo que se refiere a las operaciones financieras y comerciales, donde se paso de una economía de integración a una economía de consumo, donde las formas de producción y los movimientos de capital se diseñan a gran escala.

Este nuevo concepto llevo a las empresas a realizar una transformación en sus estructuras, pasaron de ser **empresas multinacionales a empresas globales**, donde existe una casa matriz, desde ahí se centralizan la mayor cantidad de tomas de decisiones.

Esto arrastra al mundo jurídico, en el cual para poder llevar adelante este nuevo concepto económico, se necesita que se unifiquen y simplifiquen procedimientos, regulaciones tanto nacionales como internacionales, con el objetivo de mejorar las condiciones de competitividad y seguridad jurídica.

**La seguridad jurídica** es un principio del Derecho, universalmente reconocido, que se entiende y se basa en la «certeza del derecho», tanto en el ámbito de su publicidad como en su aplicación, y representa la seguridad de que se conoce, o puede conocerse, lo previsto como prohibido, mandado y permitido por el poder público respecto de uno para con los demás y de los demás para con uno.

Los principios de la misma comprende: la irretroactividad de la ley, la tipificación legal de los delitos y las penas, las garantías constitucionales, la cosa juzgada, la caducidad de las acciones y la prescripción.

La gran mayoría de las empresas globales, desconocen el mundo jurídico de los mercados en los cuales se encuentran inmersos, para ellos buscan estudios de Abogados, que les brinden asesoramiento.

Para la selección de los mismos las empresas buscan estudios que cuenten con los perfiles que se asemejen a su cultura organizacional.

Al disponer ellos de una oferta muy amplia de profesionales, los estudios de abogados para poder ser seleccionados *deben recurrir al "marketing"*, tendiendo a desarrollar ventajas competitivas que ayuden a posicionarse y diferenciarse de sus competidores y así poder introducirse en el mundo globalizado que gobierna por el momento el siglo XXI.

### Hipótesis

***Los estudios jurídicos del siglo XXI, deben tomar conocimiento, que son un producto y como tal deben desarrollar ventajas Competitivas, que ayuden a posicionarse y diferenciarse en el mercado jurídico.***

### Objetivos Generales

Arribar a la conclusión, de que si un Estudio jurídico no aplica las herramientas de Marketing, para competir con sus pares, empezara a perder participación en el mercado, llegando a su extinción

### Objetivos Específicos

- Que estrategias deben implementar para poder posicionarse y diferenciarse en un mercado compuesto por una oferta muy amplia.
- Explicar, de acuerdo a la cartera de cliente que poseen, que segmento es el más apropiado apuntar.
- Describir como esta compuesta hoy la nueva demanda y que esperan de ellos
- Demostrar como una buena comunicación interna y externa, ayuda a construir una buena imagen y posicionar una marca.
- Explicar como pueden potenciar al máximo el valor de su marca.
- Explicar como crear un excelente feedback con sus clientes, para llegar a una optima fidelización.
- Detallar los errores mas frecuentes de los abogados y desarrollar las soluciones posibles para subsanar esas problemáticas.
- Indicar las diferentes herramientas digitales (blogs, redes sociales, web) que disponen los abogados, para ser eficientes y competitivos en su profesión.
- Comentar como estos últimos, pueden ser una alternativa para captar nuevos clientes.
- Desarrollar como a través del a Web 2.0, los abogados pueden crear un canal directo de comunicación con sus clientes.

### Justificación

Ante la aparición de este nuevo paradigma, que fue introducido por el modelo que se llama globalización, se produjo un cambio muy significativo, en la forma de realizar y encarar, proyectos tanto económicos como financieros.

Este nuevo paradigma, no dejó exento a la abogacía; por ejemplo la International Bar Association, ya está debatiendo el concepto del “**abogado Global**”, que consiste en que un abogado pueda ejercer su profesión en cualquier parte del mundo, dejando de lado la jurisdicción o matrícula. Esto significa aplicar la globalización al derecho.

Un Abogado del siglo XXI para poder ejercer su profesión dentro de este nuevo paradigma, debe verse como un producto, en el cual para poder ser seleccionado por las empresas, debe utilizar las herramientas del Marketing, como el posicionamiento, ventajas competitivas que posee con respecto a otros profesionales, como potenciar al máximo su marca, que en este caso es su nombre y apellido o el nombre de su estudio, como utilizar en forma eficiente los medios de comunicación para dirigirse al público objetivo.

Hoy en día, ya los clientes no solo se fijan en la calidad de servicio, que ofrece el abogado, sino que abarca muchas más cualidades del profesional, que contrata. Las empresas les exigen, que tenga el mismo ritmo laboral que ellos y además observan los servicios extrajudiciales que ofrecen, para tomar la decisión de selección del mismo.

También el abogado, no puede pasar por alto los adelantos que ofrece Internet, a la hora de ejercer su profesión. Los clientes o potenciales clientes, navegan y se comunican a través de redes sociales, blogs y Web, para mantenerse comunicado.

Las empresas globales utilizan estas vías para mantenerse en contacto con sus clientes y les comunican acerca de los nuevos lanzamientos o realizan campañas publicitarias institucionales, sobre algún producto específico o para mostrarles su cartera de productos.

Ya hace más de una década, que los abogados han sufrido un cambio radical de su paradigma, en la cual deben adaptarse para poder ejercer su profesión o de lo contrario, se verán expuestos al fracaso profesional.

## Marco Teórico

### Producto:

- Según La **American Marketing Association** (A.M.A.), define el término **producto**, como *"Un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y de la organización."*<sup>1</sup>
- En el mundo Mercadotécnico, existe la teoría, que un producto se transforma en si mismo, cuando responda a las necesidades o deseos, de un mercado.
- El producto es el medio, por el cual las empresas pueden satisfacer las necesidades del consumidor.
- Si el producto es inadecuado para el mercado, fracasa la acción comercial.
- Cuanto más alto sea la pirámide organizacional, donde se tome la decisión sobre un producto, mas estratégica será la misma.
- El concepto de producto, se puede plantear partiendo de dos enfoques esencialmente distintos:

**El producto en sí mismo:** *Según el cual, un producto es una suma de características o atributos físicos.*

**Las necesidades del consumidor:** *Este enfoque supone que las personas compran los productos no por sí mismos, sino por los problemas que resuelven.*

- Un producto para ser exitoso, debe beneficiar al cliente y para arribar a dicho objetivo, debe responder a las siguientes preguntas:<sup>2</sup>

¿Qué necesitan realmente nuestros clientes?

¿Cuales son las necesidades percibidas de mis clientes?

---

<sup>1</sup> Definición seleccionada, del Módulo Plan Y Táctica de productos, dictada por el Mg. Catalino Núñez, UBA, Buenos Aires 2009

<sup>2</sup> Claudio R. Erdellan, Miguel Ángel Vicente, Marketing y Competitividad, Editorial Pearson,- Prentice Hall, 1º Edición, Buenos Aires 2009

¿Estoy satisfaciendo esas necesidades?



Los productos se pueden dividir en:

1. **Bienes (Tangibilidad)**

2. **Servicios (Intangibilidad)**

- **Bienes Durables:** Son productos tangibles que normalmente sobreviven a muchos usos. Ejemplo: Maquinas, ropa, electrodomésticos,<sup>4</sup>
- **Bienes No durables:** Son productos tangibles que normalmente se consumen en un solo uso, o en unos cuantos. Ejemplo: Pan, Gaseosas, Shampoo.<sup>5</sup>

Clasificación de los bienes según el consumidor:

**Bienes de Conveniencia:** Son productos que casi siempre son económicos y se compran con regularidad, en cuya compra los consumidores invierten muy poco tiempo y esfuerzo.<sup>6</sup>

<sup>3</sup> Abraham Maslow, "A Theory of Human Motivation", 1943.

<sup>4</sup> Definición seleccionada, del Módulo Plan Y Táctica de productos, dictada por el Mg. Catalino Núñez, UBA, Buenos Aires 2009

<sup>5</sup> Definición seleccionada, del Módulo Plan Y Táctica de productos, dictada por el Mg. Catalino Núñez, UBA, Buenos Aires 2009

<sup>6</sup> Definición seleccionada, del Módulo Plan Y Táctica de productos, dictada por el Mg. Catalino Núñez, UBA, Buenos Aires 2009

**A su vez esta categoría se divide de la siguiente manera:**

1. *De uso común.*
2. *De impulso.*
3. *De emergencia.*

**Bienes de Comparación:** Son aquellos en los cuales los clientes invierten considerablemente tiempo y dinero para planear y hacer la compra.<sup>7</sup>

**A su vez esta categoría se divide de la siguiente manera:**

1. *Comparación homogénea*
2. *Comparación heterogénea*

**Bienes de Especialidad:** Son bienes únicos en cuya adquisición el cliente invierte considerablemente tiempo, esfuerzo y dinero. En el caso de estos productos, los clientes saben lo que quieren y no aceptan sustitutos.

Los productos especializados son más costosos y se compran todavía con menos frecuencia que los productos de comparación.<sup>8</sup>

**Bienes no Buscados:** En estos bienes hay dos tipos de clases:

1. **Aquellos de los cuales no están concientes los clientes.**
2. **Aquellos productos que los clientes no piensan comprar hasta que surge la necesidad.**

### **Servicios:**

Es cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es intangible, que no otorga propiedad alguna y puede o no estar unido a la entrega de algún objeto físico. Es el objeto principal de una operación de intercambio, concebida para proporcionar la satisfacción de necesidades de consumidores o clientes.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Definición seleccionada, del Módulo Plan Y Táctica de productos, dictada por el Mg. Catalino Núñez, UBA, Buenos Aires 2009

<sup>8</sup> Definición seleccionada, del Módulo Plan Y Táctica de productos, dictada por el Mg. Catalino Núñez, UBA, Buenos Aires 2009

<sup>9</sup> Definición realizada por Claudio R. Erdellan, Miguel Ángel Vicente, Marketing y Competitividad, Editorial Pearson,- Prentice Hall, 1º Edición, Buenos Aires 2009.

### Tipos de Servicios:

1. Los que son el objeto de la transacción
2. Los que facilitan la venta de un bien o transacción.

### Clasificación de los Servicios:

#### Usuario:

1. Individuales.
2. Empresario.

#### Prestador:

1. Públicos.
2. Privados.

### Elementos Participantes:

1. Personales.
2. Elementos / productos.
3. Personas y elementos.

### Características de los Servicios:

- **Intangibilidad:** Al no tener presencia física, el cliente no tiene acceso a tocarlo o exhibirlo.
- **Inseparabilidad:** La creación o realización del servicio puede suceder en el mismo lapso de tiempo del consumo y puede ser parcial o total.
- **Insatisfacción original:** Esto sucede porque el cliente no se lleva nada concreto, solo la promesa de utilizar algo que le va a satisfacer su necesidad y que el precio que abono es justo.
- **Participación activa del cliente:** Esta se incrementa de acuerdo al grado de importancia que tiene el cliente en su participación en el servicio.
- **Heterogeneidad:** Ningún servicio es igual a otro, porque los consumidores no son todos iguales.
- **Obsolescencia:** Los servicios requieren de constantes innovaciones, debido a que las necesidades de los consumidores son muy cambiantes y además la influencia de la competencia también juega un papel muy importante.

- **Mercado muy competitivo:** Constantemente, se debe estar atento a las nuevas necesidades o cambio de las mismas, debido a que en materia de servicios las copias y las adaptaciones son casi inmediatas.
- **Propiedad:** Un cliente tiene acceso a utilizar un servicio determinado, el pago se hace por el uso, acceso o alquiler de determinados elementos.
- **Almacenamiento:** Los servicios no se puede stockear, esto produce poca flexibilidad y la necesidad de generar constantemente capacidad para atender la demanda cuando se presente.
- **Reparación:** Los servicios, requieren de un test, para luego lanzarlo al mercado, porque es poco propenso a la mejora post lanzamiento.
- **Estandarización Restringida:** La naturaleza de la prestación de los servicios, atentan contra la fijación de métodos y procedimientos homogéneos en lo que se refiere al desarrollo de los mismos.

### Niveles de Producto:



10

### Ventajas Competitivas:

- Es el predominio que en algún aspecto se logra sobre los competidores al entregar mayor valor a los clientes, ya sea a través de los atributos simbólicos o funcionales del producto o servicio.<sup>11</sup>

Para llegar a desarrollar alguna ventaja competitiva se debe saber mucho del cliente, las fortalezas y debilidades de la competencia.

<sup>10</sup> Grafico extraído de Kotler, P, Dirección de Marketing, La edición del Milenio, México, Prentice Hall, 2000.

<sup>11</sup> Concepto realizado por Roberto Sciarroni, Marketing y Competitividad, Editorial Pearson- Prentice Hall, 1ª Edición, Buenos Aires 2009.

### Las ventajas competitivas deben ser:

1. Única.
2. Percibida.
3. Apreciada.
4. Sustentable.

### Tipos de ventajas Competitivas:

1. Costo.
2. Diferenciación.

**Diferenciación:** Es un concepto que convierte a un producto, servicio, organización, personas, ideas, etc., en una propuesta distinta de las de su clase, transformando esta distinción en el principal argumento de ventas.<sup>12</sup>

### Tipos de diferenciación:

- Ser el mejor
- Más nuevo
- Más Rápido
- Más Barato

### Marca:

Una Marca es un nombre, término, signo o diseño que pretenden identificar los productos o servicios de una empresa y diferenciarlos de la competencia. Es, esencia, la promesa del vendedor al comprador de brindarle un conjunto de características, beneficios, ventajas, soluciones, satisfacciones y servicios.<sup>13</sup>

- Una Marca es, simultáneamente, una empresa, un producto, una fuente de información, un medio de identificación, una identidad, un valor agregado y una imagen publicitaria.
- Las marcas son activos de las empresas.

---

<sup>12</sup> Concepto desarrollado por Roberto Sciarroni, Marketing y Competitividad, Editorial Pearson- Prentice Hall, 1ª Edición, Buenos Aires 2009

<sup>13</sup> Concepto implementado por Claudio R. Erdellan, Miguel Ángel Vicente, Marketing y Competitividad, Editorial Pearson- Prentice , 1ª Edición, Buenos Aires 2009.

- La marca cumplirá distintas funciones relacionadas con las vivencias que el consumidor pone en juego al momento de comprar un producto.

### **Posicionamiento:**

- Consiste en ocupar un lugar claro y privilegiado en la mente de los consumidores.
- Constituye el resultado de acciones cuyo objetivo consiste en “permanecer”, en la mente de los consumidores.
- El posicionamiento comienza en un producto y es un concepto totalmente subjetivo.
- Para lograr un posicionamiento, se debe tener en cuenta los cambios permanentes del mercado y a la rigurosidad del mismo.
- Las empresas a la hora de posicionar deben evitar los siguientes errores: Subposicionamiento, Sobreposicionamiento, Posicionamiento confuso, posicionamiento dudoso.

### **Metodología:**

Para llevar acabo dicha tesina y arribar al resultado pretendido se procederá:

- Lectura y comprensión de la bibliografía asociada al tema en cuestión.
- Aplicar todas las estrategias y tácticas, de Marketing comprendido durante la carrera.
- Desarrollar una investigación cualitativa, acerca del mercado Jurídico y el nuevo macroambiente donde se encuentra inmerso el mismo.
- Desarrollar una investigación cualitativa del mundo informático y observar que herramientas les ofrece a los abogados en su profesión.
- Confeccionar y realizar entrevistas a estudios jurídicos, para interiorizarme sobre su fidelización con sus carteras de clientes, como están catalogado su imagen y que concepto tienen sobre el valor de la marca y en que segmento se encuentran del mercado jurídico.

*Desarrollo*

## Capítulo I

Los abogados, de acuerdo a su formación académica desconocen, el concepto del Marketing y las herramientas que posee la misma, para poder explotar al máximo su potencial como producto.

Algunos colegios que matriculan a dichos magistrados, no quieren incluir cursos de asesoramiento con respecto a esta disciplina, alegando que no tiene nada que ver con la abogacía, que son totalmente incompatibles. Con este pensamiento niegan, la realidad de que ya no alcanza con saber mucho de derecho y tener una basta trayectoria en dicho rubro. Con este racionamiento, están condenados al fracaso, porque los competidores los van a arrasar dejándolos fuera del mercado Jurídico.

Tampoco el Marketing, esta directamente relacionado con los tamaños de los bufetes, definimos un bufete como "una denominación utilizada para designar a empresas, que brindan servicios jurídicos con una plantel fijo de letrados integrados a la *compañía*, mediante contrato o acuerdo expreso de asociación" <sup>14</sup>. El termino "Firma de Abogados", esta mal empleado para describir un grupo de abogados.

La finalidad de este, es poder cubrir todo el abanico que ofrece el derecho (derecho penal, derecho civil, derecho tributario, derecho aduanero etc.), mediante la conformación de un plantel de abogados

El Marketing, no les garantiza un triunfo seguro a los bufetes en el mercado híper competitivo que hoy presenta el mercado Jurídico, es un complemento que junto a los conocimientos de la materia, hacen un mix importantísimo para posicionarse y diferenciarse del resto del segmento, al cual ellos se especializan, (derecho civil, comercial, penal, tributario, aduanero etc.)

Muchos de los abogados sostiene bajo conceptos erróneos, que el Marketing es publicidad, es vender, que es una herramienta para engañar a las personas, es un gasto innecesario. Otros sostienen que es aplicable solo para cuando un bufete esta sin rumbo.

Para desmitificar todos estos conceptos vagos, que sostiene los abogados respecto del Marketing, procederemos a explicar que es el marketing, como esta compuesto, como se desarrolla un plan de marketing, para alcanzar un posicionamiento a través del valor de una marca.

---

<sup>14</sup> Definición seleccionada de la página de Internet, [http://es.wikipedia.org/wiki/Firma\\_de\\_abogados](http://es.wikipedia.org/wiki/Firma_de_abogados).

## Marketing:

“El marketing es un proceso gerencial y social mediante el cual los individuos y grupos, obtienen lo que necesitan y desean, a través de la creación e intercambio de productos/servicios de valor con los otros”.<sup>15</sup>

El marketing es un programa que consiste en satisfacer las necesidades y deseos, demandas de un determinado público. El psicólogo Abraham Maslow, en su libro “**A Theory of Human Motivation**”, desarrolla las diferentes escalas de necesidades que posee un ser humano. Las cinco escalas esta conformadas por **Las fisiológicas**: aquí se concentran el respirar, beber agua, alimentarse, descansar y eliminar los desechos. **Seguridad y protección**: estas incluyen seguridad física y salud, seguridad de ingresos y recursos, seguridad moral, familiar y de propiedad privada. **Afiliación y Afecto**: incluye, la asociación, participación, aceptación. **Estima**: forman parte, la confianza, competencia, logros, independencia, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria. **Autorrealización**: Son todas aquellas que alimenten la motivación de crecimiento y la necesidad de ser.

Las necesidades antes mencionadas por Maslow, son representadas en una disposición piramidal, que permite realizar el siguiente análisis: el individuo va escalándola comenzando por la base de la misma, siendo esta la más importante y una vez satisfechas, pasan al siguiente nivel.



<sup>15</sup> Definición extraída del libro, Philip Kotler, Paul Bloom, Thomas Hayes El marketing de servicios profesionales, Editorial Paidós,, 1ª Edición, Buenos Aires 2006, Pág. 21

<sup>16</sup> Gráfico seleccionado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide\\_de\\_Maslow](http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow).

El marketing que debe implementar el abogado, es un servicio que cree *un valor sostenible en tiempo en los clientes*. Para ellos el letrado debe definir el mercado objetivo donde va a dirigirse, esta decisión esta directamente relacionada con la especialización a la cual el mismo practique, si es un especialista en derecho en familia, no debe tratar de captar la totalidad de las ramas del derecho. Para que su Marketing sea eficaz, no deben caer en la trampa de querer abarcar la totalidad del mercado Jurídico, porque no satisfaría por completo todas las necesidades que requiere cada cliente. Además no debe olvidar construir un sólido feedback, con su cartera de clientes, no debe relacionarse solamente cuando el cliente este necesitado de un servicio profesional suyo, sino que debe entablar una comunicación fluida, hacer sentir que Ud. esta siempre presente en la vida de cada uno de sus clientes.

El abogado debe obligatoriamente utilizar el llamado *"mix de marketing"*, que consiste en implementar un conjunto de herramientas que constituyen determinadas variables controlables denominadas *"Las 7P"*, y su eficacia esta sujeta a la inteligencia de poder combinar cada una de ellas, para poder satisfacer a sus clientes. Las mismas son: *Producto, Precio, Posición, Promoción, Prueba Física, Procesos y Personas*.

### Producto:

La **American Marketing Association** (A.M.A.), define el término **producto**, como *"un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos), que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y de la organización."*<sup>17</sup>

El **Diccionario de Marketing, de Cultural S.A.**, el **producto** *"es cualquier objeto, servicio o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa. Es el resultado de un esfuerzo creador y se ofrece al cliente con unas determinadas características. El producto se define también como el potencial de satisfactores generados antes, durante y después de la venta, y que son susceptibles de intercambio. Aquí se incluyen todos los componentes del producto, sean o no tangibles, como el envasado, el etiquetado y las políticas de servicio"*.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Definición seleccionada, del Módulo Plan Y Táctica de productos, dictada por el Mg. Catalino Núñez, UBA, Buenos Aires 2009

<sup>18</sup> Definición seleccionada, del Módulo Plan Y Táctica de productos, dictada por el Mg. Catalino Núñez, UBA, Buenos Aires 2009.

### Precio:

La **American Marketing Association (A.M.A.)**, define al **precio** como *“La proporción formal que indica las cantidades de bienes de dinero o servicios, necesarios para adquirir, una cantidad dada de bienes o servicios.”*<sup>19</sup>

El **Diccionario de Marketing, de Cultural S.A.**, define el **precio** *“Como el valor de intercambio de bienes o servicios”*<sup>20</sup>. El precio es la única variable que produce ingresos, debido a que el resto de las mismas generan costos.

### Posición:

En dicha variable se concentra, todo lo que el Bufete, genera para tener un acceso más cercano con sus clientes por ejemplo: prolongar sus horarios de atención al público, abrir bufetes en las ciudades donde sus clientes hacen negocios, habilitar una página web, donde sus clientes se pueden contactar las 24 hs. con ellos.

### Promoción:

Para **Kotler, Cámara, Grande y Cruz**, autores del libro "Dirección de Marketing", la **promoción** es *“La cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren.”*<sup>21</sup>

El **Diccionario de Marketing**, de Cultural S.A., define la **promoción** como *“Uno de los instrumentos fundamentales del marketing, con el que la compañía pretende transmitir las cualidades de su producto a sus clientes, para que éstos se vean impulsados a adquirirlo.; por tanto, consiste en un mecanismo de transmisión de información”.*<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Dicho concepto fue extraído de la página de Internet,  
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>

<sup>20</sup> Dicho concepto fue extraído de la página de Internet,  
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>

<sup>21</sup> Dicho concepto fue extraído de la página de Internet,  
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>

<sup>22</sup> Dicho concepto fue extraído de la página de Internet,  
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>

## Prueba física:

Una de las características que se diferencia el Marketing de servicios con el de bienes es su *intangibilidad*, para ello el cliente trata de buscar pruebas tangibles, a través de indicios, como puede ser la ambientación del Bufete, si tiene buenas sillas en la recepción, si tiene alfombras y de que calidad, las tonalidades de la pintura que contiene las paredes del mismo, que tipo de revista tienen a disposición en los revisteros, si su escritorio se encuentra ordenado, etc.

## Procesos:

Se encuentra todo lo relacionado a la forma operativa en que desempeña un bufete, por ejemplo: si un cliente para ser atendido en las oficinas, tiene que esperar 10 minutos o 30 minutos, si la secretaria una vez que ingreso al mismo, le ofreció en forma calida algo de tomar, si el abogado de acuerdo a sus actitudes le ofrece confianza a su cliente, etc.

## Personas:

Como hemos mencionado anteriormente en la variable que consiste en la prueba física, los clientes se encuentran constantemente, en busca de *cosas tangibles*, para poder evaluar su calidad de prestación, y las personas asociadas al servicio, son el blanco perfecto para poder *tangibilizar* la calidad del mismo. Por ejemplo: una clienta puede elegir una abogada, porque piensa que al ser del mismo genero, la va a comprender mucho más que un abogado, debido a que le puede brindar un trato mas calido.

## **Características del Marketing de Servicios:**

El marketing de servicios presenta algunas diferencias con respecto al marketing de bienes convencional, debido a que la satisfacción al cliente es distinta y el cliente participa en el proceso del servicio, además presentan las particularidades de que son *intangibles, inseparables, son variables, son perecederos*.

## Intangibles:

El servicio que prestan los abogados, *no son tangibles*, ante esta problemática, como hemos mencionado anteriormente, el cliente trata de por todos los medios, conseguir pruebas para poder dar un Benedicto acerca de la calidad del mismo.

## Inseparables:

El servicio no se puede separar, porque esta todo relacionado, no se puede separar. El servicio incluye, el estudio (Bufete), la secretaria, la conducta e imagen del magistrado etc. esto se debe a que el cliente no tiene la capacidad intelectual de poder evaluar sus procedimientos jurídicos, por lo tanto busca otras alternativas, para poder formar su impresión del profesional en cuestión.

## Variables:

Todos los servicios prestados por los mismos no son iguales, esto se debe a que el servicio depende de la aplicación 100% del ser humano, por lo tanto esta propenso a cometer errores, para ellos se les recomiendan a los abogados, poseer medidas correctivas para poder subsanar el error causado y así no debilitar su calidad ante el cliente afectado.

## Perecederos:

Los servicios a diferencia de los bienes, no se pueden comprar, almacenar y consumir, cuando el consumidor lo disponga, ni tampoco se puede colocar en un estante y contemplarlo, una vez que el servicio fue prestado se termina la prestación. Lo que le deja al cliente, es la experiencia del servicio en el cual le han prestado.

## La Satisfacción:

El mismo se vende, se produce y se consume, en el mismo lapso de tiempo, por tal motivo la satisfacción es diferente a la de los bienes durables. Esto genera un alto grado de incertidumbre por parte del cliente, acerca del servicio. Solo lo puede comprobar una vez finalizado el mismo, además una vez consumado el mismo no puede compararlo con otro para determinar si fue eficiente o no, sembrando así la duda en la persona que consumió el servicio.

## El cliente participa del proceso:

El cliente se encuentra presente a la hora de prestar el servicio, como se dice comúnmente esta en la cocina del mismo, *observa todas las etapas del proceso*, esto influye considerablemente en la construcción acerca de la calidad del servicio. Para esto el abogado esta obligado, a manejar una comunicación coherente acerca de la calidad del mismo.

## **La ética en el derecho**

También deben tener en cuenta otras características que posee el marketing profesional. Los abogados para desempeñar su profesión deben practicarla bajo las normas de ética y legalidad, lo cual la transforma como una profesión de medios y no de resultados. La misión es ser el defensor de la justicia, manteniendo el honor y la dignidad tanto en su vida profesional como personal, destacándose en ella la probidad, la lealtad, la veracidad y la buena fe. No permitiendo actos de censura por parte de jueces, colegas o funcionarios, a su vez no permitir que se utilicen sus servicios por quienes no estén legalmente autorizados para el ejercicio profesional. No debe permitir que se suscriban escritos, en la cual el no ha participado. El letrado no debe confundir derecho a una digna retribución con el espíritu de lucro. Como así

también debe cuidar sus expresiones verbales como corporales, además debe conservar total independencia en su actuación profesional.<sup>23</sup>

### **Su obligación ante el cliente:**

La norma principal que debe tener el letrado es, anteponer siempre el interés de su patrocinado a su propio interés. Además debe generar confianza, limitándose a manifestar si la prestación está amparada por la ley y cuales serán las posibilidades razonables, brindar lealtad a su defendido, poniéndolo en conocimiento acerca de las circunstancias y estado del expediente, prohibiendo transigir, desistir o confesar sin la conformidad del demandante y procurar que éste no incurra en actos reprobables y guarde respeto debido a todos los intervinientes en el proceso de que se trata.<sup>24</sup>

El abogado solo se responsabiliza de un asunto cuando tenga plena libertad para decidirlo, sin necesidad de expresar las razones por la cual desiste. No debe tomar asuntos en la cual afecte su independencia o cuando haya emitido opinión como juez o funcionario público.<sup>25</sup>

Debe no participar en causas que considere injustas o imposible y no aconsejar ni aceptar causa contraria a la validez de un acto jurídico en cuya formación haya intervenido.<sup>26</sup>

Debe implementar medios lícitos y justos en sus defensas y servir al cliente, cumpliendo con celo y dedicación la gestión encomendada, continuando con su representación hasta finalizar el pleito.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Normas narradas por el autor Francisco Mancuso, en su libro *Ética de la Abogacía y potestad disciplinaria*, Editorial Universitaria de La Plata, 1ª Edición, Buenos Aires 1995, Pág. 82.

<sup>24</sup> Normas narradas por el autor Francisco Mancuso, en su libro *Ética de la Abogacía y potestad disciplinaria*, Editorial Universitaria de La Plata,, 1ª Edición, Buenos Aires 1995, Pág. 89

<sup>25</sup> Normas narradas por el autor Francisco Mancuso, en su libro *Ética de la Abogacía y potestad disciplinaria*, Editorial Universitaria de La Plata,, 1ª Edición, Buenos Aires 1995, Pág. 89

<sup>26</sup> Normas narradas por el autor Francisco Mancuso, en su libro *Ética de la Abogacía y potestad disciplinaria*, Editorial Universitaria de La Plata,, 1ª Edición, Buenos Aires 1995, Pág. 89

<sup>27</sup> Normas narradas por el autor Francisco Mancuso, en su libro *Ética de la Abogacía y potestad disciplinaria*, Editorial Universitaria de La Plata,, 1ª Edición, Buenos Aires 1995, Pág. 89

Debe aceptar que su defendido, consulte con otros colegas, sin el perjuicio de su facultad para no admitirlo declinando en más su intervención.<sup>28</sup>

El abogado debe guardar secreto profesional y su extensión, por tratarse de un tema de singular trascendencia en la vida profesional. También debe rehusarse a la defensa de intereses encontrados o que perjudiquen a su cliente.<sup>29</sup>

Para poder ser reemplazado por otro profesional, debe tener el aval de su defendido, no siendo intempestiva ni perjudicial para el cliente, si el mismo fallece debe informar al juez acerca del acontecimiento, pero seguirá actuando conforme con las leyes que reglan el mandato.<sup>30</sup>

En el cobro de sus honorarios los mismos deben ser justos y moderados, ajustados a las normas, usos y costumbres.<sup>31</sup>

De este modo el abogado, no puede generar la misma cartera de clientes satisfechos, como lo puede hacer una empresa que practica, el marketing de bienes, porque este último no dispone de las mismas trabas, que un abogado para *producir y comercializar un producto masivo*, como puede ser autos, heladeras, televisores, etc.

Los abogados también deben tener en cuenta y convivir con el “*desconcierto cognitivo*”<sup>32</sup>, para reducir el porcentaje de este, el profesional debe trabajar en lo que respecta en la educación del cliente, el seguimiento inmediato después del acto de compra del servicio y ofrecerle garantías.

Los letrados deben informarles a sus clientes, que aspectos deben tener en cuenta para evaluar sus servicios con respecto a los demás colegas, lamentablemente el abogado debe convivir con la desconfianza permanente de sus defendidos, a raíz de lo antes mencionado, *el cliente esta mas informado acerca de cómo palpar la calidad de un producto, que de un servicio*. Algunos clientes para saber si su abogado esta

---

<sup>28</sup> Normas narradas por el autor Francisco Mancuso, en su libro *Ética de la Abogacía y potestad disciplinaria*, Editorial Universitaria de La Plata, 1ª Edición, Buenos Aires 1995, pág. 89.

<sup>29</sup> Normas narradas por el autor Francisco Mancuso, en su libro *Ética de la Abogacía y potestad disciplinaria*, Editorial Universitaria de La Plata, 1ª Edición, Buenos Aires 1995, pág. 89.

<sup>30</sup> Normas narradas por el autor Francisco Mancuso, en su libro *Ética de la Abogacía y potestad disciplinaria*, Editorial Universitaria de La Plata, 1ª Edición, Buenos Aires 1995, Pág. 90.

<sup>31</sup> Normas narradas por el autor Francisco Mancuso, en su libro *Ética de la Abogacía y potestad disciplinaria*, Editorial Universitaria de La Plata, 1ª Edición, Buenos Aires 1995, Pág. 90.

<sup>32</sup> Término que utilizan los autores, Philip Kotler, Paul Bloom, Thomas Hayes, en su libro, *El marketing de servicios profesionales*, Editorial Paidós, 1ª Edición, Buenos Aires 2006, Pág. 31

desempeñando un buen papel en su caso, acuden a otro letrado para comparar y saber si se equivocaron en la elección de su profesional. Para que no pase esto, los abogados deben utilizar estrategias, que les ayuden a fomentar garantías a sus clientes, por ejemplo cobrar un determinado porcentaje de acuerdo, al grado de evolución satisfactoria en el caso tomado.

### El mercado Jurídico

En los últimos 20 años, el mercado jurídico, como cualquier otro mercado, se ha masificado, rompiendo el equilibrio que existía entre la oferta y demanda del mismo. En el mercado jurídico ha entrado *nuevos jugadores* (competidores), como asesores fiscales, laborales, gestores administrativos, bufetes internacionales, llevando al mercado a una sobreoferta, trayendo consigo una híper competitividad en el rubro. Para poder ser exitoso en este nuevo contexto, el letrado debe diseñar **un plan de marketing**, para poder sobrevivir y a su vez ser competitivo en su profesión.

El plan de marketing, debe tener una única finalidad, que es la orientación hacia el cliente, esto significa desarrollar y coordinar todas las tareas de marketing, para satisfacer las necesidades de los clientes, para construir una relación a largo plazo (*hay que tener en cuenta el mix de marketing antes explicado, para desarrollar cualquier tipo de plan de Marketing*); involucrando a toda la organización, que en este caso son los bufetes. Los mismos deben estar diagramados, de cierta forma que todos los miembros de estos, tengan las capacidades y las habilidades, para desarrollar sus actividades centradas en el cliente, bajo la filosofía de que se trabaja con ellos y no sobre ellos.

Para esto se requiere de una selección apropiada del personal y un intensivo entrenamiento, dentro de un óptimo clima laboral, donde los mismos se sientan parte del mismo y sus opiniones o sugerencia, que estén orientadas a las mejoras continuas de calidad, sean tenidas en cuenta. Esto genera un grado de lealtad al bufete, desarrollando así un servicio más eficaz y eficiente.

### **Consejos para los pequeños bufetes**

Los planes de marketing, no están directamente relacionado con el tamaño del mismo.

Para desmitificar el mito que existe dentro del mercado jurídico, a continuación vamos a exponer algunos consejos para aquellos bufetes, que carecen de un presupuesto abultado, para que puedan realizar un marketing eficiente.

- Los bufetes deben emplear herramientas eficientes, que lo ayuden a sembrar una buena red de contactos.
- Enfocarse en asociaciones que lo ayuden, a poder enfocarse en otros mercados, por ejemplo diplomáticos de países extranjeros.

- Tender a la internalización del bufete, para ello se recomienda tratar de poder tejer alianzas.
- Publicitarse, esto significa darse a conocer en publicaciones en medios de comunicación, esto lo ayudara a captar nuevos clientes.

Si su bufete no dispone de los recursos económicos, para poder aplicar estas opciones, también se pueden implementar acciones de marketing a muy bajo precio, los bufetes pueden adjuntar invitación a los e-mails para facilitar los contactos, desarrollar redes de contactos que estén relacionado con el mundo legal u económico por ejemplos: escribanos, gestores, contadores etc. También pueden realizar obsequios a los clientes internos (ver capítulo 3), que contengan el logo del despacho.

También pueden relacionarse con la cámara de comercio, con el fin de poder captar más contactos con empresarios, procurar tener una buena relación con el resto del mercado Jurídico, para que estos puedan tener una buena reputación de Ud. Desarrollar un feedback tan eficiente, que le permita arribar a las personas que toman la decisión de contratar un servicio legal en una empresa.

### Análisis FODA

Para poder confeccionar cualquier plan de marketing, el letrado no debe olvidar que la piedra fundacional de cualquier **plan de marketing**, es el desarrollo de una auditoria tanto interna como externa al bufete (FODA), en ella recae la responsabilidad de poder, trazar estrategias eficaces en el futuro.

En las **Fortalezas y Debilidades** debe abarcar todo lo relacionado con su ambiente interno, su ciclo de vida a nivel organización, su grado de adaptación ante los cambios, que le puede propinar el mercado y los recursos tangibles, que dispone para contrarrestar esta problemática.

En **Amenazas y Oportunidades**, deben analizar todos los tipos de públicos con los que se relaciona el bufete, estos son público contribuyente, interno, intermediario, público consumidor, la competencia y el macroambiente, el mismo contiene diferentes variables como las demográficas, económicas, tecnológicas, político-sociales, socio-culturales.

Luego de desarrollar la auditoria tanto interna como externa (**FODA**), se procede al siguiente paso que consiste en establecer en forma clara y precisa *la visión, la misión, la meta y los objetivos del bufete*.

Mintzberg, define a la **visión**, como “La razón de ser de la organización”<sup>33</sup>, la misma debe ser clara, realista y fácil de recordar para los miembros de la organización. En esta forma parte el conjunto de aspiraciones y sueños, que persigue la organización en lo que se refiere al largo plazo.

Kotler, define a la **misión** como “Una mano invisible”<sup>34</sup>, que guía a la organización, al trabajo independiente y colectivo, para alcanzar los objetivos globales de la misma y debe ser realista, concreta y motivante.

Para que el bufete pueda implementar estos conceptos, antes mencionados en los párrafos anteriores, los directivos deben elaborar una idea de donde quiere estar focalizado en los próximos 5 años (**visión**), y plasmarlo por escrito. Para que esto no quede en la nada, los mismos deben revisar constantemente su misión contestando las siguientes preguntas: a) *¿Cuál es nuestro negocio?*, b) *¿Quién es nuestro cliente?*, c) *¿Que valoran los mismos?*, d) *¿Cuál es nuestro negocio?*, e) *¿Cuál debería ser nuestro negocio?*

Por ejemplo la visión del bufete Aguilar Velazquez Abogados, es ofrecer en todo momento, un trato directo y especializado preocupándose por cada asunto particular, generando fidelidad y confianza en sus clientes.

Para arribar a la misión, se debe acudir al planteo de estrategias que ayuden al cumplimiento de cada uno de los objetivos y metas. Las mismas deben especificar, que objetivo se va cumplir, hacia que mercado objetivo se apunta, que recursos hay disponibles y cuales hay que adquirir, para poder arribar al mismo. Por ejemplo el bufete antes mencionado tiene la misión de brindar soluciones Jurídicas inteligentes

Para poder diagramar los objetivos y metas en forma eficientes, lo aconsejable es confeccionar un presupuesto, el mismo lo ayudara a poder pronosticar los ingresos y egresos del despacho, en forma mensual controlando sus finanzas y de ahí establecer los objetivos y metas en forma anual.

**Una estrategia competitiva**, esta formada por un conjunto de acciones de ofensivas y defensivas, contra los competidores directos, clientes potenciales, productos sustitutos, sumado a la habilidad de negociar con proveedores y clientes.

---

<sup>33</sup> Expresión utilizada por los autores Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John, en su libro, *El Proceso estratégico. conceptos, contextos y casos*. NJ. : Prentice Hall, 1997, para definir el concepto de la visión de una empresa.

<sup>34</sup> Expresión utilizada por los autores Phillip Kotler- Gary Armstrong, en su libro *Mercadotecnia*, Editorial Prentice Hall, 3ª Edición, Mexico 1996, para definir el concepto de misión de una empresa

El fin que persigue la estrategia competitiva, es desarrollar un **posicionamiento** en el mercado sostenible en el tiempo, el posicionamiento consiste en ocupar un lugar en la mente de los consumidores.

Para lograr esto, el abogado debe construir, una determinada cantidad de cualidades, que sean percibidas por el cliente denominado, **ventajas competitivas**, las mismas deben presentar la particularidad de ser **única, percibida, apreciada y sustentable**, para desarrollarlas. El letrado debe tener un alto grado de conocimiento, relacionado al número de competidores, que participan en el mercado y diferenciar los directos de los indirectos.

Estos últimos son los mas peligrosos, porque son difíciles de identificar en el mercado y se pueden transformar en “jugadores entrantes”, en la cual aprovechan la oportunidad y se introducen en el segmento en el que esta actuando, si lo percibe a tiempo, puede lograr armar una especie de barrera de entrada, para ello debe saber los objetivos de sus competidores.

De acuerdo al mercado híper competitivo, en el que vive hoy el letrado, dentro del mercado Jurídico, debe diseñar ventajas competitivas en base a **la diferenciación**, poniendo énfasis en los atributos funcionales, atributos simbólicos y atributos institucionales, la combinación de los 3 da nacimiento a **la cadena de valor**.

El bufete debe recurrir a la innovación y la creatividad, para que su servicio cuente con los atributos necesarios, para que sean percibidos y valorados por el cliente, pero primero deben realizar un estudio acerca del perfil del cliente que forman parte del segmento, donde se desempeña o se quiere desempeñar el bufete. El cliente a la hora de tomar una decisión en la elección de un servicio, utiliza los atributos funcionales y los atributos simbólicos.

Por ejemplo el bufete Martínez Arrieta, desarrollo una ventaja competitiva, en base a la forma de afrontar los juicios, gracias a su basta experiencia en tribunales, el mismo se enfoca en diseñar estrategias y argumentos que marquen la diferencia en el juicio en forma proactiva. Además han revertido casos adversos, provenientes de otros despachos, sin necesidad de ir a juicio.

Gracias a esta ventaja competitiva, el bufete pudo construir un posicionamiento basado en el poder de la negociación, como resultado de tener un plantel de abogados experimentados.

A la hora de segmentar, el abogado debe tener en cuenta, que tipo de marketing va implementar. Si va utilizar un marketing masivo, un marketing basado en la diferenciación, un Marketing objetivo o un Marketing orientado a la detección de nichos no explotados por los demás competidores.

### Marketing Masivo:

Este tipo de Marketing, se caracteriza por no tener en cuenta la diferenciación, trata a todos los clientes por igual, produciendo así una cantidad importante de demanda, produciendo la masividad, un ejemplo es que un abogado practique un único método de servicios para sucesión o divorcios.

Los beneficios que presentan son bajos en costos, en publicidad, en promoción, en investigación de mercado y administración del servicio. De acuerdo a las características que presenta hoy en día el mercado jurídico, no es recomendable que un bufete practique este tipo de marketing.

### Marketing Diferenciado:

El objetivo del marketing diferenciado, es trabajar en más de un segmento del mercado, pero la clave está también en encontrar el equilibrio justo de segmentos en la cual operar, para no caer en la trampa, aplicando el marketing masivo, que fue explicado anteriormente y no es el ideal para este tipo de profesión. Con este tipo de marketing lo que obtiene el abogado, es un desarrollo en la especialidad de ciertos temas en la cual aborda la Abogacía, la recomendación que se puede dar es, que el letrado identifique por sí solo, cuales son sus fuerte dentro de esta profesión y apuntar hacia ese segmento determinado.

Aquí se ubican los bufetes que desarrollan **Full services**, este concepto se basa en poder abarcar la mayor cantidad de especializaciones dentro del mundo del derecho, por ejemplo el bufete Mitrone Abogados, aplica este tipo de marketing, en el cual se desempeña en el derecho comercial, derecho societario, derecho civil, derecho civil, derecho contencioso administrativo y derecho bancario y financiero.

Este tipo de servicios es ideal para los clientes que posean casos complejos y necesitan una respuesta rápida, pero la mayoría de estos servicios no estimulan el cross-selling

La desventaja del marketing diferenciado, es que aumenta los costos, debido a que este demanda muchas tareas, en lo que respecta a la investigación de los segmentos, materiales de comunicación, etc.

### Marketing Concentrado:

La característica de este tipo de Marketing, es que el bufete o el abogado, centran todos sus esfuerzos mercadotécnico, en un segmento específico llamado **nichos**, que son segmentos dentro de un segmento en particular. Dicho Marketing es ideal, cuando este dispone de pocos recursos, además toma un conocimiento profundo de las necesidades y deseos que presenten los clientes de dicho nicho.

Si los abogados saben centrar bien la dirección del nicho en particular, obtendrán una tasa de rendimiento sobre la inversión. Pero no todo es fácil, también requiere

de ciertos riesgos, el nicho puede llegar a desaparecer y si el bufete está solo aferrado a él, se extinguirá con él.

Aquí se colocan los bufetes denominados **Boutiques**, los mismos se focalizan en un área concreta del derecho, por ejemplo el bufete Anchorena Abogados, se especializa en asuntos de responsabilidad civil, enfocándose en casos que abarquen daños y perjuicios, mala praxis, seguros, filiaciones, sucesiones, asuntos civiles.

En determinados países, se estima que los grandes bufetes contratan firmas boutique de abogados para manejar sus casos ante los Tribunales. Los beneficios que presentan este tipo de bufete es que pueden desarrollar costos operativos bajos, generando honorarios bajos con una calidad de servicio eficiente. Los clientes eligen comúnmente trabajar con bufete boutiques en lugar de los full services, porque piensan que las habilidades del abogado, son más importantes que el tamaño de su firma.

### Otras alternativas:

Una de las técnicas que puede llevar a cabo el bufete, para poder desarrollar el marketing diferenciado o concentrado, es aumentar las tarifas de sus honorarios, esto lo ayudaría a poder saber que clientes se ajustarán y cuáles los abandonará, eliminando así a los no rentables, sustituyéndolos por aquellos que sí pueden cooperar en la rentabilidad del mismo.

El software, son una herramienta muy eficaz, para poder medir los niveles de rentabilidad de su bufete, el mismo debe colaborar en medir el tiempo en que le lleva cada caso, analizando así si las horas que ha invertido en un caso, colabora con la rentabilidad del despacho, no es bueno llevar adelante un caso que no vaya de la mano con su rentabilidad.

### **Variables de segmentación**

Los bufetes de abogados, para construir una **cartera de clientes**, deben tener en cuenta 4 variables, para arribar a una segmentación eficiente, para poder llevar a cabo su plan de marketing. Las mismas son **demográficas, psicográficas, geográficas, por conductas**.

#### *Geográficas:*

Significa que el bufete debe decidir, donde va a operar dentro del mercado Jurídico, en lo que respecta a zonas geográficas, las mismas pueden ser nacionales internacionales, dentro de las nacionales pueden ser por provincias, barrios etc. Los abogados, pueden tomar casos que solamente corresponda a la jurisdicción de los tribunales de Capital federal, porque solamente cuenta con matrícula exclusiva para la misma, también puede tomar casos mixtos ósea que responda a la Jurisdicción de los tribunales de Capital federal y algunos que responda alguna otra Jurisdicción dentro de GBA. *Los bufetes deben saber primero que tipo de matrícula, cuentan los abogados que participan de ella, para luego regionalizarse.*

### Demográficas:

El abogado puede segmentar a sus clientes, por grupos de pertenencias, por edad, género, ingresos, religión, raza, nacionalidad, ocupación. *Los bufetes deben saber primero que tipo de especialización disponen dentro de ellos, menores, familia, penal, laboral, comercial, civil.* El derecho es muy abarcativo y por ello comprende muchas ramas, transformando a los abogados en especialista en determinadas disciplina.

### Psicográficas:

Dicha variable, consiste en especificar más las variables demográficas, porque dentro de ella puede haber clientes que tengan algo en común como el sexo, edad, religión, raza, pero pueden ser "muy dispares". Las variables psicográficas los divide según su estilo de vida, clases sociales o personalidad. *Los bufetes después de enfocarse en los tipos de especializaciones que cuenta dentro del mismo, deben regular sus honorarios, para realizar una especificación más aguda.*

### Conductas:

Dentro de cualquier tipo de segmentación, que aplique el bufete, dispondrá de *personas físicas (consumidores) o personas Jurídicas (organizaciones)*, para conformar su propia "cartera de clientes". Estos dos tipos de clientes potenciales o reales, son diferente y de por si poseen diferentes conductas, que el letrado debe tener en cuenta para poder brindarle una satisfacción, optima a la hora de ofértales sus servicios.

### Personas Jurídicas (organización):

Dentro de las organizaciones, existen diferentes tipos de entidades como pueden ser gubernamentales, globales, PYMES, educativas, filantrópicas etc. y al ser dispares presentan diferentes tipos de conductas, para ellos el bufete debe conocer los diferentes tipos de decisiones, en la cuales se basan para adquirir un servicio. Los tipos de decisiones que existen son las siguientes: *La compra repetida directa, la compra repetida modificada y el servicio nuevo.* También hay que tener en consideración los diferentes participantes, que forman parte en el proceso de toma de decisiones, dentro de una organización que son los siguientes: *usuarios, personas influyentes, compradores, responsables de la decisión y guardabarreras.*

Los *usuarios* son aquellas personas, que detectan una necesidad de implementar un servicio y que requisitos debe reunir el prestador del mismo, para satisfacer la necesidad. Los usuarios son los sujetos que van a consumirlo.

Las *personas influyentes*, son aquellas personas que definen en forma técnicas las especificaciones, que debe reunir el servicio, para poder satisfacer la necesidad existente. Hay que incluir en este conjunto a los asesores externo, que aportan un alto grado de influencia.

Los **compradores** son los que eligen, al proveedor que va a prestar el servicio, en este grupo, se encuentran los directivos de las organizaciones, que pueden estar presentes en dicho proceso.

Los **responsables de la decisión**, son los que autorizan la contratación del profesional en cuestión, generalmente en las compras diarias, son los mismos compradores, que fueron desarrollados en el párrafo anterior. En las compras más importantes, los directivos son los encargados de aprobar al profesional.

Los **guardabarreras**, son los que controlan el flujo de la información, entre los mismos participantes, para que no haya influencia en la selección del profesional en cuestión, por lo general, son los secretarios quienes toman esta postura.

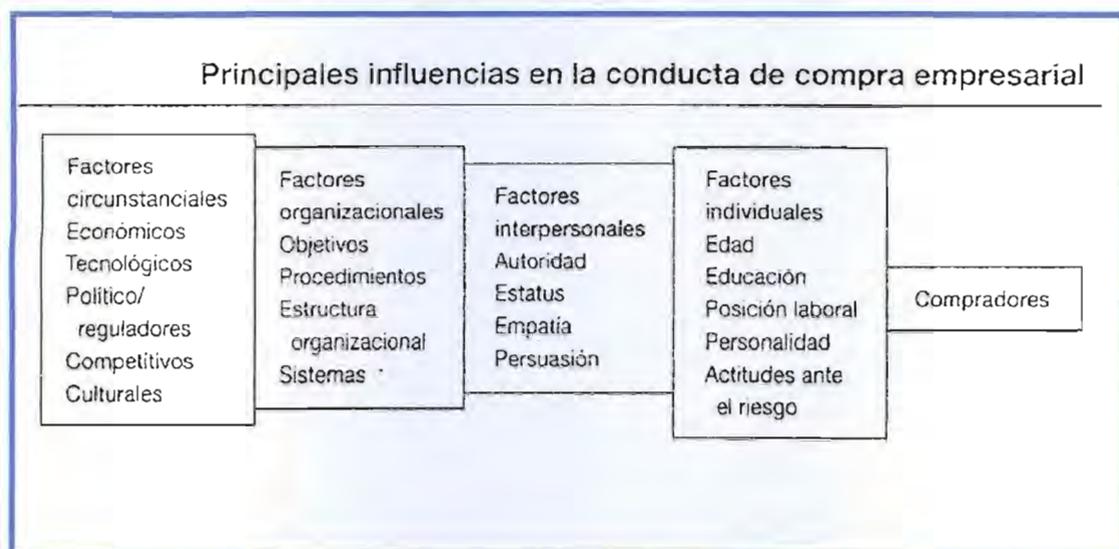
A su vez la toma de decisiones en la compra de un servicio dentro de una organización, esta influenciada por distintos tipos de factores que son **los factores circunstanciales, organizacionales, interpersonales e individuales**.

Los **factores circunstanciales**, están conformados por toda la información relacionada con la economía, el costo del dinero del país donde operan o a nivel mundial, político y tecnológico. Cuanta menos información se dispone, mas aumenta el grado de incertidumbre, influyendo considerablemente en la toma de decisión y en la contratación de un profesional.

Los **factores organizacionales**, están desarrollados por toda la información interna de cada una de las organizaciones, la clave es poder tener un panorama interno, de la organización en cuestión, formulando una serie de preguntas el bufete puede obtenerla para beneficio propio y las mismas son: ¿Cuántas personas forman parte de la compra?, ¿Que miembros participan en ella?, ¿Cuales son sus criterios de evaluación?, ¿Cuáles son sus objetivos?

Los **factores interpersonales**, son todas las relaciones personales, existentes en una organización, la clave aquí es poder tomar conocimiento del grado de relación, que existe entre todos los participantes de la decisión de compra de una empresa, a la cual esta interesado en prestarles sus servicios.

Los **factores individuales**, es el conjunto de opiniones, preferencias personales, que están sujetas a su nivel social, ingreso, personalidad, audacia, cargo que ocupa, de cada uno de los integrantes de la organización.



35

Aquí es importante, que el profesional evalúe su relación con cada uno de los miembros del cliente potencial, como también de cada uno de los integrantes de la organización, con el objetivo de poder amoldar la mejor relación interpersonal Profesional-organización y así poder ofrecerle sus servicios.

### Personas Físicas (Consumidores):

Estos clientes potenciales o reales, poseen un tipo de decisión totalmente diferente y más sencilla, al antes mencionado. Las mismas están conformadas por **La conducta convertida en rutina**, **La solución de un problema limitado**, **La solución de un problema extensivo**.

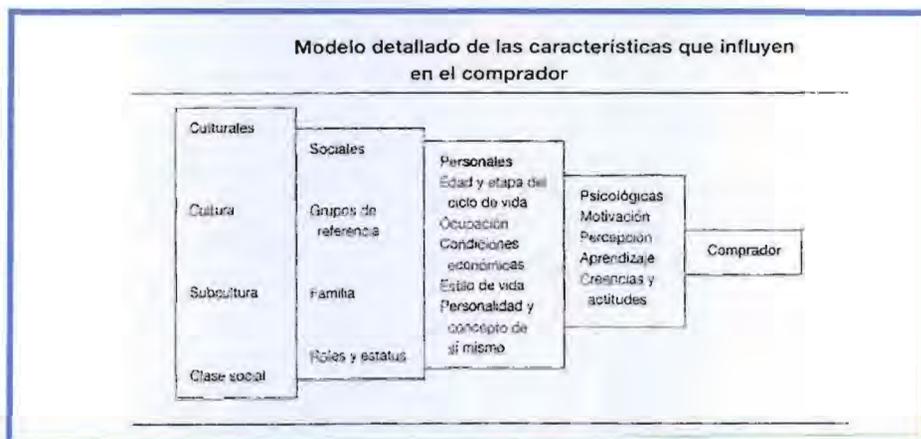
**La conducta convertida en rutina**, los consumidores no realiza un análisis agudo en el acto de compra y cada vez que detectan esa necesidad, acuden siempre al mismo profesional, convirtiéndola en rutinaria. Esta características la presentan aquellos bienes y servicios de bajo costos.

**La solución de un problema limitado**, los consumidores realizan un análisis para tomar la decisión de compra, primero realiza una búsqueda para luego elegir el más apto para su consideración. Esta conducta se presenta cuando un cliente detecta el problema o necesidad, sabe que tiene que acudir a un abogado y no sabe mucho con quien tratar su problemática o simplemente cuando quiere cambiar a su letrado.

<sup>35</sup> Imagen perteneciente a Philip Kotler, Paul Bloom, Thomas Hayes El marketing de servicios profesionales, Editorial Paidós, 1ª Edición, Buenos Aires 2006, Pág. 215.

La solución de un problema extensivo, dentro de esta conducta se encuentra los consumidores que detectaron un problema serio o específico y debe recurrir a un especialista en la materia por ejemplo, un cliente le han iniciado un juicio por calumnia e injurias, y debe recurrir a un especialista del derecho civil.

El cliente debe realizar un análisis muy agudo a lo referido a la selección del profesional, que lo va a defender en el pleito.



36

Los abogados deben tener la habilidad de poder detectar a los diferentes sujetos que conforman el proceso del acto de compra. Los mismos son *El indicador, el influyente, el responsable de la decisión, el comprador y el usuario*. *El usuario* son aquellos que detectan la necesidad y transmite la propuesta de buscar a un profesional, *el influyente* posee un alto grado de determinación en el proceso de compra, *el responsable de la decisión* son aquellos que toman la determinación en la selección del bienes/servicios. *El comprador*, es la persona que efectúa el acto de compra, *el usuario* es la persona que utilizara los servicios.

Los factores *culturales, sociales, personales y psicológicos*, influyen en la toma de decisión del cliente a la hora del acto de compra. (Ver gráfico), *las culturales* se pueden dividir en cultura, subcultura y clase social, estas viene incorporado en el individuo desde pequeño, *las sociales* están formadas por los grupos de referencias, la familia, el rol y status que adquiere la persona, en el transcurso de su ciclo de vida, *las personales* incluye, su edad, status, ocupación, nivel socioeconómico, personalidad, y su autoestima, *las psicológicas* son todo lo relacionado a su motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes.

<sup>36</sup> Imagen perteneciente a Philip Kotler, Paul Bloom, Thomas Hayes, El marketing de servicios profesionales, Editorial Paidós, 1ª Edición, Buenos Aires 2006, Pág. 226.

**. Principales variables en la segmentación de los mercados del consumidor**

Nación o región del mundo	<i>Geográfica</i> Estados Unidos, Europa Occidental, Oriente Medio, China, India, Canadá, México
Región del país	Montañas del Pacífico, Noroeste Central, Sudoeste Central, Noreste Central, Sudeste Central, Atlántico Sur, Atlántico Medio, Nueva Inglaterra
Población	Menos de 5.000; 5.000-20.000; 20.000-50.000; 50.000-100.000; 100.000-250.000; 250.000-500.000; 500.000-1.000.000; 1.000.000-4.000.000; más de 4.000.000
Densidad	Urbana, suburbana, rural
Clima	Nórdico, meridional
Edad	<i>Demográfica</i> Menos de 6, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, más de 65
Género	Masculino, femenino
Tamaño de familia	1-2, 3-4, más de 5
Ciclo de vida de la familia	Joven soltero; joven casado/a, sin hijos; joven casado/a con hijos; adultos casados, sin hijos de menos de 18; adultos solteros; otros
Ingresos	Menos de 10.000 dólares; 10.000-20.000 dólares; 20.000-30.000 dólares; 30.000-50.000 dólares; 50.000-100.000 dólares; 100.000 dólares o más
Ocupación	Profesional y técnica; directores, funcionarios y propietarios; personal de ventas; artesanos, capataces; obreros; jubilados; estudiantes, amas de casa, parados
Educación	Escuela primaria o menos; algún tipo de educación secundaria; título de secundaria; algún tipo de educación universitaria; licenciado
Religión	Católica, protestante, judía, musulmana, hindú, otra
Raza	Asiática, hispánica, negra, blanca
Nacionalidad	Norteamericana, sudamericana, británica, francesa, alemana, italiana, japonesa
Clase social	<i>Psicográfica</i> Clase trabajadora, clase media baja, clase media, clase media alta, clase alta
Estilo de vida	Triunfadores, laboriosos, luchadores
Personalidad	Compulsiva, gregaria, autoritaria, ambiciosa
Ocasiones	<i>Conducta</i> Ocasión regular, ocasión especial
Beneficios	Calidad, servicio, economía, conveniencia, velocidad
Condición de usuario	No usuario, ex usuario, usuario potencial, usuario reciente, usuario regular
Frecuencia de uso	Usuario ocasional, usuario medio, usuario frecuente
Nivel de lealtad	Ninguno, mediano, alto, bajo
Grado de disposición	Consciente, no consciente, informado, interesado, ansioso, dispuesto a comprar
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil

37

<sup>37</sup> Imagen perteneciente a Philip Kotler, Paul Bloom, Thomas Hayes El marketing de servicios profesionales, Editorial Paidós, 1ª Edición, Buenos Aires 2006, Pág. 185.

## Principales variables para la segmentación de los mercados de empresas

### Demográficas

*Industria:* ¿Hacia cuáles industrias compradoras de este producto nos dirigiremos?

*Tamaño de la empresa:* ¿De qué tamaño serán las empresas hacia las que nos dirigiremos?

*Ubicación:* ¿Hacia qué zonas geográficas nos dirigiremos?

### Variables de operaciones

*Tecnología:* ¿Hacia qué tecnologías del cliente nos dirigiremos?

*Grado de usuario/no usuario:* ¿Nos dirigiremos hacia los usuarios que lo usan mucho, regular o poco, o hacia los que no lo usan?

*Capacidad del cliente:* ¿Nos dirigiremos hacia clientes que necesitan muchos servicios o a hacia los que necesitan pocos?

### Procedimientos de compra

*Organización de la función de compras:* ¿Nos dirigiremos hacia empresas con organizaciones de compras muy centralizadas o descentralizadas?

*Estructura de poder:* ¿Nos dirigiremos hacia empresas dominadas por la ingeniería, por las finanzas o por la mercadotecnia?

*Carácter de la relación existente:* ¿Nos dirigiremos hacia empresas con las que ya tenemos relaciones sólidas o sólo perseguiremos a las más deseables?

*Políticas generales para comprar:* ¿Nos dirigiremos hacia empresas que prefieren el arrendamiento, los contratos de servicios, los sistemas de compras o las ofertas selladas?

*Criterios para comprar:* ¿Nos dirigiremos hacia empresas que buscan la calidad, los servicios o los precios?

### Factores de la situación

*Urgencia:* ¿Nos dirigiremos hacia empresas que necesitan entregas rápidas o servicios rápidos?

*Aplicación específica:* ¿Nos dirigiremos hacia ciertas aplicaciones de nuestro producto y no a todas sus aplicaciones?

*Tamaño del pedido:* ¿Nos dirigiremos hacia los pedidos grandes o los pequeños?

### Características personales

*Similitud entre comprador y vendedor:* ¿Nos dirigiremos hacia empresas cuyo personal y valores se parecen a los nuestros?

*Actitudes ante el riesgo:* ¿Nos dirigiremos hacia los clientes que corren riesgos o a los que los evitan?

*Lealtad:* ¿Nos dirigiremos hacia empresas que son muy leales con sus proveedores?

## Capítulo II

Al igual que en el plano político-económico, el marketing, ha sufrido un cambio radical en su paradigma, el mismo se denomina "**Emotional Marketing**" (Marketing de las emociones). La misma se centra en la creación de valor en el producto/ servicio. Este concepto genera dos enfoques bien marcados, por un lado se encuentra los pensamientos liderados por las empresas y por el otro liderado por los consumidores/clientes. Los primeros lo enfocan como un proceso, en la cual incluyen las variables de costos, orientado a la eficiencia. Mientras que el análisis liderados por los clientes, se basa en recibir un producto o servicio, que superen sus expectativas, los clientes a la hora de tomar una decisión de compra, se apoya en sus emociones para adquirir el mismo, por ejemplo un consumidor cuando adquiere un automóvil piensa internamente, **el lugar que ocupa el mismo en su vida**, mientras que la empresa piensa en **ingresos/ganancias**, que le va a generar a su compañía.

En el siglo XXI, el reto de las empresas es poder comprender con exactitud, las necesidades de los clientes, tendiente a poder aplicar con éxito el "**Emotional Marketing**", para ello los responsables de marketing, deben indagar y diagnosticar, cada necesidad latente de los consumidores/clientes, concentrándose así sus esfuerzos de marketing satisfaciendo así las mismas. Además dicha filosofía, debe ser trasladada a todos los eslabones de la organización, cada sector debe proyectar sus objetivos orientados al cumplimiento de la misma.

Dentro de los esfuerzos está incluida la satisfacción de los clientes, la calidad de los productos/Servicios, detección de fallas relacionadas con las prestaciones de los servicios.

Todos estos conceptos mencionados en el párrafo anterior, son de vital importancia para cualquier tipo de organización con fines de lucro, porque afecta directamente a la cartera de clientes de la compañía. Según un estudio elaborado por la Techinal Assitance Resarch program (TARP), las empresas desconoce el **96%** de sus clientes insatisfechos, un cliente que posee un inconveniente, se lo comenta a **9 o 10** personas de su entorno, el **13%** se lo comunican a más de 20 individuos, los clientes que encuentran una solución satisfactoria a su problemática, por lo menos le comentaran a **5** personas de su entorno, el trato que ha recibido, además si la queja, es resuelta en forma rápida, tiene un **95%** de probabilidades, de que ese cliente vuelva a realizar una nueva transacción con la empresa.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Fuente: k. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson, Fundamentos de Marketing de Servicios, Editorial Cengage Learning Editores S.A., 2ª edición, México DF 2008, Pág. 297.

Para que los letrados, puedan administrar en forma *eficaz su cartera de clientes*, a continuación se desarrollara en forma detallada lo concerniente a la satisfacción del cliente, la calidad de servicios y como detectar las fallas de los mismos, para poder recuperar clientes actuales, ayudando así al programa de fidelización de los mismos, debido a que es más costosos incorporar un cliente nuevo, que conservar a los actuales.

## **Satisfacción al cliente:**

La satisfacción al cliente, es la relación que existe, entre las expectativas que poseen los clientes de acuerdo a sus percepciones, con la prestación verdadera del servicio, esta relación se denomina "*modelos de las expectativas desmentidas*", esto quiere decir que si el servicio verdadero del mismo, colmo las expectativas de los clientes, se establece que la expectativa del cliente ha sido **confirmadas**, en cambio si el servicio verdadero, no colmo con las expectativas del mismo, entonces se determina que la expectativas ha sido **desmentida**. A su vez hay dos clases de desmentidos, *el desmentido negativo (insatisfacción)* y *el desmentido positivo (Satisfacción)*, el primero alimenta el marketing de boca en boca negativo y el segundo alimenta el marketing de boca en boca positivo, trayendo consigo clientes nuevos para su cartera de clientes, de su bufete.

Si los bufetes de abogados, logran obtener una optima satisfacción hacia sus clientes, obtendrá una ventaja competitiva con respecto a sus competidores. Según estudios realizados, los clientes en muchas ocasiones están dispuestos a pagar un plus, si esa organización satisface sus necesidades en forma satisfactoria.

Para ser exitoso en esta materia, los Bufetes de abogados, no deben de dejar de tener en cuenta a *los clientes internos*, para poder satisfacer a los clientes externos. Los mismos están conformados por la dirección, el consejo de administración y el personal.

**La dirección**, de los bufetes, están conformados por el o los socios involucrados, los mismos pueden estar a cargo de las diferentes oficinas que posee el mismo y en el desarrollo de la cartera de clientes, la tarea del **consejo de administración** consiste en: a) *formar parte en la confección y aprobación de la estrategia a largo plazo, que se ha establecido para el bufete*, b) *elaborar las políticas relacionadas a la conducción de las relaciones dentro de las organizaciones*, c) *establecer y aprobar los salarios de la dirección superior*, d) *poder reconocer los problemas importantes que afronta la firma*, **el Personal**, son los empleados que llevan a cabo las tareas diarias del bufete, este grupo lo conforman los empleados administrativos, la recepcionista, los empleados de limpieza y seguridad, los de informática etc.

El punto crucial en el sector del personal, es el proceso de reclutamiento de los mismos, los bufetes en su gran mayoría a nivel nacional, piensan, que la ventaja competitiva, se plasma a través de la calidad del profesional que cuentan en su plantel, debido a que la conducta en la toma de decisión en el acto de compra de los clientes, eligen su servicio de acuerdo a las formaciones académicas de los mismos.

Bajo este concepto erróneo, los Bufetes seleccionan a sus empleados de la siguiente manera, 1) Detectan demasiado trabajo en su Bufete, 2) Buscan a una persona para que colabore con las labores del estudio, 3) Llamam a conocidos o familiares para que le recomienden a alguien o publica algún anuncio, para recaudar Curriculum, 4) Confección de entrevista con los posibles candidatos, 4) contratación inmediata, 5) rendir al máximo.

Con este sistema de reclutamiento, el bufete no brinda un servicio orientado a la satisfacción del cliente, según estudios efectuados recientemente se llegó a la conclusión que dentro de la mente de los clientes existen 3 tipos de abogados, a) los que son adorados. b) lo que sienten indiferencia hacia los letrados, c) los que son odiados. Siendo la indiferencia el perfil que gobierna en la mente de los mismos, generando así muy poca fidelidad hacia los letrados.

Dentro del estudio produce una alta tasa de rotación en los puestos de la organización, generando una gran desmotivación en ellos. Para que los bufetes, puedan tener clientes internos orientados a la satisfacción verdadera de sus clientes, lo primero que debe hacer es diferenciar los conceptos de *grupo y equipo*.

**Grupo:** *“Conjunto de personas, que se unen porque comparten algo en común”.*<sup>40</sup>

**Equipo:** *“Grupo de personas que comparten una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos, expectativas en común”*<sup>41</sup>

Los Bufete *“son equipos”* y como tales deben reclutar al personal adecuado, para cada puesto de la organización, para eso debe seguir los siguientes pasos a la hora de seleccionarlos: 1) Analizar en profundidad los requisitos fundamentales que debe poseer el puesto en cuestión, 2) Que tipo de planes, programas y capacitación deben brindarles al empleado, para poder desarrollar eficientemente su labor dentro de la organización 3) Estudiar en profundidad la remuneración que va ha brindarle al empleado seleccionado, 4) Una vez seleccionado el candidato ideal para el puesto, darle un papel preponderante en lo se refiere a las ideas que puede aportar al bufete en lo que respecta a la mejora en la calidad del servicio, con esta acción el empleado se siente comprometido y motivado con la organización.

Además los equipos deben estar integrados por personas, empáticas, leales, autocríticas, responsables, optimistas, tenaces, auto-superadoras, creativas, comprometidas.

---

<sup>40</sup> Definiciones establecidas por Francesc Domínguez, Iolanda Guiu, “El Marketing Jurídico”, editorial ediciones Granica, 2ª edición, Barcelona 2004, Pág. 102.

<sup>41</sup> Definiciones establecidas por Francesc Domínguez, Iolanda Guiu, “El Marketing Jurídico”, editorial ediciones Granica, 2ª edición, Barcelona 2004, Pág. 102.

Llevando a cabo dicho procedimiento, el bufete logra reducir la tasa de rotación en los puestos que cubren los clientes internos, garantizándose la lealtad de los mismos, cuyo trabajo va estar orientado a satisfacer las necesidades de los clientes externos. Los mismos están buscando un aliado estratégico, que sepa sus necesidades y que a través de un equipo sepa satisfacerlas.

Los bufetes que quieran enfocarse en satisfacer necesidades, relacionado a lo empresarial, es importantísimo contar con un equipo multidisciplinario, cooperando a que las integrantes de las empresas, conozcan su equipo, para poder construir una sinergia entre ellos.

Las empresas esperan que el equipo del bufete, tenga la capacidad de conocer, comprender y entender su negocio, que sepan como se originan sus ingresos, que tecnología aplica en sus procesos, como esta compuesto su mercado a la cual ellos participan. Por ejemplo si la empresa se encuentra en el rubro automotriz, el equipo legal debe comprender las cuestiones técnicas que se desarrollan para confeccionar un vehiculo, cuales son sus competidores dentro de su mercados, etc.

Además las empresas están implementado el **legal services agreements**, el mismo es un documento firmado de mutuo acuerdo, donde se describe lo que la empresa de outsourcing espera del bufete contratado. Las empresas se están inclinando al modelo Americano de contratación, que significa tener una cartera de bufete y hacerlos competir entre ellos.

### ¿De que manera el letrado puede medir la satisfacción de sus clientes?

El abogado posee dos formas de poder medir la satisfacción de los clientes, que le brindan a través de su bufete, una son **las medidas indirectas y la medidas directas**. La primera consiste en medir la satisfacción de los clientes, tomando en cuenta, los cambios que pueden efectuar las ventas, utilidades y las quejas de los clientes, La segunda consiste en la recolección de información relacionada a la satisfacción de los clientes., utilizando como herramientas las encuestas, donde sus preguntas van desde preguntas genéricas a preguntas específicas. Las técnicas de recolección de datos, se realizan con entrevistas personales o cuestionarios auto administrativos, además se emplea una escala de valores, para medir los resultados, las mismas no son universales ya que cada empresa pueden emplear diferentes tipos de clasificación, algunas le solicitan a sus clientes que puntúen la actuación bajo una escala que va de **0 a 100**, otras le reclama a sus clientes que utilice una escala de **5 puntos**, que se confeccionan de la siguiente manera.

1. Muy satisfecho
2. Un poco satisfecho
3. Neutral
4. Un Poco satisfecho
5. Muy satisfecho.

El enfoque *combinado*, emplea tanto las mediciones **cuantitativas** como **cualitativas**, las cuantitativas las absorbe mediante el enfoque Muy Satisfecho/ Muy Insatisfecho, mientras que las cualitativas, son extraídas desde la retroalimentación de las personas encuestadas, que expresaron que estaban por debajo de “muy satisfechos”, el mensaje que envían al bufete, es que están brindando un servicio, que esta por debajo a su expectativas.

Para lograr constantes mejoras, el bufete debe solicitarles a sus clientes, que clasifiquen, sus sugerencias por orden de prioridades.

Este método de medición de datos, le proporcionan al bufete, una opción, para que pueda realizar un benchmarking y desarrollar un diagnostico sobre los sectores de la organización donde debe mejorar.

### **Clasificación de las expectativas**

Ahora en este apartado, vamos a analizar las expectativas de los clientes y las relaciones estrechas que existe con la evaluación y la calidad de los mismos. Las mismas se pueden clasificar en tres tipos, *las expectativas probables, las expectativas ideales y las expectativas mínima tolerables.*

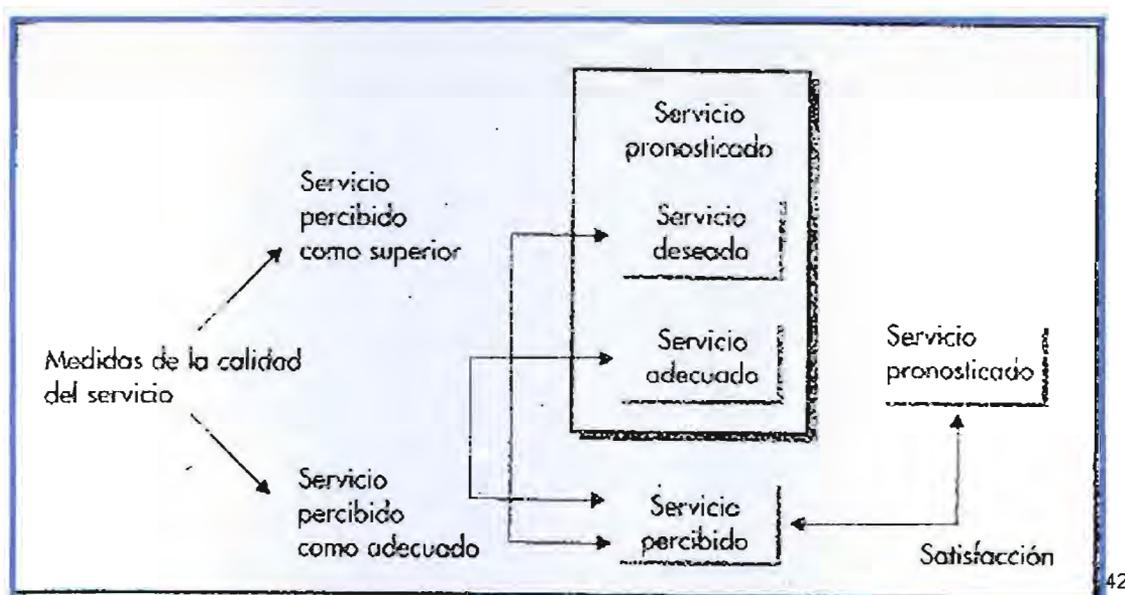
Las expectativas probables, *es un servicio pronosticado*, esto significa que el cliente tiene una estimación del servicio, que va a consumir, la evaluación de la misma se *determina comparando el servicio pronosticado con la percepción que en realidad consumen.* Por ejemplo: El cliente espera, que el bufete, emplee un determinado desempeño en sus servicios, si el mismo esta tramitando un divorcio, espera que el estudio lo beneficie del conflicto.

Las expectativas ideales, *es un servicio deseado*, es el servicio que el cliente ansia:

- Los clientes prefieren a los abogados, que emplean la ley y tenga la capacidad de poder contemplar más allá de lo que formulan los códigos,
- Prefieren a los abogados que detectan sus necesidades, priorizando las principales, para ofrecerles a los mismos resultados inmediatos.
- Pretenden que el profesional, que este a cargo de su caso, tenga un feedback constante con ellos, esto quiere decir contestar en forma casi inmediata las llamadas y responder e-mail de la misma forma. Comunicarles a sus clientes donde detectarlos en caso de emergencia, cuando el mismo se encuentre de viaje, esta acción le genera un plus en su servicio.
- Tener una actitud proactiva en sus servicios, evitándoles problemas futuros a los clientes.
- Se inclinan por aquellos abogados, que tengan conocimiento, acerca del negocio en la cual ellos se desempeñan y que contengan la capacidad de escuchar e interpretar el problema que los mismos poseen.

- Que pueda gestionar en forma eficiente los plazos y que lo mantenga al tanto de cualquier imprevistos y cuales serán los pasos a seguir para poder remediarlo, siendo sincero con ellos, priorizando los beneficios de su defendido.
- Que lleve un registro cronológico a cerca de los casos que ha tenido con el mismo, pero no caer en el error de tomarlo como un número de archivo, sino que sepa el nombre y apellido del defendido.

Las expectativas mínimas tolerables, *es un servicio adecuado*, demuestra el grado de aceptación que esta dispuesto a recibir el cliente. Los mismos esperan mínimamente que el letrado cuente con un domicilio físico, que exhiba su título profesional, ante cualquier error involuntario subsane los daños ocasionados, que tengan la capacidad de poder llevar a cabo el caso que le ha sido encomendado y que su imagen le transmita confianza.



42

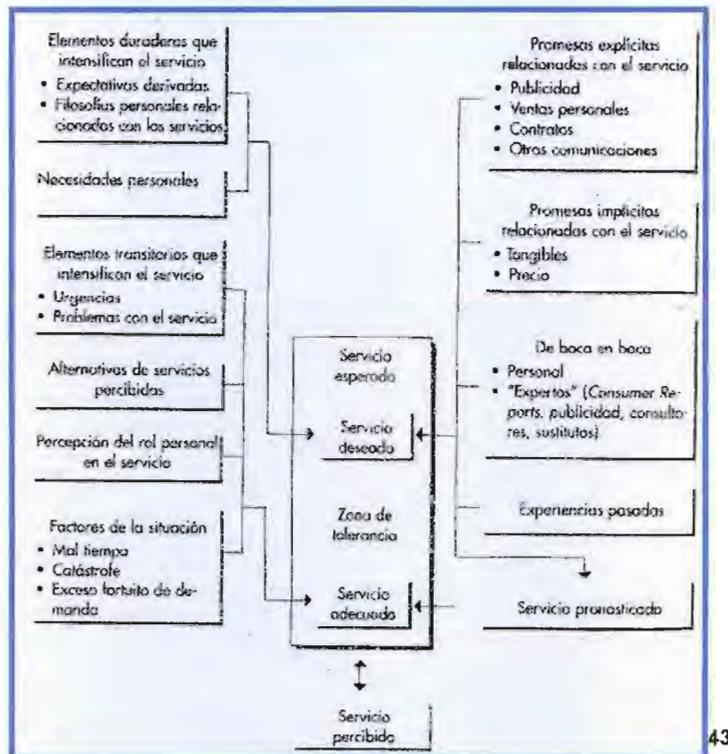
### Zona de tolerancia:

Los servicios presentan las características de ser heterogéneos, por ellos los clientes que los consumen, trazan una zona de tolerancia, que muestra la diferencia entre el servicio deseado y el adecuado, la misma se expande y se contrae de acuerdo a la diferencia que separen al servicio deseado del servicio adecuado, no hay que dejar exento la variable precio en dicha zona, porque cuando el precio va aumentando la zona se va achicando.

<sup>42</sup> Fuente: k. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson , Fundamentos de Marketing de Servicios, Editorial Cengage Learning Editores S.A., 2ª edición, México DF 2008, pág 313.

## Factores que influyen tanto al servicio deseado como aceptado

También hay que tener en cuenta los factores que influyen tanto al servicio aceptado como al deseado. Los factores que condicionan al servicio deseado son: *Las promesas explícitas relativas al servicio, las promesas implícitas, La comunicación de boca en boca y las experiencias pasadas.* Mientras que los factores que influyen al servicio aceptado son: *Elementos transitorios que intensifican el servicio, Alternativas de servicios percibidas, percepción del rol del personal en el servicio y factores de la situación.*



## Calidad de los servicios

La calidad de los servicios, esta envuelta en la relación duradera a través del tiempo con el cliente, utilizando como herramienta la evaluación de los mismos. Este concepto genera discrepancia entre los expertos, porque para algunos, piensan que, *la satisfacción al cliente elabora la calidad recibida por el cliente en los servicios,* mientras que otra rama sostiene que *la calidad de los servicios lleva a la satisfacción de los mismos.*

<sup>43</sup> Fuente: k. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson, Fundamentos de Marketing de Servicios, Editorial Cengage Learning Editores S.A., 2ª edición, México DF 2008, Pág. 316.

Desarrollando un plan de Marketing orientado a la calidad, se consiguen actos de compras repetitivas e ingresos de nuevos clientes, a la cartera del Bufete, los clientes cuando se transforman en clientes frecuentes, conocen el Bufete y saben que servicios le puede ofrecer y son eficiente en el modelo de servucción, dicho modelo sirve para mostrar los distintos factores, que inciden en la experiencia del servicio, que va a tener el cliente una vez consumido el mismo.

El mismo se divide en parte visible y parte Invisible, en la parte visible esta conformado por tres secciones: *Contexto Inanimado*, *Prestadores de Servicios*, *otros clientes y Personal de Contacto*. Mientras que la parte Invisibles esta compuesto por *La organización y Sistema Invisibles*.

### **Parte Visible:**

#### *Contexto Inanimado:*

El servicio al ser intangible, su cliente trata de buscar referencias tangibles, para poder juzgar el mismo y eso se denomina contexto inanimado. El contexto inanimado esta formado por todo lo que rodea al bufete, esto son el piso del mismo, los muebles que lo conforman, como esta ambientado el lugar, si la iluminación es aceptable, la música, los olores. Por Ejemplo: La música suave barroca ayuda a sobrellevar la espera en la sala de recepción, el humo del cigarrillo predispone mal al cliente, en los revistero se recomienda tener revistas acorde al segmentado a la cual se desempeña el bufete y no deben estar vencidas, ósea si la revistas son quincenal no debe pasar una quincena de plazo y si son mensuales no debe pasar más de un mes.

#### *Prestadores de Servicios:*

Están conformados, por el personal del Bufete, que brindan el servicio principal. Se incluyen al o los abogados, que forman parte de la organización. Aquí el profesional debe tener en cuenta su lenguaje corporal, utilizar un lenguaje acorde pero no caer en el error de creer que esta hablando con un par, tratar de simplificar los conceptos académicos, para que puedan ser interpretados por sus clientes y su vocabulario no debe rosar lo grosero,

#### *Personal de contacto:*

Están conformados por el encargado del edificio, el servicio de vigilancia, recepcionistas del bufete. Son todos los individuos que tiene una muy breve interacción con el cliente. Aquí es fundamental tener un Employer Branding eficiente (ver capítulo 3), porque a pesar de tener una interacción breve con el mismo, puede influir considerablemente en la percepción del servicio.

## Otros Clientes:

Aquí entran en escena los clientes, que los vamos a clasificar en cliente A y cliente B. *El cliente A*: Es la persona que adquiere el servicio y *el cliente B* están conformados por otros clientes que participan en la experiencia del cliente A.

Por ejemplo al cliente B le puede molestar, los gritos que puedan surgir de una discusión dentro de un despacho con el cliente A y este lo escuche desde la sala de espera del bufete.

## Parte Invisible:

En esta parte del modelo se encuentra todo lo relacionado, a la organización, en la cual el cliente no ve, pero influye enormemente en la calidad del servicio, aquí se encuentra la visión, misión y objetivos del Bufete, en estos se encuentran inmersos los reglamentos, procesos, políticas, etc.

## *Como considerar el proceso de calidad de los servicios*

Para poder comprender el proceso que conforma la calidad del servicio, el letrado debe tener en cuenta, las brechas que existen entre las expectativas y las percepciones que poseen los administradores, empleados y clientes.

La brecha que debe tener mas en cuenta es la **brecha del servicio**, que esta formado por las expectativas de los clientes, relacionado al servicio y las prestaciones que finalmente se le ofrece.

El objetivo que debe perseguir los Bufetes, para poder ofrecerles a sus clientes, una calidad eficiente en sus servicios, es *reducir al máximo dichas brechas*. Las mismas son cuatro: *La Brecha del conocimiento, brecha de las normas, La brecha de la comunicación, La brecha de la prestación.*

**La Brecha del conocimiento**, es el resultado que surge entre lo que esperan los clientes del servicio y lo que el estudio cree que esperan de ellos. *El bufete no debe caer en el pecado de saber realmente lo que quiere el cliente, sin hacer una investigación de mercado previa.* Esta equivocación llevara al Bufete a ofrecer a sus clientes, instalaciones erróneas, personal inapropiado, capacitación ineficiente.

**La Brecha de las normas**, es el resultado entre lo que el Bufete cree saber percibir lo que sus clientes esperan y las normas de calidad desarrolladas para la prestación del mismo. El Bufete, para no dejar ningún detalle librado al azar, debería redactar normas que contemplen la forma en que deberían operar el sistema y como debería actuar su personal en cada uno de los pasos.

**La Brecha de la prestación**, es el resultado que nace entre las normas de calidad desarrolladas para la prestación de este y la calidad real del servicio. El bufete, esta condicionado, a la voluntad, el compromiso y la capacidad que posee el personal para llevar a cabo las normas lo mas eficiente posible, para la mejora de su calidad de servicio.

*La Brecha de la comunicación*, es el resultado que se establece, entre la calidad real prestada y lo que se comunico a través de folletos, publicidad etc., de la calidad que recibiría el cliente de sus servicios.

Cuando el Bufete, obtiene una brecha amplia, es porque la comunicación sobre la calidad de sus servicios y la calidad real de los mismos prestadas, **no coinciden**, produciendo esto una desconfianza en los clientes, que trae consigo una publicidad negativa.

### ¿Cómo cuantificar la Calidad de los servicios?

Para poder medir la calidad dentro de una organización, según Parasuraman, Zeithaml y Berry, idearon la escala de **SERVQUAL**. El **SERVQUAL**, es un instrumento de diagnostico, que manifiesta las fortalezas y debilidades, generales de la empresa relacionado a la calidad de los servicios, basándose en 5 dimensiones, que son *confiabilidad, capacidad de respuesta, garantía, empatía y tangibles*, pero no es el único instrumento que se dispone.

Dicho instrumento consta de 2 secciones, la primera contiene 22 puntos, tomando en cuenta, las expectativas de los clientes de empresas destacadas en el rubro en la cual se esta evaluando; La segunda consta de 22 puntos, que mide las percepciones de los consumidores de una organización determinada de ese rubro. Luego se comparan las dos secciones, para tomar conocimiento de cuanto están alejados. Si las percepciones esta alejado de las expectativas, *la brecha se agranda*, pero si en caso contrario las expectativas se acercan a las percepciones, *la brecha se acorta*, produciendo una alta calificación en la calidad del servicio. Además las percepciones de los clientes, se miden dentro de una escala que contiene 7 puntos, al igual que las percepciones.

#### Ventajas de las calificaciones de la SERVQUAL para el diagnóstico

Dimensión	Calificaciones de las percpciones	Calificaciones de la SERVQUAL
Tangibles	5.3	0.0
Confiabilidad	4.8	-1.7
Capacidad de respuesta	5.1	-1.0
Garantías	5.4	-1.5
Empatía	4.8	-1.1

44

<sup>44</sup> Fuente: k. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson, Fundamentos de Marketing de Servicios, Editorial Cengage Learning Editores S.A., 2ª edición, México DF 2008, Pág. 338.

**Importancia relativa de las dimensiones de la SERVQUAL, reportada por los consumidores**

**Importancia de la dimensión de la SERVQUAL**

Confiabilidad	32%
Capacidad de respuesta	22%
Garantías	19%
Empatía	16%
Tangibles	11%

45

Pero no todo son loas para este instrumento, también sufre críticas a su metodología, dichas críticas se centra en la longitud de sus cuestionarios, argumentando que al ser 44 puntos en total, se torna repetitivo y extenso, con respecto a las 5 dimensiones, aseguran que escapan de un escrutinio estadístico, definiéndolo así como un instrumento de medición poco valido, con respecto a la capacidad de pronosticar las compras subsiguientes de los clientes, los retractores afirman que tiene un efecto más sustantivo en las intenciones por parte de los clientes en el acto de compra, que en la calidad del servicio.

**Sistema de información de la Calidad de los servicios.**

Es un proceso de investigación que brindan datos importantes, para la toma de decisiones, utilizando las medidas de la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes, para evaluar el desempeño de la organización en estos puntos en cuestión. El mismos se confeccionan *con informes relacionado a las quejas de los clientes, encuesta postventa, Entrevistas a clientes, resultado de Mystery Shoppers, Encuestas a empleados y a la calidad de los servicios de todo el mercado.*

Las investigaciones se centran en dos tipos *a) Investigaciones relativas a los clientes, b) investigaciones que no están vinculadas con los clientes.*

*a) Investigaciones relativas a los clientes:* estas analizan las percepciones de estos, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización, para ello toman en cuenta las quejas de los clientes, las encuestas post venta, las entrevistas a grupos de enfoque y las encuestas de la calidad de los servicios.

<sup>45</sup> Fuente: k. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson , Fundamentos de Marketing de Servicios, Editorial Cengage Learning Editores S.A., 2ª edición, México DF 2008, Pág. 339

*b) investigaciones que no están vinculadas con los clientes:* Analizan las percepciones de los empleados, en lo que respecta en las fortalezas y debilidades de la empresa, como el desempeño de los mismos, para ello se toman en cuenta las encuestas a empleados y Mystery Shoppers, sin dejar de lado las encuestas de la calidad de los servicios de todo el mercado, porque ayudan a tener un parámetro comparativo con la competencia.

### *Fallas en el servicio*

Los servicios por su Heterogeneidad, producen fallas sufriendo una alteración en la calidad, también al ser intangible los clientes efectúan comparaciones, en lo que tiene que ver en las expectativas y las percepciones del servicio, 100% subjetiva. Las fallas se originan en los *incidentes críticos*, esto quiere decir cuando hay interacción entre el cliente y el Bufete. Para remediar esta problemática, el abogado debe trabajar en reducir al máximo las fallas que surjan, para eso el bufete debe poseer un conjunto de herramientas eficaces, para reparar el daño causado en forma involuntaria.

Las mismas se pueden agrupar en tres categorías: *a) Respuestas ante fallas del sistema de prestación del servicio, b) Respuestas antes la necesidades y los pedidos de los clientes, c) Los actos del personal del Bufete, espontáneos y no solicitados.*

Los bufete, no deben caer en el error de no escuchar las quejas de sus clientes, al contrario, debe fomentar un feedback interno, en la cual se priorice en recolectar información acerca de las quejas de los mismos, porque están detectando fallas, en lo que se refiere a las tareas tanto operativas como administrativas, dentro del bufete, que por ahí el abogado, no lo esta observando.

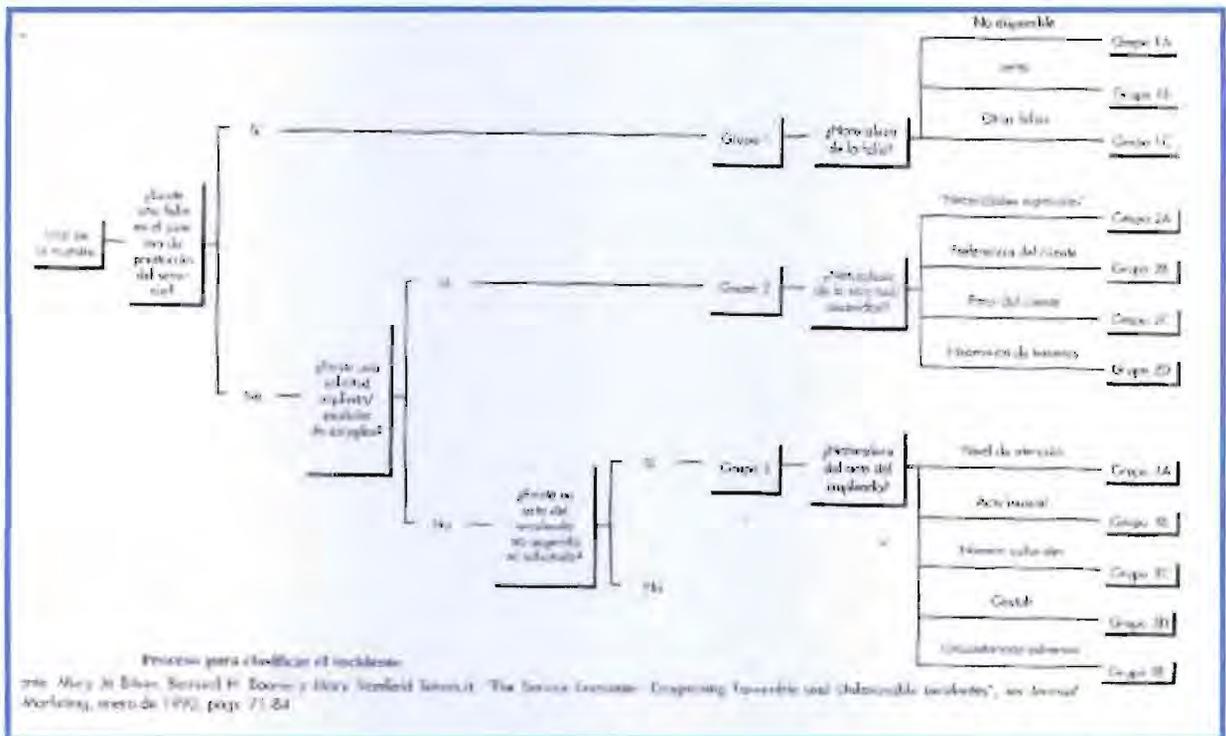
Los clientes que efectúan quejas, le están dando una segunda oportunidad, para poder resarcirse con el y así recuperar su satisfacción acerca del servicio prestado. Esto lo ayuda a fortalecer su marketing de boca en boca, porque si usted puede subsanar las fallas, el mismo se lo comentaran a sus allegados.

En conclusión, no debe preocuparse por los clientes que se quejan, sino por los que no se quejan, porque estos le están comunicando, que los han abandonado y ya no tiene más interés en tener un feedback con usted, porque se han ido con la competencia y van a ser muy costos, poder retornarlo a su cartera de clientes.

Pero esto no quiere decir que usted debe escuchar todas las quejas, usted debe poseer la capacidad de poder administrarlasy, para ello a continuación vamos a describir los distintos tipos de quejas que debe tener en cuenta. Las mismas se pueden clasificar en *quejas que co ayudan y quejas que no co ayudan*. También se puedan catalogar como *quejas Ostensivas y quejas Reflexivas*.

Las **Quejas que co ayudan**, son las que se expresan, con la finalidad de modificar un estado de cosas poco deseables. Estas se presentan en menor porcentaje.

Mientras que las **quejas que no co ayudan**, son las que se expone con el objetivo de no generar una nueva oportunidad, para remediar la falla.



46

Además se encuentran las **ostensivas o las reflexivas**. Las primeras van direccionadas, contra algo o alguien que no se encuentra, inmerso en el terreno del quejoso, la segunda van orientadas a algún aspecto interno del quejoso. Por lo general las quejas tienden a ser más ostensivas que reflexivas, porque la conducta de los consumidores, se caracteriza por ocultar la parte negativa en la cual se encuentra involucrado, dado su versión en forma distorsionada y además no le gusta hablar de sus atributos negativos con otros individuos.

<sup>46</sup> Fuente: k. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson , Fundamentos de Marketing de Servicios, Editorial Cengage Learning Editores S.A., 2ª edición, México DF 2008, Pág. 358

### Capacidad para rescatar los servicios.

Si el bufete, puede desarrollar la capacidad para rescatar los servicios, automáticamente desarrollara una **ventaja competitiva** con la competencia, hay empresas que son muy buena prestando su servicio pero cuando debe solucionar

una falla en el mismo, no pueden remediarla, en cambio las empresas que son eficientes, en solucionar las fallas iniciales al prestar el servicio, logran despertar en el cliente un fuerte impacto, produciendo automáticamente, una publicidad positiva, a través del boca a boca, además esta comprobado que **un cliente nuevo cuesta de un 3% hasta un 5%, más que un cliente ya existente en la cartera de clientes**, también los mismos son más receptivos a las acciones de marketing, transformándose en utilidades para el bufete.

Para ello, el bufete, debe hacer una investigación, si las fallas ocurren en un sector determinado del mismo, porque puede ocurrir que los empleados no están motivados y por eso se producen las fallas, pueden producirse por los bajos ingresos recibidos, o no saben que hacer a la hora de tratar con el cliente, a consecuencia de la falta de capacitación de los mismos.

Para que el resultado sea bueno, el bufete debe responder lo más rápido posible para desarrollar un mensaje positivo al cliente afectado, en cuanto al valor que usted destina a la satisfacción del mismo.

Según investigaciones desarrolladas afirman que si la empresa responden rápidamente a la fallas, tiene un 95% de probabilidad de retener a los clientes disconformes, disminuyendo así los costos antes mencionados. Algunas veces ocurre que las reglas y los reglamentos internos, dificulta la realización de una respuesta rápida.

### Retención de los clientes.

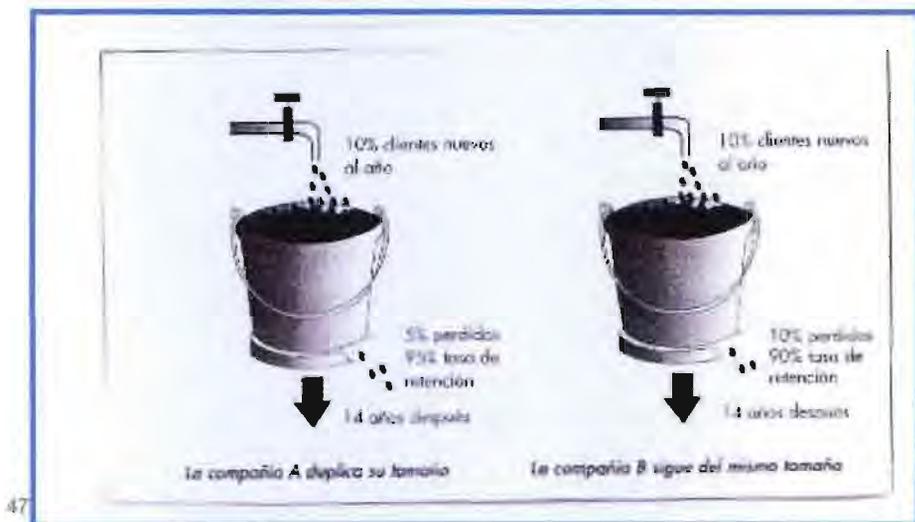
Como la satisfacción del cliente no trata la combinación de las necesidades cambiantes, es obligatorio, implementar otro tipo de medidas que tomen en cuenta las expectativas cambiantes de los mismos, donde al bufete le muestren las probabilidades que tienen de volver a ser elegido por los clientes.

En fin retener clientes, consiste en dirigir todos los esfuerzos de marketing, hacia los clientes que pertenecen a la cartera de clientes.

También el bufete debe tener la capacidad, de poder redefinir su negocio, para generar un valor agregado extra con respecto a la competencia, dado que esta es muy numerosa y las diferencias en los servicios son mínimas. Los bufetes, para diferenciarse de la competencia, no deben caer en la trampa de practicar *el Marketing Conquistador, que consiste en captar nuevos clientes, utilizando las herramientas de descuentos, rebajas o promociones, para sus servicios.*

El resultado de esta técnica es a muy corto plazo, porque los clientes terminan no siendo leales a su marca y esa no es la idea, porque no ayudan a la utilidad del bufete. Si tomamos en cuenta los costos relacionados a la obtención de nuevos clientes, la única vía que hay para la obtención de una utilidad descartando el círculo vicioso de descuentos de precios, es aumentar el gasto de por vida de los clientes actuales.

La capacidad de retener clientes ha adquirido una gran importancia, dado que hay una tendencia a nivel mundial basada en la baja en el crecimiento en la población, produciendo un estancamiento en la misma, por lo tanto hay menos clientes nuevos y los que hay gastan menos.



Otro factor es el aumento de la competencia, esto se debe a los adelantos tecnológicos, que les ofrecen a los clientes varias alternativas a través de Internet, transformando así al mercado en un mercado abierto, además le brindan a los clientes disponer de mayor cantidad de información acerca del mismo, eliminando información que solo poseían las empresas.

El aumento en los costos relacionado con el marketing, ha dado una gran importancia a esta técnica, debido a que el costo del marketing masivo ha aumentado considerablemente.

<sup>47</sup> Fuente: k. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson , Fundamentos de Marketing de Servicios, Editorial Cengage Learning Editores S.A., 2ª edición, México DF 2008, Pág. 385

El nacimiento de nuevas posibilidades de publicitar y la segmentación de los mercados masivos, ha disminuido la probabilidad de poder acertar con el target objetivo. Por este motivo se ha potenciado la implementación del **Marketing Directo**, como medio para dirigirse hacia su target.

El Marketing Directo es el uso interactivo de medios publicitarios para estimular una inmediata modificación del comportamiento, de tal forma que el mismo puede ser seguido, registrado, analizado y almacenado en una base de datos para su recuperación y uso futuro.<sup>48</sup>

Dentro de sus funciones existen, *a) Obtener Nuevos Clientes, b) Conservar a los clientes existentes, c) Acrecentar el volumen actual de Compra, d) Producir ventas cruzadas entre compradores de distintos productos, e) Recobrar a los clientes que han desistidos de volver a comprar.*

### “Las 4R”

El Marketing Directo propone las variables denominadas 4R, que son *Relevancia, Retroalimentación y Respuesta, ROI y Relacionamento Sistemático.*

#### *Relevancia:*

Consiste en combinar un mix de elemento, con el objetivo de obtener un producto original, significa alimentar el deseo la atención del cliente. Los elementos más utilizados son el humor y la sorpresa.

#### *Retroalimentación y Respuesta:*

Los clientes reales y potenciales, ya forman parte activa en el proceso de comunicación, imponen su propio estilo y preferencia en dicho proceso.

El aumento de valor, solo se puede mejorar con el Feedback (retroalimentación), de la respuesta que se obtiene de los adelantos tecnológicos que incluyen a Internet. El éxito se encuentra en la oportuna respuesta, para generar una satisfacción máxima mutua (cliente/empresa).

#### *ROI:*

Se ha producido un cambio en el perfil del CMO (Chief Marketing Officer), de a poco se fue transformando en CFO (Chief Financial Officer), porque las inversiones millonarias que se habían implementado no se correlacionaban con los resultados económicos de una operación.

Para ello se debe partir de objetivos claros y prácticos, para arribar a resultados consistentes. Algunos ejemplos pueden ser el crecimiento de segmentos

seleccionados, a una tasa predefinida, aumentar las tasas de conversión a lo largo de toda una campaña.

### *Relacionamiento Sistémico:*

Según estudios realizados, se han observados incrementos del 5% al 10%, en la tasa de respuestas, cuando se utilizan herramientas de comunicación, cuya características sean personalizadas, adaptados al segmento y al destinatario objetivo.

Para llevarlo a cabo en forma eficiente, la clave se encuentra en sinergizar todos los tipos de medios disponibles, ellos son: Correo directo personalizado, avisos de Branding transaccional, e-mailing, banners segmentados, webinars.

Su aplicación sistemática, bajo desarrollos óptimos, lograrán obtener con su cliente objetivo, un feedback exitoso, conduciendo a la ruta de la satisfacción en forma sostenida.

### **Ventajas en Fidelizar a los clientes**

La fidelización de los clientes, favorece enormemente en las utilidades del Bufete, según estudios arribaron a los resultados, que el 95% de las utilidades provienen de los clientes, que tiene una relación a largo plazo con la Organización. A continuación hablaremos de las utilidades provenientes, de las ventas, por bajo costos en las operaciones y por recomendaciones.

La condición favorable que poseen los clientes actuales, como hemos desarrollado anteriormente, son propenso a pagar más por lo que ofrece los bufetes, esto se produce porque los mismos se familiarizan con el mismo. **La tasa de retención de clientes tiene una relación muy importante, en lo que se refiere a la rentabilidad de la empresa.** Esto trae aparejado una publicidad positiva del bufete, ayudando al mismo a captar nuevos negocios existentes, porque el mismo recomienda sus servicios a familiares, amigos.

Para poder llegar a este resultado positivo, los empleados del bufete deben concientizarse que la razón de ser del mismo, es satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. También hay que reconocer que tener las relaciones interpersonales positivas con los mismos, no es fácil de aplicar.

Los bufetes deben tender a construir relaciones con los clientes externos, en el momento en que ellos no requieran de sus servicios, para ello el contacto debe ser sincero y personal, demostrándoles que el bufete siempre se acuerdan de ellos y que no solo le interesa la parte comercial de la relación, sino que quiere entablar una relación casi de amistad con el mismo, la estrategias para arribar a dicho objetivo es desarrollar una confianza con el mismo. A su vez la misma posee tres elementos dentro de los servicios, que son *a) la experiencia, b) la fiabilidad, c) la preocupación del prestador por el servicio que le ofrece al cliente.*

Para fortalecer esa confianza, el bufete debe defender a ultranza la información confidencial, no emitir comentarios negativos tanto de sus clientes como de sus competidores, no esconderles nada a sus clientes debe ser sincero y realista con los mismos, planteándole los pros y las contras de cada acción, que se implemente en su caso, generando así confiabilidad en sus clientes.

Lo ideal es poder encontrar un justo equilibrio, en la conservación de los mismos, la estrategia debe estar centrada privilegiando a los clientes más rentables y así descender paulatinamente, también **es contraproducente para el bufete, que persiga el objetivo de tener 0 deserciones**, este tiene el mismo efecto dañino que no hacer nada por retenerlos.

Además *no es viable*, cuando las cuentas con el cliente dejen de ser rentable para el Bufete, cuando las condiciones convenidas con el cliente no se están cumpliendo, cuando el cliente es grosero y conflictivo con el personal del estudio, cuando el mismo se torna sobre exigente afectando la calidad del servicio, si el cliente mancha la imagen del mismo

### Programas aplicables para la fidelización de clientes

Para poder ejecutar las ventajas antes mencionadas, el bufete tiene diferentes tipos de técnicas de marketing, que se ocupan de esta materia en particular. El letrado puede optar por el Marketing de frecuencia, Marketing de relaciones y post marketing.

La finalidad del **Marketing de frecuencia**, utiliza la recopilación de datos, la comunicación, el reconocimiento y premios, para fundar relaciones a largo plazo con el cliente.

El programa consiste primero, en reunir datos de los clientes más rentable de la organización y observar el grado de la relación con el mismo, esto quiere decir el número de diferentes servicios que el cliente consume. Luego el Bufete se comunica personalmente con el, para brindarle la oportunidad de efectuar preguntas y así establecer una relación interactiva con el bufete.

**El Marketing de relaciones**, hace hincapié el grado de importancia, que tiene retener a los clientes, sin dejar de lado la calidad que va más allá de cualquier organigrama organizacional. Este se presenta en 2 niveles, el nivel macro y el nivel micro

Las empresas que practican el **nivel macro**, sostienen que el marketing tiene ingerencia en los mercados de los clientes, empleados, proveedores, los internos y los de influencias, mientras que los que practican el **nivel micro** advierten que el punto neurálgico del marketing esta sufriendo un cambio, pasando de efectuar una sola transacción y otras prácticas del marketing conquistador, a una relación a largo plazo con el cliente.

El post marketing, valora todos los esfuerzos de marketing, que se realiza una vez que el cliente efectuó el acto de compra. Las técnicas para poderlo implementarlo son las siguientes, a) Crear una base de datos con los clientes que efectuaron un acto de compra con nosotros, b) Medir el grado de satisfacción de los mismos y mejorar constantemente el feedback

c) Construir programas formales de comunicación con ellos. d) Fomentar el post marketing en toda la organización, sin dejar a nadie afuera del mismo.

### Otras estrategias

Las garantías es una nueva herramienta, que ayuda a implementar una estrategia que asegure, una óptima fidelización de los mismos. Las mismas realizan un aporte, para consolidar la lealtad, incrementando el share, dentro del mercado Jurídico, comprometiendo al bufete a ofrecer la mejor garantía, en lo que se refiere a la calidad general del servicio.

A la hora de implementarlas debemos tener presente que las mismas, deben asegurar cosas triviales, debe detallar un número de condiciones, debe ser fuerte, clara y precisa y no deben poseer restricciones.

Existen 3 tipos de garantías, a) *Las garantías implícitas*, b) *Las garantías de resultados específicos* y c) *Las garantías incondicionales*.

*Las garantías implícitas*, presentan la particularidad de no estar especificada, esta conformado por la confianza y el respeto mutuo, de modo tal que los clientes que están vinculados con dichos bufetes, tienen el 100% de seguridad, que la misma esta comprometida con la satisfacción del cliente.

Las ventajas que le ofrece el bufete es, honestidad con el cliente, transmitiéndole transparencia en su feedback, alejando la idea de maniobras fraudulentas, en su plan de marketing. Al no haber nada escrito, el bufete debe construir la fama a través de sucesivos actos, donde demuestre su buena fe a la hora de ofrecer sus servicios, por ello no es recomendable implementarlo en la etapa de inicio del negocio del bufete, porque esta garantía demanda mucho tiempo para construir este tipo de reputación con el cliente.

*La garantía de resultados específicos*, solo se puede aplicar en determinados servicios o tareas, son prácticas para la obtención de resultados cuantitativos.

*La garantía incondicional*, le garantiza al cliente su plena satisfacción, brindándole una solución total a su problema. Además los mismos percibirán más valor, en el servicio, detectaran un mínimo grado de riesgo al seleccionar a dicho bufete, debido a que detectara una confiabilidad positiva por parte de este, construyendo una diferenciación con respecto a los demás bufetes.

Esto lleva a que los mismos sean leales, contribuyendo en la rentabilidad del estudio y al share del mercado Jurídico, sin olvidar la ayuda positiva que genera el marketing de boca en boca.



Para poder ejecutar dicha garantía, el bufete debe realizar una investigación, acerca de cómo los clientes perciben un buen servicio, los resultados de este deben ser comunicado a los clientes internos del bufete (empleados), para que puedan desarrollar tareas optimas, para arribar a dicho objetivo que espera el cliente externo (Consumidor)

También el bufete debe revisar profundamente cada uno de las tareas que emplea en sus servicios, detectando así las fallas que producen estos y así corregirlas de inmediato.

Arribar a la implementación eficiente de dicha garantía, genera una alto grado de motivación y orgullo para los integrantes del bufetes, reduciendo así la tasa de rotación en los puesto de trabajo.

Los programas desarrollados hasta aquí, sirven para ayudar *en la administración de las deserciones* dentro de la cartera de clientes del bufete, esto quiere decir aplicar todos los esfuerzos de marketing que estén al alcance de las manos, por parte del bufete, con la visión de lograr el 0% de deserciones.

El bufete debe tomar conocimiento, de los tipos de desertores que existen para poder apuntar con precisión sus programas, de fidelización en la cartera de sus clientes.

Existen tres tipos de desertores, *los desertores de productos, los desertores de servicios y desertores de mercado, desertores por la tecnología y los desertores de la organización.*

*Los desertores de productos* son aquellos consumidores, que se inclinaron por la competencia, porque detectaron que ellos le pueden garantizar una mejor calidad de servicio que su bufete. Para poder contrarrestar esta problemática, el bufete no debe subestimar las necesidades cambiantes de sus clientes, el bufete debe tener incorporado en su cultura organizativa *la innovación y las mejoras continuas.*

*Los desertores de servicios* son clientes que los abandonan, por no ofrecerles garantías confiables, para la satisfacción de sus necesidades, en conclusión dichos clientes desertan porque el bufete tiene un personal *no orientado a la satisfacción del cliente.*

*Los desertores de mercado* no abandona por problemas del bufete, sino propios, ya sea porque se están reubicando en el mismo o presentaron su quiebra. Con este tipo de desertores el bufete no puede hacer nada, porque *no dependen de si esta cumpliendo con sus expectativas o no.*

*Los desertores de tecnología,* optan por otro bufete que le garanticen mejoras tecnológicas en sus servicios. Con el avance del mundo 2.0 *el bufete no debe escaparles a los avances de las redes sociales, website.* Este punto lo veremos con profundidad en otro capitulo mas adelante.

Los desertores de la organización, Son clientes que desertan del bufete, por tener diferencias con las políticas internas que práctica el mismo. Para poder eliminarlo el bufete debe garantizar *reglas y normas claras tanto internas como externas, dejando aclaradas de antemano.*

Todos esto tipos de deserciones son medibles y tratables, no hay que tomarlo como una tragedia, sino como un elemento de medición que nos indican hacia donde van las utilidades y los motivos específicos de porque esos clientes han desertados con nosotros.

La base de datos que podamos construir acerca de ellos, va a servir para desarrollar innovaciones que cooperen en la construcción de un método de mejora continua, permitiendo desarrollar una diferenciación y posicionamiento, requisitos estos que se necesitan hoy en día para poder desempeñarse en este mercado Jurídico híper competitivo.

Para poder aplicar el método de mejora continua, el bufete debe trabajar con los actores principales, que son *los clientes internos (empleados)*. El bufete debe predicar la cultura organizacional de poder arribar a *0 deserciones.*

Para esto se debe bajar una línea verticalista que empiece por el directorio del bufete hasta llegar a la recepcionista. La primera instancia que debe comprender el mensaje es informarles a toda la organización acerca de la importancia de fidelizar la cartera de clientes. La segunda etapa es crear un programa de capacitación para poder recolectar información acerca de los clientes y explicar como debe ser administrada con el objetivo de extraer la mayor cantidad de información valiosa respecto de las fallas que se produzcan en el servicio. También no hay que dejar de lado la incentivación hacia ellos, aplicando así todos sus esfuerzos con el objetivo tendiente a arribar al objetivo establecido (0% de deserciones)

## Capítulo III

### Construcción y desarrollo de una marca

En el mercado Jurídico local, existía una política de marca que consistía, en la agrupación de apellidos de cada uno de los socios del bufete, porque un buen nombre era el mejor capital que podía poseer un estudio, superando a la formación académica y a la sólida experiencia. Esto lo ayudaban a construir una cartera de clientes, la cual se pasaban de generación en generación, pero también podía producir un efecto contra productivo, que era posicionarse en un segmento erróneo, que se producía por consecuencia de la agrupación de los mismos, transmitiéndoles un mensaje falso a los clientes.

Pero esto ha terminado, debido a lo antes planteado en otras unidades, el bufete para poder sobresalir en un escenario hiper competitivo como es el mercado jurídico, debe desarrollar un plan de Marketing orientado al cliente. Para ello la marca toma un papel preponderante en dicho proceso.

Para el consumidor, la marca es el vínculo en la cual mantiene relaciones con el mismo, privilegiando la confianza y el compromiso, mientras que por parte del bufete, es un activo estratégico, que ayuda *al posicionamiento y diferenciación dentro del mercado Jurídico*.

La imagen e identidad de esta última, establecen un fuerte potencial para construir una relación a largo plazo con sus clientes, como también la asociación de calidad, diseño, origen, forman una parte importante en la construcción de la política de la misma.

Esto se debe a que el consumidor empezó a ser un valor clave para el despacho, en lo que se refiere a la gestión de negocios y es el único actor con el que realiza un intercambio. A su vez ellos demandan un servicio con una calidad, que puedan satisfacer su necesidad detectada, debido a que el mismo dispone de más información para poder realizar comparaciones.

La marca al tener la gran capacidad de poder reclutar información, en lo que se refiere a los beneficios y atributos que ofrece sus servicios, se transforma en un indicador ideal para la percepción de la calidad.

La misma debe estar orientada, a la detección del mayor grado de satisfacción posible del consumidor, con el fin de construir un feedback a lo largo del tiempo, agregando el componente afectivo en la relación, *un elemento clave en dicho Proceso*.

En conclusión una marca consigue reunir un número importante de características, ayudando al bufete a transmitir un significado basado en la estima y en valores simbólico percibido por el cliente, a la hora de contratar su servicio.

### Como gestionar una marca

Para arribar a una gestión óptima de la marca, el bufete debe apuntalar su gestión de marca, en tres pilares que son: *a) orientación al Mercado, b) Marketing de relaciones, c) Marketing emocional.*

#### *a) Orientación al Mercado:*

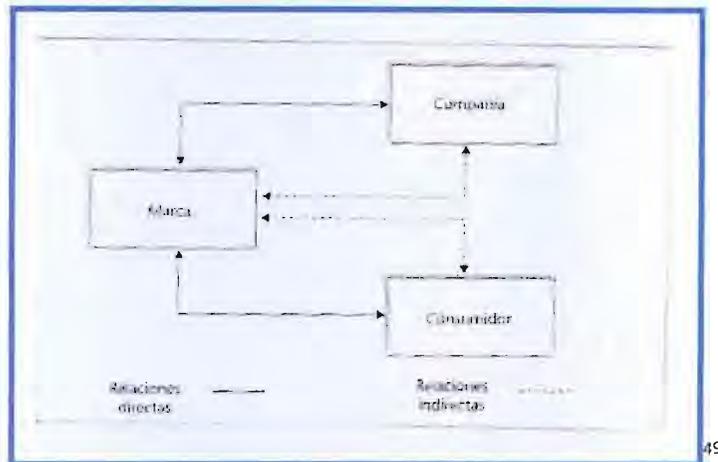
Es el resultado, que surge de los nuevos escenarios que afronta el bufete, compuesto por 3 dimensiones que son la afectiva, la cognitiva y la conducta. La orientación al mercado, recolecta aspectos relacionados a la filosofía y conducta de los negocios, la utilización de la inteligencia para desarrollarla, además de la construcción de procesos y funciones para aplicarla.

La implementación de la misma, le permite a la organización desarrollar ciertas ventajas competitivas y el mantenimiento de la misma, generando en la misma un crecimiento y una rentabilidad que le permite obtener una posición importante sostenible en el tiempo.

#### *b) Marketing de las relaciones:*

Este nuevo concepto se fundamenta, en la creación y mantenimiento de relaciones duraderas con los clientes, basado en la confianza mutua, el compromiso, la responsabilidad y la dependencia. Las características de ese nuevo enfoque son: desarrollar un marketing más interactivo y personalizado, trasladándolo a todos los eslabones jerárquicos. Esto marca un claro cambio en *el desarrollo del marketing, pasando de un marketing masivo a un marketing personalizado masivo.*

Para desarrollar este tipo de marketing, la marca es el instrumento fundamental para poder desarrollarla, porque la misma tiene la capacidad de poder transmitir un sentimiento de confianza y compromiso, edificando en esta nueva era, una marca con reputación diferenciándose de la anterior, donde se desarrolla una marca en base a la imagen.



### c) Marketing Emocional:

La finalidad del marketing emocional, es desarrollar relaciones con los clientes, cuya finalidad sea sembrar la preferencia emocional por nuestra marca. Los bufetes que no sean percibidos por los sentidos y emociones de sus clientes, se transformarán en obsoletas, quedando rezagado dentro del mercado Jurídico. El fundamento principal de la marca *es la suma de todas las experiencias de los clientes*, por eso las experiencias no se limitan en el servicio, sino también estar en las emociones. El posicionamiento de servicios y marcas se ha bautizado, como la batalla por los corazones de los clientes.

Ante este nuevo escenario, las empresas empezaron a gestionar más activos intangibles que activos tangibles.

Uno de los activos intangibles más importantes que debe gestionar el bufete, es la marca, y como activo deben trabajar en la creación y consolidación de un posicionamiento fuerte y positivo en la mente de los consumidores. Para ello la piedra fundacional para desarrollar esta ventaja competitiva, es *la construcción de la identidad de Marca*.

La misma define la personalidad de la marca, el bufete debe elaborar el logotipo e isologotipo, para arribar a dicho objetivo, la primera tarea es determinar en forma clara el concepto de marca, el mismo es el elemento en la cual, este se apoya para generar una promesa en el mercado jurídico y el consumidor lo palpa, cuando tiene contacto con la misma.

Lo aconsejable es que el nombre seleccionado, para cumplir dicha función debe ser claro, para que el consumidor pueda reconocerlo fácilmente, además debe evitar que el nombre roce lo peyorativo.

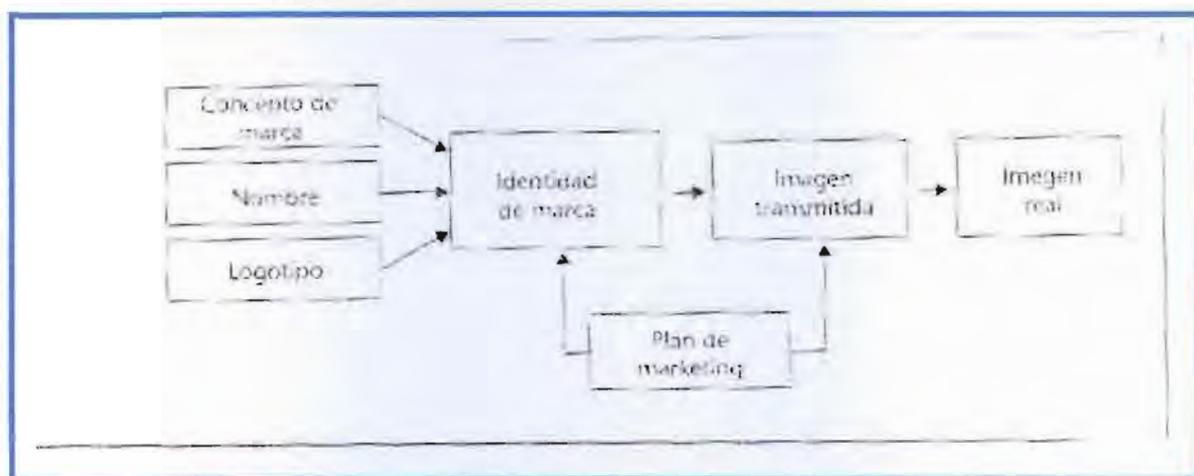
<sup>49</sup> Gráfico realizado por Ana Isabel Jiménez Zarco, Dirección de productos y marcas, Editorial UOC, 1ª Edición, abril 2004, Pág. 43.

En conclusión el logotipo e isologotipo seleccionado, debe facilitar la identificación construyendo así, asociaciones que elaboren una imagen positiva y a su vez debe comunicar, el concepto que quiere transmitir el mismo, para ello debe estar acompañado de un programa de marketing eficiente. Logrando así que la imagen intencional coincida con la imagen transmitida. *La imagen intencional*, es la imagen que el bufete pretende transmitir hacia el mercado, mientras que *la imagen transmitida*, es la imagen real que transmite hacia el mercado Jurídico.

Para que esto se produzca, el bufete debe tener bien en claro el concepto de identidad que quiere transmitir hacia el mercado, debido a que si este recibe una comunicación ineficiente, esta tiende a sobredimensionarlo y el bufete debe gestionar campañas para contrarrestar estos malos entendidos; si el bufete a desarrollado una base sólida, las perdidas serán mínimas en cambio, si el bufete no ha desarrollado una base sólida, las perdidas serán enormes.

### Como establecer la identidad de marca

El plan de Marketing, debe reunir tres cualidades, *legitimidad, credibilidad y afectividad*, para aumentar el potencial de aceptación de la propuesta desarrollada por la misma, debido a que construye una fortaleza contra la competencia, acompañado por una diferenciación y un posicionamiento en el mercado.



50

<sup>50</sup> Cuadro desarrollado por Ana Isabel Jiménez Zarco, Dirección de productos y marcas, Editorial UOC, 1ª Edición, abril 2004, Pág. 61.

A su vez debe trabajar en los 6 elementos que dan forma a la identidad de marca, los mismos son *a) El físico, b) La personalidad, c) La cultura, d) Las relaciones, e) Reflejo de la marca, f) La propia imagen.*

*a) El físico*, esta conformado por todas las características que se presentan, en el consciente y subconsciente del consumidor.

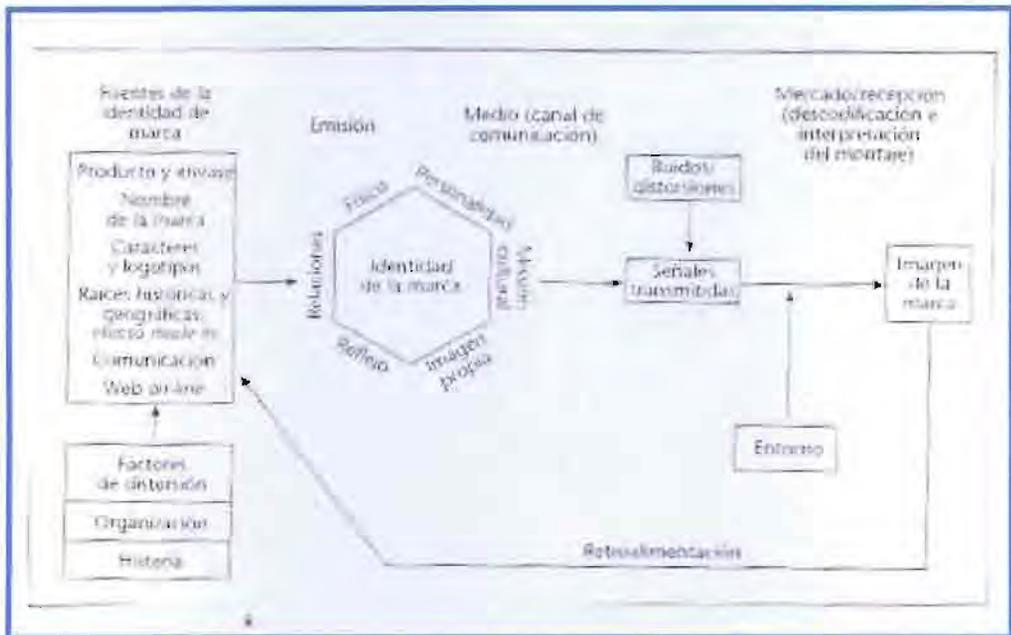
*b) La personalidad*, es uno de los elementos más importantes, porque el consumidor se inclina por nuestra marca, de acuerdo a la personalidad que despierta la misma en su mente.

*c) La cultura*, es el conjunto de valores que reúne y transmite nuestra marca, al mercado y a los consumidores que forman parte de ella.

*d) Las relaciones*, es el vinculo que se forma entre el consumidor y la marca, si el bufete puede construir una confianza fuerte, ayudara a la fidelización de los mismos.

*e) Reflejo de la marca*, en algunas ocasiones la marca es un espejo de los consumidores que la implementan, por esto la marca se transforma, en un instrumento de identidad social, pero no hay que caer en el error de relacionarlo con el segmento objetivo.

*f) La propia imagen*, esta relacionado con la observación del cliente, a la hora de consumir nuestra marca.



51

<sup>51</sup> Imagen propiedad de Ana Isabel Jiménez Zarco, Dirección de productos y marcas, Editorial UOC, 1º Edición, abril 2004, Pág. 66.

Pero no alcanza solo con edificar una identidad de marca, basada en *la solidez, la claridad y la identidad*, debe perseguir el objetivo de producir una imagen en la mente de los mismos.

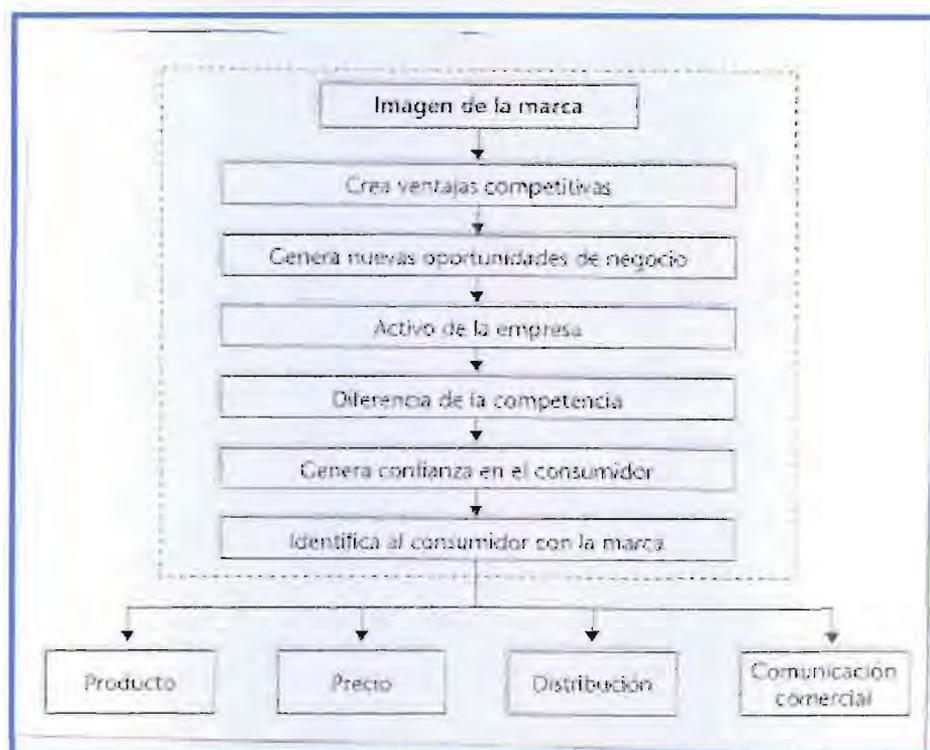
La imagen al disponer conocimientos tanto cognitivos como afectivo, permite disponer de una capacidad, para poder analizar la dimensión conductual del comportamiento humano. Además presenta la particularidad de ser dinámico y sensibles a los cambios de las conductas sociales, influyendo así en su existencia a través del tiempo.

Estos dos términos antes mencionados son complementarios, debido a que la imagen transmite las percepciones actuales y la identidad trabaja en las percepciones, que se deben aplicar y afirmar, para que estas puedan permanecer a largo plazo.

El proceso que se utiliza comúnmente en el mundo del marketing, para exponer las etapas, en la cual se forma una imagen de marca, es el *Modelo de red asociativa de memoria*, liderados por los autores Hache y Keller.

El mismo persigue la teoría, de que la memoria humana esta compuesta, por un conjunto de nodos, que desarrollan un nivel de grado de recordación en el individuo, siendo la marca uno de esos nodos principales, que interactúan con los demás nodos, generando así una gran cantidad de información muy distintas, dando nacimiento a la imagen de la marca en la mente del sujeto y a su vez el mismo realiza asociaciones que lo aplica a nuestra marca.

Para poder diagramarlas se basa en las *experiencias pasadas, fuentes externas a el (empresa, allegados, fuentes neutras) e información emitida por la organización.*



52

Para que el bufete, pueda obtener una óptima gestión de la imagen de marca, a continuación, desarrollaremos ítems a manera de receta, para que puedan seguir un lineamiento ordenado, para arribar a dicho objetivo.

- a) A la hora de tomar decisiones relacionadas a la marca, el bufete debe orientar todos sus esfuerzos al mercado y aplicar un marketing relacional.
- b) Debe dejar establecido que imagen quiere desarrollar, en la mente de los consumidores.
- c) Estudiar las diferentes estrategias y tácticas a implementar, para arribar a dicho objetivo.
- d) Todas las decisiones relacionadas a la gestión de la misma, deben ser trazada a largo plazo.
- e) Es importantísimo captar los cambios estimativos, que estén relacionado con la estructura cognitiva del consumidor.
- f) Estudiar las oportunidades que le puede generar al bufete, una imagen de marca fuerte, única y creíble.

<sup>52</sup> Imagen propiedad de Ana Isabel Jiménez Zarco, Dirección de productos y marcas, Editorial UOC, 1º Edición, abril 2004, Pág. 80.

## Posicionamiento de una marca

El posicionamiento de una marca, consiste en recalcar las cualidades distintivas que posee nuestro servicio, con respecto a la de los competidores y al mismo tiempo ser percibidas por los clientes. El posicionamiento se fundamenta en la conexión de una marca con una combinación de expectativas del cliente. Para arribar a dicho objetivo el bufete, debe responder cuatro preguntas para desarrollarla:

*¿Una marca para que?:* Esta relacionado a la propuesta que realiza la marca y el beneficio que le genera al cliente.

*¿Una marca para quién?:* Esta vinculado al mercado objetivo, a la cual va apuntar el bufete.

*¿Una marca para cuando?:* Corresponde al momento en el cual se va consumir el servicio.

*¿Una Marca contra quién?:* Esta pregunta define a los competidores directos nuestros

A su vez para poder medir el alcance pretendido por el bufete, debe responder una serie de preguntas que lo ayudara a determinarlo: *¿Qué posición ocupamos dentro del mercado Jurídico?, ¿Qué posición queremos ocupar dentro del mundo jurídico?, ¿Que competidores debemos superar?, ¿Disponemos de recursos suficientes para superarlos?, ¿Una Vez superados nos podemos mantener?, ¿Estamos a la altura de nuestra posición?, ¿El posicionamiento lo debe hacer gente externa al bufete?.*

El bufete debe tener presente el concepto que quiere comunicar y como pretenden que sus clientes asocien su marca. Para ello debe construir una marca, con personalidad, que debe coincidir con los valores, identidad y el carácter del mismo.

El 90 % del mercado jurídico, posee solo nombres con el agregado de términos como bufete, consultoría jurídica, despacho de abogados, despacho jurídico, estudio jurídico, gabinete de estudios jurídicos, etc., no transmitiendo un significado a sus clientes potenciales y reales.

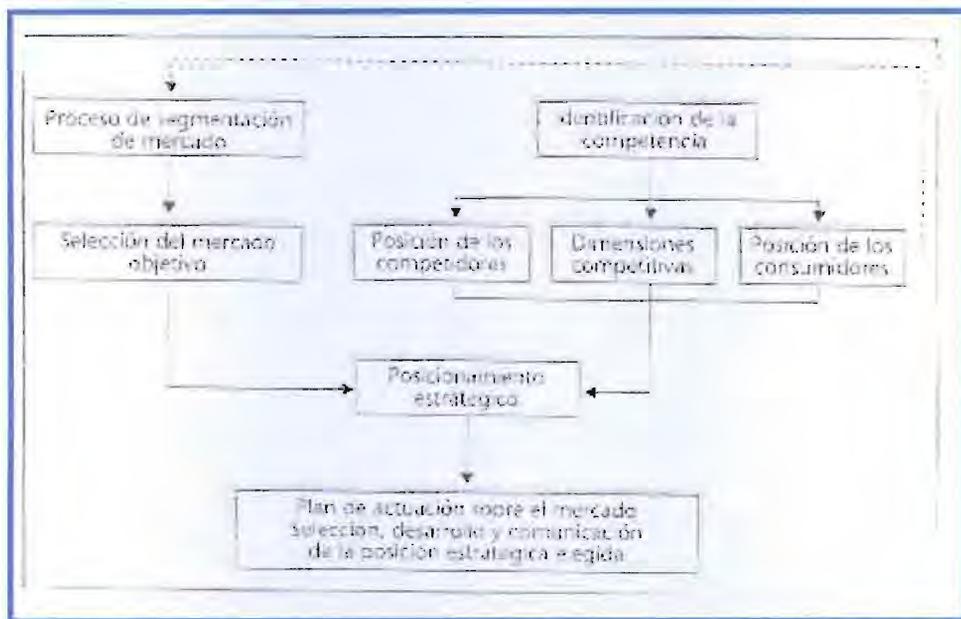
El letrado debe tomar conocimiento que su marca, es el primer contacto que mantiene con sus clientes, despertando así una impresión en ellos. Para esto, el bufete debe eludir la elección de normas largas, genéricos, siglas o nombres relacionado al derecho, para no disminuir su potencial de marca. Deben desarrollar un nombre corto fácil de articular, pero también debe estar acompañado, por un buen sistema de comunicación por parte del bufete, para poder ocupar un lugar en la mente de los clientes.

## Capital de marca

El Marketing Science Institute (**MSI**), describe al mismo como un conjunto de asociaciones y comportamientos conformados por clientes, miembros del canal y otras empresas, que le permiten a la organización, obtener crecientes beneficios o cuota de mercado, ofreciéndole una ventaja competitiva, diferenciada y sostenible en el tiempo.<sup>53</sup>

Los Autores Hache y Keller lo define “como el conjunto de activos y pasivos asociados a una marca, su nombre y símbolo que añaden o sustraen valor al producto o servicio ofrecido, cuando éste es asociado a una marca, nombre o símbolo”.<sup>54</sup>

A su vez el capital de marca se mueve a través de 5 activos, que son *a) la notoriedad de la marca, b) las asociaciones de la imagen de marca, c) la calidad percibida, d) la lealtad a la marca y otros activos propiedad de la marca.*



55

<sup>53</sup> Definición desarrollada por Ana Isabel Jiménez Zarco, Dirección de productos y marcas, Editorial UOC, 1ª Edición, Barcelona 2004, Pág. 103.

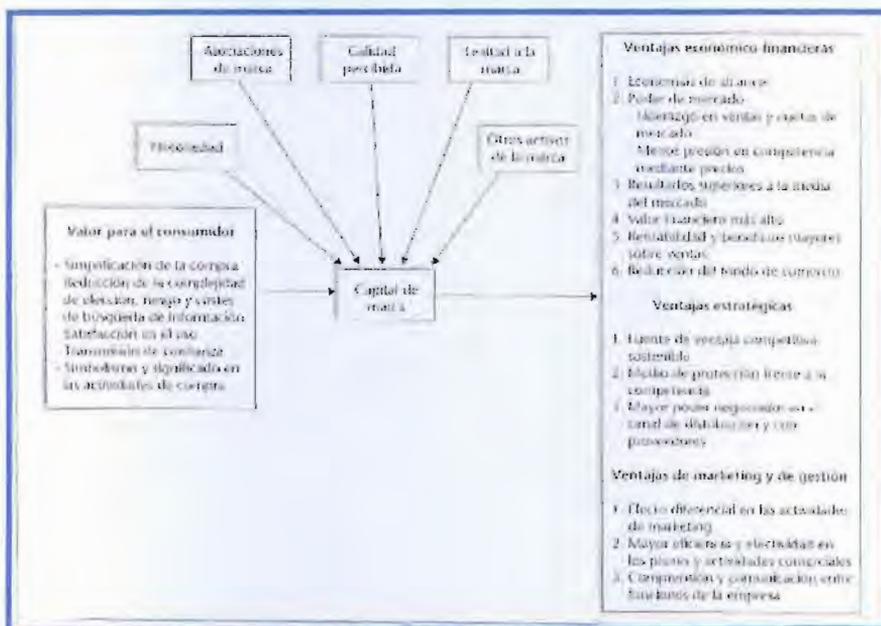
<sup>54</sup> Definición aportada por Ana Isabel Jiménez Zarco, Dirección de productos y marcas, Editorial UOC,, 1ª Edición, Barcelona 2004, Pág. 80

<sup>55</sup> Imagen propiedad de Ana Isabel Jiménez Zarco, Dirección de productos y marcas, Editorial UOC,, 1ª Edición, Barcelona 2004, Pág. 89

Las 3 primeras están relacionadas, con el grado de significado que tiene el individuo con la misma (**Cognitiva**), mientras que las 2 restantes están vinculadas a lo referente a las patentes y la relación con el canal de distribución (**gestión**).

Los bufetes deben trabajar en la **notoriedad de la marca**, esto consiste en que su marca sea fácilmente recordada por el individuo e inmediatamente, lo asocie a un estudio jurídico.

Para ello los directivos del bufete, deben tener en cuenta los diferentes niveles de notoriedad que se divide en 4 y son: **a) reconocimiento o notoriedad asistida, b) recuerdo o notoriedad espontánea, c) marca recordada en primer lugar, d) marca dominante**



56

El objetivo que debe perseguir el bufete, es llegar a ser una marca dominante dentro del mercado Jurídico, esto quiere decir que en el **top of mind**, que se aplique a un individuo, sobre nombres de bufetes (marca), el mismo debe ser el primero en mencionar o estar en entre los tres primeros.

Habiendo analizado el primer punto que debe trabajar el mismo, pasaremos al segundo que consiste en **las asociaciones de marca**.

Las mismas trabajan en el significado, que le atribuye el individuo a nuestra marca, de la cual se construyen, a partir de las acciones comunicacionales y las experiencias que posee el mismo con la marca.

<sup>56</sup> Gráfico desarrollado por Ana Isabel Jiménez Zarco, Dirección de productos y marcas, Editorial UOC, 1ª Edición, Barcelona 2004, Pág. 106.

Las asociaciones que desarrollen los individuos, deben presentar la particularidad de ser *fuertes, favorables y únicas*.

*La fortaleza*, esta sujeta al procesamiento que realice el individuo, con la información que receptiona y el pensamiento que elabora sobre la información receptionada.

También las asociaciones deben ser *favorables*, esto quiere decir que cuando el individuo evalúa la información percibida, las mismas deben formar una actitud positiva en ellos, esto quiere decir que el individuo percibe, que la marca contiene los atributos y beneficios, suficientes para satisfacer su necesidad.

Las mismas deben ser distintivas (*únicas*), es decir ser distintas a las demás, produciendo así una ventaja competitiva, generando una evaluación mas favorable y obtener una alta probabilidad de elección por parte de los potenciales clientes.

El tercer punto en que se debe trabajar es en **la calidad percibida**, la misma es la superioridad que detecta el individuo, efectuando una comparación con las demás marcas. Esta variable le permite al bufete poder vender su marca a un honorario mas elevado con respecto a otros competidores, que forman parte del mercado Jurídico, generando en la mismas el incremento de sus beneficios.

También hay que tener presente ciertos factores que dan forma a la calidad de la marca por parte del individuo, estos son el nivel de educación, las experiencias previas, la información proporcionada al mismo, el tiempo que dedica este para efectuar el análisis correspondiente, el contexto en la cual se efectúa el acto de compra y el consumo, etc.

**La lealtad a la marca**, es un aspecto que debe tener en consideración, a la hora de desarrollar su capital de marca. La misma consiste en el compromiso o vinculo que contiene el individuo con la misma, originado por el grado de atracción y afecto que este desarrolla con ella.<sup>57</sup>

Dicha conducta le genera, un aumento en los beneficios en lo referente al negocio, posibilidad de poder determinar sus honorarios, reducir las acciones de marketing, prolongando su existencia en el mercado jurídico.

A su vez la lealtad, alcanza diferentes niveles, los mismos se dividen en 5, en la base se encuentra los clientes que buscan solamente precios, no generando ningún compromiso con la marca, si sus honorarios no le es favorable, lo abandonará. En el siguiente peldaño se encuentra los clientes, que están conforme con la marca y no toma la decisión de cambiarla por otra, en el tercer piso de la pirámide se encuentra aquellos, que están satisfechos con ella, detectando lo costoso que sería para ellos

---

<sup>57</sup> Definición narrada por Ana Isabel Jiménez Zarco, Dirección de productos y marcas, Editorial UOC, 1º Edición, Barcelona 2004, Pág. 117.

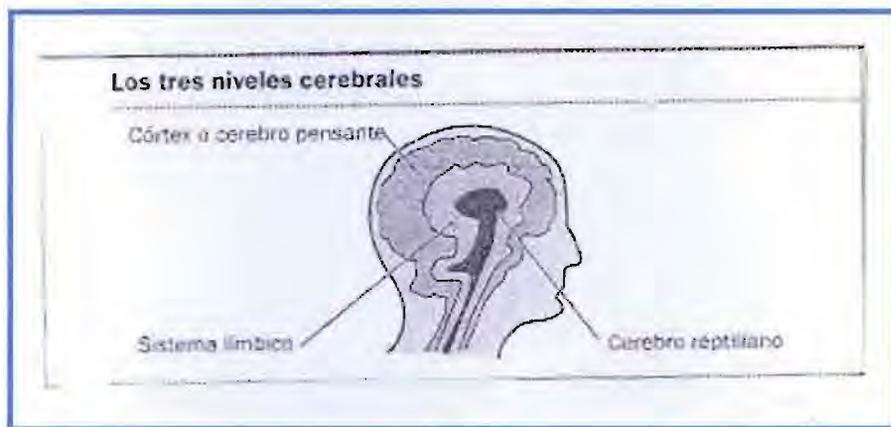
proceder al cambio, ósea la competencia para arrebatárselo debe generar un esfuerzo de marketing orientado a superar esos costos, a través del ofrecimiento de beneficios altamente atractivos para ellos, en el cuarto piso de la misma se encuentran los consumidores amigos de la marca, los mismos poseen un vínculo emocional con la misma y en la punta de la pirámide los clientes comprometidos, estos se sienten orgullosos de usar la marca, porque colman sus expectativas y deseos.

El bufete no debe perder tiempo y esfuerzos en aquellos clientes, que no tienen ningún vínculo emocional con su marca, sino con aquellos que valoran sus esfuerzos de poder satisfacer sus necesidades, aportando un plus a los mismos.

### Neuromarketing

Para arribar al dicho objetivo mencionado en el párrafo anterior, el bufete debe aplicar el neuromarketing, el mismo es una disciplina que se centra en el estudio de la conducta de los consumidores, a través de la investigación del cerebro del ser humano, a la hora de tomar una decisión de compra, transformándose así en un complemento del marketing tradicional, porque colabora en el análisis y diagnóstico detallado de las necesidades latentes y reales, tanto de los consumidores reales como potenciales, a través de la neuropsicología, la neurociencia y la antropología sensorial, que ayudan a entender un poco más el cerebro humano.

El cerebro es un órgano, que contiene células que actúan en los actos conscientes e inconscientes del mismo, dentro de la materia en cuestión, se alojan la identificación de una marca con respecto a otra. Aquí también toma partido la relación *mente-cerebro*.



58

<sup>58</sup> Imagen perteneciente a Néstor Braidot, Neuromarketing en acción, Editorial Granica, 1ª Edición, Buenos Aires 2011, Pág. 23.

Por su parte las neuronas, son células que participan en lo que respecta a la atención, relacionados a la memoria a corto y largo plazo, la capacidad visuconstructiva y el raciocinio. Esto se logra a través de los neurotransmisores, que conducen información de una neurona a otras.

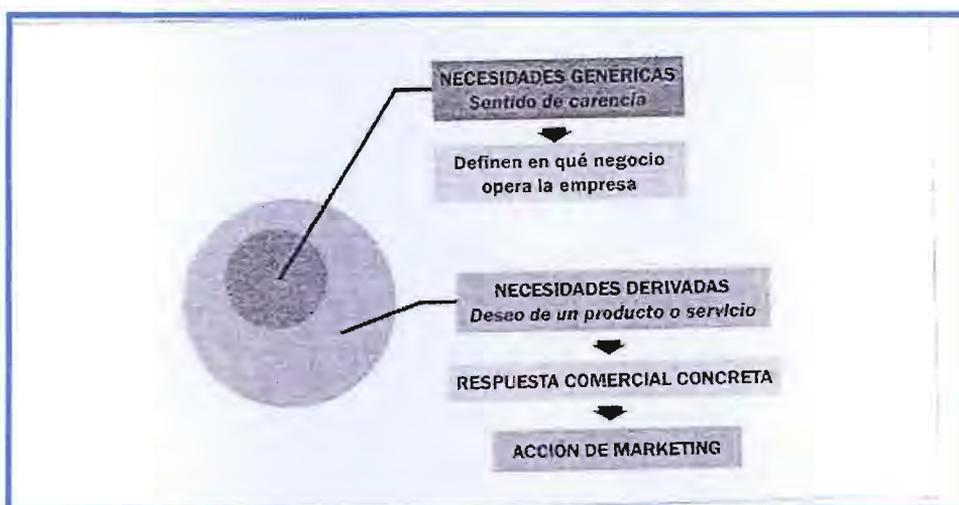
El neuromarketing, para poder estudiar las conductas humanas, se basa en ciertas investigaciones, que comprende el análisis de las conductas, tanto visualmente detectable, como lo no visualmente detectable (motivación), las percepciones originadas de los factores culturales que los individuos poseen, datos personales, grupos de influencia y lo relacionado a la personalidad de los mismos.

### Tipos de Necesidades

Cuando un consumidor realiza una toma de decisión en el acto de compra, este se encuentra condicionado por el tipo de necesidad que el mismo dese satisfacer. Hay *necesidades genéricas* y *necesidades derivadas*.

*Las necesidades genéricas*, están relacionada a la carencia que **no esta vinculada con ninguna marca** ejemplo: sed, hambre, frío. En estos casos, el cerebro lanza una especie de alarma o señal a nuestro cuerpo, para tomar los recaudos, para no sufrir una deshidratación, una desnutrición o una hipotermia.

*Las necesidades derivadas*, **tiene una asociación exclusiva con las marcas**, esto quiere decir, si la marca satisfacen sus necesidades o no (percepción), las estrategias de las organizaciones, están enfocadas a satisfacer las mismas. Por ejemplo, si un individuo tiene sed (*necesidad genérica*), y pide una coca cola (necesidad derivada), que se origina con el vínculo que tiene el mismo con la marca.



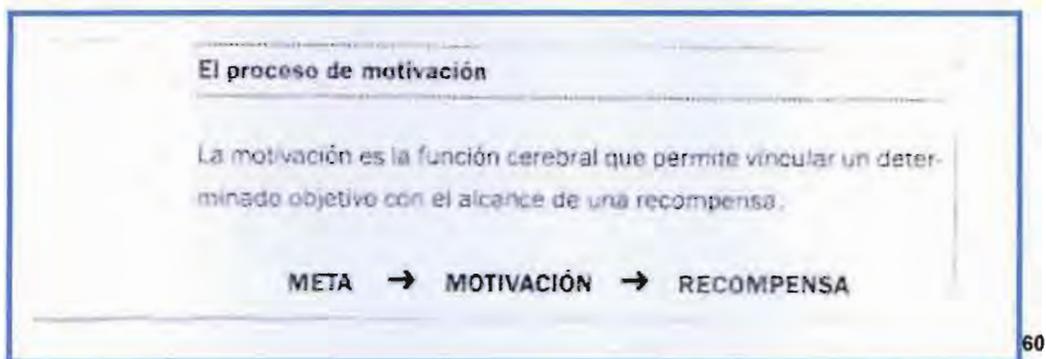
<sup>59</sup> Imagen perteneciente a Néstor Braidot, Neuromarketing en acción, Editorial Granica, 1ª Edición, Buenos Aires 2011, Pág. 51

Los deseos son la vía para satisfacer una necesidad, en la cual es influida por la cultura, la personalidad y la sociedad. Los mismos se pueden observar como construcciones cerebrales, éstas son incentivadas por las estrategias de marketing,

que llevan a delante las organizaciones. A través de estudios, se ha determinado que algunas marcas preminun, influyen notablemente en los deseos de los consumidores, al trabajar en los mecanismos que están relacionado con la memoria, toma de decisiones y la imagen de la mismas.

En el campo del neuromarketing, la motivación es un impulso que se activa en el cerebro y lo impulsa a llevar una acción determinada, este impulso se determina por la detección de una carencia. También se llevo a una conclusión, que hay una relación muy cercana entre el sistema cerebral de recompensa, la motivación y el conocimiento acerca de productos y servicios, que el individuo posee en los almacenes de memoria.

A su vez la motivación puede ser *positiva o negativa*, esto conduce a un consumidor a optar por uno u otro servicio. Las motivaciones *positivas*, son todas aquellas que se relacionan con la necesidad, carencia o deseo mientras que las *negativas*, se relacionan con los temores, que lo alejan de un servicio.



Además también hay que tener en cuenta *las motivaciones ocultas*, para ello el neuromarketing aplica técnicas que consiste en hallar estas, debido a que la mayoría de las decisiones que se utilizan, a la hora de contratar un servicio, hay deseos sentimientos y emociones, que se encuentra en forma oculta en la conciencia del cliente.

Por ejemplo se ha llevado a cabo un estudio donde se observaban la relación precio-calidad y se llevo a la conclusión que los consumidores, al creer que estaban consumiendo un servicio caro, esto le afectaba directamente la percepción de agrado, predisponiéndolo a pagar un precio más alto.

<sup>60</sup> Gráfico perteneciente a Néstor Braidot, Neuromarketing en acción, Editorial Granica, 1ª Edición, Buenos Aires 2011, Pág. 55.

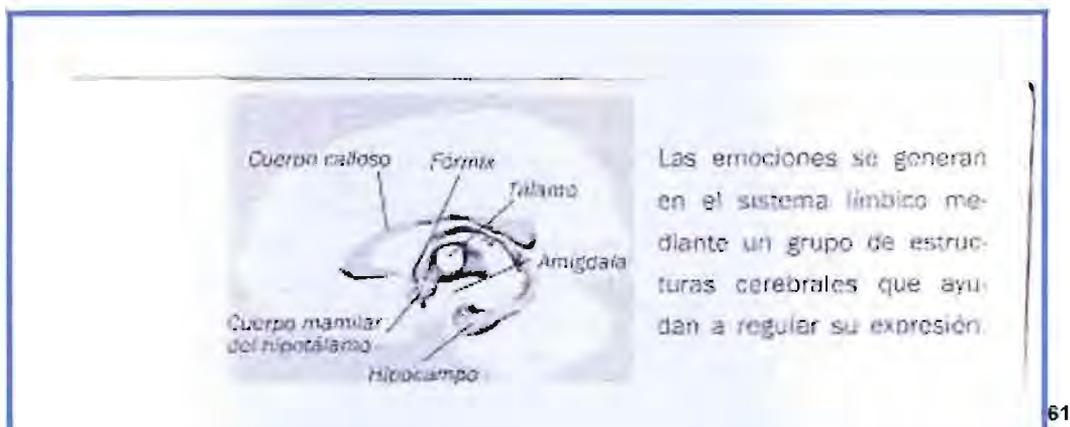
## Necesidades Biogénicas y Psicogénicas

Para poder tomar conocimiento más detallado de las necesidades y deseos de nuestros consumidores, vamos a detallar *las necesidades biogénicas y las necesidades psicogénicas*.

*Las necesidades biogénicas*, se desarrollan en el cerebro reptiliano, y están relacionados a lo intuitivo. El cerebro de un ser humano, vive en constante amenaza por la inseguridad, el mismo procesa información proveniente de medios de comunicación y su núcleo social, en la cual afecta directamente a las tomas de decisiones de compra del individuo.

*Las necesidades psicogénicas*, esta relacionado con los factores internos que son el amor propio, autoestima, autorrealización y los externos que son la posición social, el reconocimiento de su entorno. Estos dos factores están relacionados estrechamente con las emociones y presenta la particularidad de modificarse en momentos de crisis.

Al analizar dichas necesidades, nos ayudan a comprender que las motivaciones no se pueden rotular ni ordenar, porque cuando cambian los escenarios un individuo cambia sus prioridades. Así los comportamientos de compra de los mismos, presentan la particularidad de ser **dinámico, complejo y variable**, además dichos comportamientos están impulsado mayormente, por motivos metaconscientes que por los motivos conscientes.



El tipo de servicio, también forman parte en el comportamiento de los consumidores, si la implicación con el mismo es alta, significa que el individuo se tomara mas tiempo para analizar su decisión de compra.

<sup>61</sup> Imagen ilustrada por Néstor Braidot, Neuromarketing en acción, Editorial Granica, 1ª Edición, Buenos Aires 2011, Pág. 61.

Es importante que el bufete identifique el comprador del usuario, para poder direccionar en forma eficiente su estrategia de comunicación.

### El producto en la representación cerebral del consumidor

Después de haber analizado las necesidades y deseos de los consumidores y las conductas que ellos practican, los letrados que conforman el bufete, debe tener presente que los consumidores, no eligen los servicios por lo que son o tratan de manifestar, sino por la percepción que tienen sobre este, muchas veces se detecta que los servicios que ellos consumen, son un fiel reflejo de ellos mismos. Por lo tanto en la rama del neuromarketing, se afirma que un producto que en este caso

son los abogados que conforman el bufete, son una construcción mental, que se elabora a través de las actividades sensoriales que desarrolla el cerebro, que proviene de la recepción de la información de todos sus órganos sensoriales, que es procesada para conformar las percepciones.

Percibir comprende en agrupar, los estímulos que recolectamos de nuestros sentidos, para proporcionar un conjunto de significados, a los diferentes aspectos de la realidad.

Las sensaciones que despertamos, son el resultado de la interacción de millones de células nerviosas, que transportan mensajes, por un largo recorrido conformado por redes neuronales interconectadas entre sí.

### Tipos de Percepciones

El individuo posee *percepciones metaconsciente y conscientes*. Las *percepciones metaconsciente*, es un fenómeno sensorial que consiste, en captar gran cantidad de información, proveniente del círculo en el que nos rodeamos sin darnos cuenta, ejemplo: todo lo que capta nuestros 5 sentidos al ingresar a un estudio Jurídico, los aromas, el orden que visualizamos, etc. La percepción consciente, puede captar en forma simultánea una determinada cantidad de información ejemplo: escuchar las explicaciones que nos puede brindar el letrado en cuestión, focalizar la atención en las expresiones corporales del mismo, etc.

Las percepciones metaconscientes, son las que mayormente gobiernan en la toma de decisiones de compra del cliente, cuando se debe estudiar la decisión en forma detallada, actúan las percepciones metaconscientes, mientras que las que requiere de un menor análisis en el acto de compra, actúa las percepciones conscientes.

Además un individuo, recibe permanentemente, un bombardeo constante de información y el mismo realiza un acto de filtrado de información, de acuerdo a las percepciones que despertaron en ellos.

Para poder realizar el acto de selección de un servicio, los clientes necesitan tener parámetros, para poder compararlos y ver cual de todas las ofertas que dispone, es el más propicio para la satisfacción de su necesidad.



Para ello el bufete, debe trabajar sobre el *priming* del cliente potencial o real, el *priming* es un concepto que abarca un tipo de memoria que se activa en el momento de reconocer algo. También hay que destacar que a la hora de reconocimiento, hay dos tipos de flujos de información que actúan en forma paralela, *la conciente y la metaconciente*. El *priming* permite potenciar el conciente en forma veloz, si estamos muy en contacto con el servicio.

El objetivo de la gestión de marca de un bufete, se fundamenta en la gestión de experiencia, los letrados deben tener presente, que ellos venden experiencias acerca de sus servicios prestados, siendo este más importante que la imagen de marca.

También se detecta que el 90% de los bufetes, no aplica la gestión de marca orientado a la percepción de sus clientes, esto se observa en diversos ejemplos: poco desarrollo de sus páginas de web, descuidos pronunciados en sus despachos. Algunos letrados opinan que si le preguntan a sus clientes, a cerca de su percepción de sus servicios, pensara que el mismo se encuentra a la deriva.

Otros afirman que desarrollando programas de comunicación en los medios, se tiende al aumento de su cartera de clientes, pero descuidan el contenido de ese mensaje.

Volviendo al despacho, los letrados deben saber que el mismo no es una simple oficina, si no que es el sitio donde se comienza a construir el posicionamiento de su marca.

Por ese motivo se debe pregonar el concepto de atención al cliente, dentro de su personal, su ubicación debe estar integrada al plan de marketing del bufete, para que su despacho no se tome como un mundo aparte dentro de sus negocios, por ejemplo muchos despachos se ubican en lugares altos de los edificios, perdiendo de vista la percepción de los clientes.

La sala de espera es un punto muy neurálgico, en el desarrollo de la percepción por parte del cliente, una sugerencia que se puede darle a los letrados, es que cambie el concepto de sala de espera por sala de recepción, en la misma el tiempo máximo de retención de los mismos, debe ser no mas de 10 minutos y trabajar como organización para poder explotar al máximo los cinco sentidos que utilizan sus clientes en ese instante, para construir una percepción de Ud. como organización. Es necesario que el cliente pueda tener al alcance de la mano, información relacionada a la visión, misión, que lo diferencia del resto, a que rama del derecho se especializa, a que target se esta dirigiendo.

El mismo debe ser sencillo, elegante y funcional, debe ser luminoso y debe estar ambientado de una forma que le transmita al cliente una sensación de alegría, en este último punto, la música melódica tipo barroca suave, ayuda al cliente a que despierte una sensación de confortabilidad, mientras el mismo espera a su letrado, la recepcionista del bufete puede ofrecerle al mismo una gaseosa o un caramelo, a



manera de atención y cordialidad, además la temperatura de cada uno de los ambientes que conforman los ambientes, se debe tener en cuenta, como así también el aroma del cigarrillo, en cualquier sitio del mismo, esto despierta en el cliente no fumador una sensación de incomodidad. Además se debe trabajar en lo que respecta al lenguaje corporal que práctica el letrado.

Para desarrollar estas acciones de marketing antes mencionadas, el bufete debe confeccionar un plan de marketing, cuya conclusión sea la de poder transmitir al cliente lo que el despacho aspira y a lo que se abstiene.

El plan de marketing debe solucionar las problemática existentes en cada uno de los despachos, hay casos donde los letrados desconocen los procedimientos para poder extender su despacho (negocio), quieren ampliar su cartera de clientes de acuerdo a la especialidad que maneja el mismo, pero no saben la forma de ofertarlos a un

target específico, en otra ocasiones es el posicionamiento, hay clientes que solo lo contrata para casos específicos, porque perciben que son eficaces para llevar cabo esos tipos de pleitos y desconocen otras especialidades, donde el bufete también es eficiente para gestionar.

El primer paso para la elaboración de un plan de marketing, es utilizar la herramienta FODA, para poder analizar los diferentes tipos de clientes, sus competidores, su imagen de marca, etc., para ello debe recolectar datos primarios extraídos de fuentes internas y externas al bufete, esto quiere decir indagar a clientes internos (personal y staff) y clientes externos (proveedores, consumidores del servicio), el análisis debe colaborar al desarrollo de una ventaja competitiva de la marca en el mercado, a través de la utilización de estrategias y acciones de marketing, que lleven al mismo al posicionamiento en cada uno de los segmentos objetivos.

Luego se pasa a la elaboración de un diagnostico en lo que respecta a la visión, misión del bufete, su identidad, sus valores y la cultura corporativa, que quiere implementar y comunicar, dichos puntos son fundamentales, para la construcción de una política de comunicación referente a la marca.

Para arribar a un plan de marketing eficaz, el bufete debe establecer los objetivos y estrategias para poder llegar a cumplir, los puntos mencionados en el diagnóstico y a su vez estos deben estar acompañados por planes de acción, que ayuden a poder cumplir cada uno de los mismos, como así también en lo que se refiere, a la comunicación externa, esto quiere decir que se quiere comunicar y a quién, cuando donde y porque. Todo este proceso debe estar acompañado por un sistema de información práctico de marketing y una correcta segmentación del mercado donde el bufete quiere actuar.

### **Clientes internos**

Hasta el momento solo se ha estudiado a los *clientes externos* del bufete, por ello ahora empezaremos a analizar a los *clientes internos*, que también forman parte de la conformación de la misma, porque ellos también forman parte en la construcción

de la marca del bufete, pudiendo producir un efecto tanto positivo o negativo, en la cartera de los clientes.

Los bufetes están obligados a generar propuesta de valor para sus empleados, la misma debe estar apoyada en tres pilares que son *a) La recompensa monetaria b) la motivación del profesional (autosuperación), c) el aporte social*. Aplicando la teoría del *efecto tenaza*, que consiste en establecer un equilibrio, entre la necesidad de invertir para atraer y retener clientes internos, sin poner en riesgo las finanzas del mismo.

Esta acción de generar una identidad y una gestión de imagen como *empleador*, haciendo hincapié en la gestión de los valores, en lo que respecta a los sistemas, procesos y políticas internas, le genera al bufete una ventaja competitiva dentro de un mercado hiper competitivo.

Pero para poder desarrollar esta acción, el bufete a lo mejor, deberá realizar cambios drásticos en lo referente a las estrategias de comunicación interna. Las acciones que se deben trabajar, son en que el empleado tenga la oportunidad de acercar ideas y sugerencias a los directivos del bufete, no esconder bajo 4 llaves la información financiera de la misma, que exista un feedback positivo, que los empleados sepan como hicieron su labor y en que tiene que mejorar, saber cuales son los planes de negocios del bufete. Los empleados, también ayudan a desarrollar la imagen de la marca del estudio, con sus comentarios a sus allegados.

Para arribar a esto, el bufete debe trabajar en captar las nuevas necesidades que poseen los empleados del siglo XXI, los empleados por ejemplo no solo dan prioridad al *salario económico*, sino que también quieren tener tiempo libre para ellos, para poder desarrollar una mejor vida privada (*salario emocional*). Por lo tanto el bufete debe tener la capacidad de poder ofrecer los dos salarios que pretenden sus empleados, colaborando así en el equilibrio entre la vida profesional y privada de los mismos, reduciendo el estrés laboral y por ende la alta rotación, además deben cultivar la cultura del aprendizaje orientado a la generación de actitudes.

Los beneficios que aporta un empleado con una vida equilibrada en lo profesional y personal, ayuda al mismo a aportar nuevas mejoras en su trabajo o proporcionar ideas innovadoras relacionadas con la satisfacción de los clientes, etc.

Los bufetes deben comprender, que hoy en día no se conforman organizaciones con los clientes internos, que solo cumplen sus horas de trabajo, deben buscar un plantel en la cual le aporten su creatividad y sus habilidades, transformándose así en *un socio de valor*, para ello el bufete como organización, debe establecer un vínculo emocional recíproco, gestionando así *el employer branding*.

## ¿Qué es el employer Branding?

*El employer branding*, consiste en elaborar una estrategia, que colabore a reforzar la percepción del mercado, empleados actuales y potenciales sobre la organización como un buen lugar para trabajar.<sup>62</sup> El employer Branding, debe estar acompañado

por la práctica del *endomarketing*, que consiste, en reforzar la imagen interna, para llegar a dicha meta, el bufete debe enfocar sus esfuerzos en incrementar la participación de los empleados, en ciertas acciones, mejorar el clima laboral, fomentar el orgullo de pertenecer a dicha marca (Bufete) e implementar procesos que ayuden a producir el cambio continuo.

## Características del Endomarketing

*El endomarketing*, presenta la característica de poseer, *aspecto emocional y aspecto racionales*. **Los aspectos emocionales** son todas las percepciones que recibe el empleado en el bufete y a su vez pueden ser *negativos o positivos*, por ejemplo: la cultura que forma parte, la personalidad de cada uno de los integrantes que conforman el mismo, etc. **Los aspectos racionales** son todas las percepciones que recolecta un empleado sin necesidad de estar dentro del bufete, por ejemplo: salario oportunidades de progreso, etc.

## EVP Propuesta de valor del empleado (Employer Value proposition)

Dicha propuesta surge de la visión conformada por la integración de los siguientes contextos *a) Comité de Dirección, b) La percepción de los empleados, c) La percepción externa*.

*a) Comité de Dirección:* Describe todo lo relacionado al perfil del profesional, que requiere y los atributos de employer Branding que necesita explotar, para poder cumplir con la visión del bufete

*b) La percepción de los empleados:* Es el valor emocional que posee el empleado con su organización, esto le permite detectar los aspectos positivos y negativos, de trabajar en dicho bufete. Una vez que se obtiene los resultados de los mismos, el bufete debe potenciar los positivos y disminuir los negativos.

*c) La percepción externa:* Este contexto es similar a lo antes analizado, pero en sentido inverso, consiste en palpar el grado de atracción que posee nuestra organización, a la hora de elegirlo como lugar para trabajar (*The best place to work*).

---

<sup>62</sup> Definición empleada por Miriam Aguado, Alfonso Jiménez, Employer Branding, editorial Almuzara, 1ª Edición, España mayo 2009, Pág. 71.



La Propuesta de valor al empleado (*EVP*) debe ser diferente, atractiva y realista, para convertirse en una ventaja competitiva, dentro del mercado Jurídico. Para esto los directivos deben responder a una batería de preguntas para arribar, a dicho propósito, para obtener una *diferenciación* en el mercado, que son las siguientes: *¿Qué reputación tienen los atributos de mi competencia en el mercado?; ¿Qué le ofrecen a sus respectivos empleados?; ¿En que me diferencio de ellos?*, para que sus atributos sean percibidos como *atractivos*, los mismos deben preguntarse *¿Qué atributos valoran los clientes internos y los clientes potenciales internos?; ¿Poseo yo esos atributos dentro de mi bufete?*, para analizar si esos atributos son reales, deben preguntarse *¿Los atributos que pretendo palmar son*

*realizables?; ¿Cuál es el costo monetario que me produce generar dichos atributos que yo quiero desarrollar?*

La *EVP* le permite al bufete, producir auditorias tanto interna como externa, con respecto al employer branding, incentivando al crecimiento en lo que se refiere, al sentimiento de pertenencia que construye los clientes internos con el bufete, estandarizar los mensajes comunicacionales claves, abarcando tanto a los clientes internos como a los potenciales, construir una branding no solo de servicios.

También se debe recordar que el concepto del employer branding, para que funcione eficientemente debe tender hacia *la mejora continua*, esto quiere decir que hay que tener en cuenta permanentemente los factores, socioeconómicos, culturales y organizativos.

Para poder desarrollar el concepto de *mejora continua*, el bufete debe poseer una estrategia en lo que respecta a la gestión de personas sólida y alineada al negocio, además las mismas deben estar orientada al cumplimiento de sus necesidades y expectativas, la misma debe estar ajustada a los perfiles del plantel a la cual trabaja en nuestro bufete, proteger el estilo de dirección, relacionado a la identidad y cultura organizativa, evaluar permanentemente la ejecución de dichas estrategia y tener en cuenta en forma cotidiana, las ideas provenientes de los clientes internos.

### Como implementarlo

Para ello el bufete debe confeccionar un plan de mejora continua (**PMC**), el mismo debe perseguir el objetivo de mejorar dichos procesos, para arribar a una maximización de los resultados, aplicando una serie de medidas para la obtención del mismo.

Al utilizar el PMC, dentro de su bufete lo que esta poniendo en práctica, es una visión minuciosa en cada uno de los procesos, en lo que respecta a materia de clientes internos, estos procesos son un conjunto de tareas, que se llevan a cabo para concluir en un valor agregado en sus servicios.

Aquí el papel del Feedback, es fundamental y debe ser continuo, porque usted debe testear si las necesidades de sus clientes internos (empleados), están cumpliendo con sus expectativas.

La retroalimentación debe consistir en reunir información utilizando la herramienta de la encuesta, la misma debe poseer una batería de preguntas que lo ayude a concentrar la mayor cantidad de información pertinente.

El PMC debe ser aplicado cotidianamente en su bufete, presentado la característica de ser sistemático, para implementar el modelo SAMME, el SAMME es el que mejor se amolda a dicha necesidad. El termino SAMME, proviene de las siglas *Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar, Evaluar*.

Al mismo tipo el modelo SAMME, debe seguir los siguientes pasos, en forma secuencial:

- Determinar los requerimientos principales, de los clientes.
- Seleccione el proceso a potenciar.
- Archivar el proceso original.
- Decretar las medidas necesarias del mismo.
- Recolectar datos acerca de los resultados.
- Detectar las diferencias de los resultados.
- Establecer las acciones correctivas.
- Realice ensayos sobre las mejoras a implementar.
- Analizar el grado de impacto, que produzcan las mejoras
- Estandarizar el proceso y chequear, la mejora continua.

Estos pasos no es necesario seguirlo a raja tabla, por ahí usted detecta que se puede saltar algunos de estos puntos antes mencionados o por ahí usted observa que se superpone uno con el otro. El modelo SAMME, le ofrece ahorro de tiempo en los plazos y a su vez esquivar las trabas ocultas.

## Beneficios del Employer Branding

El *Employer Branding*, es una acción de marketing, que ayuda a cambiar el concepto, que rige en la mayoría de los bufetes, acerca de la administración y gestión de los clientes internos, de acuerdo a ciertos sondeos, comúnmente en los mismos existe el concepto del cliente, solo como aquel que contrata el servicio ignorando totalmente al otro tipo de cliente, que es el cliente interno, produciendo en ellos una insatisfacción personal, que produce el abandono a futuro del estudio. ***Ellos también forman parte del plan de marketing y ayudan a la construcción de la marca.***

El proceso de selección de personal en un bufete consta de los siguientes pasos, *a) desbordamiento de trabajo, b) Contratar a alguien para que se incorpore al instante, c) El individuo seleccionado comúnmente proviene de personas que tiene un contacto estrecho con el bufete, d) Rendir al máximo sin tiempo de poder adaptarse al nuevo escenario.*

Este proceso de selección lo que produce es una avalancha de currículos, que tiene poco ver con la idea central de poder construir, una marca sostenible a través del tiempo.

Además, los letrados deben tomar conocimiento, de que el proceso de selección lo debe realizar gente especializada, para no caer en el error de creer saber lo que quiere su estudio. La persona a la cual le va a delegar dicha tarea, debe conocer en profundidad su bufete (filosofía, valores etc.).

El employer Branding le brinda la posibilidad de desarrollar la idea, que al aplicar dicha acción, usted no le esta haciendo un beneficio contratándolo, sino que al revés, su futuro empleado lo va a beneficiar en lo que respecta a la gestión de marca al bufete. Además ayuda a la persona contratada, a no sufrir el síndrome del nuevo, lo que produce un estado de soledad absoluta, el error de la mayoría de los estudios es una vez contratada la persona, se le asigna un escritorio y se le explica brevemente cuales son sus tareas.

El *employer Branding*, ayuda al bufete, a construir una verdadera comunicación interna, comúnmente los estudios denominan comunicación interna, al traslado de información relacionada con los datos, muchas oportunidades la información valiosa que ayuda a contribuir a la comunicación interna, se encuentra centrada en una o pocas personas. La comunicación interna es desarrollar un feedback interno, que contemple escuchar a sus colaboradores, construir estructuras horizontales, realizar reuniones informales.

## Capítulo IV

### Marketing 2.0

Con la evolución tecnológica que produjo Internet, en el mundo de las comunicaciones, se generó un nuevo concepto del marketing, orientado a la implementación de las TICs, denominado *Marketing 2.0*. El Marketing 2.0 posee acciones dirigidas a la personalización de los mensajes (one to one).

Esta nueva herramienta le permite a las organizaciones, poder entablar relaciones a largo plazo con sus clientes, orientadas a producir la confianza a *nivel racional* y a *nivel emocional*. El primero está relacionado directamente con el servicio, mientras que el segundo está basado en el feedback bufoete/clientes.

Esta revolución en el mundo del marketing, antes mencionada viene correlacionada al traspaso de la *web 1.0 a la web 2.0*, esta última se caracteriza por el papel protagónico que toma los usuarios, aportándole relevancia y valor a la web, ofreciéndoles a los mismos poder descargar o subir contenidos e interactuar con personas.

En el mundo de los negocios, esta revolución se ha transformado en una oportunidad, produciendo una numerosa oferta en sitios webs, *Blogger, youtube, Flick, Google adsense, Google maps, Myspace, Facebook, LinkedIn, Wikipedia, etc.*

Esta nueva tendencia colaborativa, construida bajo el paraguas de la web 2.0, a transformado a los consumidores, ellos ahora dispone de mayor información para poder compartir con sus contactos. Además ya hay una nueva generación, que se criaron con ella, pasando a ser una herramienta de socialización, teniendo incomparable en su rutina diaria el consumo de blog, chats y redes sociales, estas últimas genero la democratización de los medios, esto quiere decir que ellos mismos pasaron a ser desarrolladores de medios.

En la rama del marketing, este cambio de escenario, le brinda la oportunidad de poder dirigir mensajes más personalizados a un target específico, los mismos se encargaran de difundir dicho mensaje, esto obliga a las empresas a confeccionar acciones de marketing más personalizadas.

Esto dio origen a nuevos conceptos dentro del Marketing, como el Marketing directo, Marketing de relaciones, Marketing one to one, Marketing Dinámico, Marketing Viral, Marketing On-line y Marketing Móvil.

Por lo tanto los profesionales del derecho, que no se inserte en este nuevo paradigma, perderán cada vez más terreno en el mercado Jurídico, debido a que los expedientes, hoy en día son consultados a través de la Web, los clientes transmiten sus consultas vía e-mail o blogs, los bufetes se virtualizaron, los jueces se interrelacionan por medio de microblogs, también notifica a las partes en una cuenta de una red social, las notificaciones fehacientes son firmados en forma digital, las leyes y las jurisprudencia se pueden consultar vía Web.

Además los abogados construyen su posicionamiento, en función del número de veces que los buscadores reflejan su nombre, los estudios Jurídicos hacen publicidad empleando palabras claves dentro de los buscadores.

### ¿Cómo diseñar una página Web que genere valor al bufete?

El bufete debe tomar conocimiento que el principal objetivo de su página Web, es fomentar el estudio, el plantel de profesionales que la conforman, sus prácticas y a su vez, satisfacer las necesidades de los navegantes. Para ello, vamos a desarrollar las principales claves que debe tener presente, para arribar al objetivo antes mencionado.

Primero un sitio Web, esta conformado por el diseño y el contenido, el primero esta formado por toda la parte estética y organizativa y el contenido esta conformado por toda la información que se encuentra distribuida en la misma. El dominio debe ser fácilmente relacionado al estudio o área que practica, dentro de la rama derecho, a menudo los dominios de los bufetes, contiene las iniciales de sus integrantes (directores), dificultando la recordación del dominio.

Luego la página de inicio, debe contener la información que necesita el navegante y no toda del estudio. Además es la puerta de entrada que tiene el navegante a su página Web, la estrategia que debe llevar el bufete, es guiar a los navegantes y llevarlos a los lugares, donde mejor reflejen sus fortalezas como estudio.

Los buscadores son un aliado importantísimo para difundir su sitio Web, debe tener en cuenta que su sitio es la vidriera del bufete, para poder sobresalir en el mundo Web, lo aconsejable es diseñarla y programarla de forma tal, que los buscadores seleccionen su sitio Web y lo ubique entre las primeras de la lista.

A la hora de emitir mensajes dentro de su sitio Web, debe tener presente que deben ser claro e interesante, no debe caer en el error de mantener el mismo lenguaje que utiliza con sus colegas, tampoco debe dar por sobreentendido ningún concepto jurídico. Aquí puede utilizar hipervínculos, para poderlos enlazarlos y ayudarlo al navegante a tener un fácil recorrido por sus sitio Web.

Además los mismos deben generar un empatía en la relación cliente-abogado, por ejemplo si su segmento son empresas inversoras, su sitio Web debe contener una versión en inglés, si trabaja con otros abogados puede volcar conceptos o lenguajes propio del derecho, si su segmento son gente común el lenguaje debe ser simple. Si el bufete, necesita informar acerca de algo que al navegante le interese o lo puede perjudicar, lo aconsejable es que el bufete utilice el Newsletter.

Los letrados también pueden agregarle a su sitio Web, e-book, acerca de una información institucional que el estudio quiera difundir, pero no debe caer en el error de escribir tratados extensos, que demande al navegante, mucho tiempo para leerlo.

## Blog:

Un **blog** es un sitio Web, en la cual se recolecta textos o artículos, de uno o varios autores en forma cronológica, el mismo presenta la particularidad de que el o los autores tienen la opción de publicar lo que le parezca conveniente. Los blogs pueden ser periodísticos, empresariales o corporativo, tecnológico, educativo, políticos o personales etc.; La denominación blog o bitácora, está relacionada a los libros que se publicaba a diario en las travesías que se efectuaban en barco, donde se hacía un diario del viaje.

Los blogs presentan las características, de ser una buena fuente de información, además son útiles para estar en contacto con determinados contenidos e información, también se afirma que los blogs tienen muchas más visitas que cualquier sitio Web, perteneciente a un estudio jurídico. Los blogs facilitan la difusión de mensajes.

En el mundo jurídico existe el término **blawgs**, que proviene de la unión de las palabras blog y law (leyes en inglés), transformándose en una nueva herramienta que dispone el abogado en la Web 2.0, el mismo le brinda a ellos un feedback con sus navegantes, fortaleciendo así la comunicación, desarrollando el intercambio de ideas, el mismo requiere dedicación y seguimiento constante para evitar la desactualización del sitio.

Esta herramienta se está expandiendo tanto, que ya existen organizaciones que se abocan al desarrollo de blawgs y las mismas son [LexBlog](#), [Justia](#) o [PaperStreet](#), además hay sitios importantes como [ABA Journal Blawg Directory](#), [Blawg.com](#), [Justia Blawg Search](#) y [USlaw blawgs](#). Hoy en día los bufetes cuentan con servicios gratuitos, para crear su blawgs, los mismos son: [WordPress](#), [Typepad](#), [Blogger](#), [Xanga](#), [Community Server](#) y [Blogs Clarin](#).

### Las ventajas que presenta el blawgs son las siguientes:

- Es fácil de actualizar.
- Es compatible con los motores de búsquedas.
- Genera un feedback estrecho, entre los navegantes y los autores, debido a que se pueden introducir comentarios en el mismo.
- La información que contiene los mismos, son temas específicos y concisos.
- De acuerdo a los temas que abordan, se pueden clasificar en diferentes tipos.
- Se pueden encasillar en una determinada rama jurídica.
- Existen portales, que encadenan en forma masiva a blawgs.
- Se pueden utilizar para publicar boletines.
- Es gratuito
- Se puede acceder desde cualquier ordenador.

## Redes sociales:

Las redes sociales, se definen como estructuras sociales, integradas por grupos de personas conectadas por algún tipo de relación, que puede ser desde amistad hasta profesional. El termino “red social”, se ha utilizado por mas de un siglo, para indicar diferentes tipos de conjuntos complejos, desarrollados por relaciones entre los miembros, que comprende los sistema sociales, de diferentes índoles. Por ejemplo el antropólogo J. A. Barnes, implemento este concepto para indicar diferentes patrones de lazos o grupos delimitados (p.e., tribus, familias) y categorías sociales (p.e., género, etnia).

Las redes sociales proveniente de la web 2.0, se apoya en la teoría de los Seis grados de separación, partiendo de la base que la humanidad, esta conectada a través de no más de seis personas. The Science of a Connected Agede afirma, que es posible acceder a cualquier persona del planeta, en tan solo seis “saltos”.



La teoría parte de la base que una persona de la media normal, conoce unas 100 personas (trabajo, escuela, etc.) y si uno de esas personas se relacionan, con otras 100 personas, un individuo puede pasar a tener 10.000 contactos. Estos 10.000 contactos pasan a formar un segundo nivel, donde no los conoce, pero tiene un contacto como intermediario. A su vez si esos 10.000 contactos, conocen a otros 100, la red ya se incrementa a 1.000.000 conectados en un tercer nivel, 100.000.000 en un cuarto nivel, a 10.000.000.000 en un quinto nivel y a 1.000.000.000.000 en un sexto nivel. En seis pasos, y con las tecnologías disponibles, se podría enviar un mensaje a cualquier individuo, sin importar el lugar del planeta donde habite.

Cuanto más pasos se tenga que realizar, más lejana será la conexión entre dos individuos, dificultando así la comunicación entre ellos, pero la web ha eliminado ciertas barreras, desarrollando verdaderas redes sociales mundiales, especialmente en segmento concreto de profesionales, artistas, etc. A su vez las redes sociales se alimentan de tres pilares denominados como las 3C, Comunicación, comunidad y cooperación.

Existen dos tipos de redes sociales, *Analógicas o Redes sociales Off-Line*: Están conformados por las relaciones sociales, que se conforman sin intervención de un sistema electrónico; *las Digitales o Redes sociales On-Line*: Están conformadas por relaciones sociales, que se originan a través de un sistema electrónico.

Las redes sociales On-line, se pueden clasificar en *horizontales y verticales*, las horizontales son aquellas que no poseen ninguna temática establecida y son masivas, Ejemplo: Facebook, Orkut, identi.ca y Twitter. Las verticales están desarrolladas en base a una temática determinada y se pueden dividir en profesionales, de ocio y mixtas. Ejemplo: [Wipley](#), [Minube](#) [Dogster](#), [Last.FM](#) y [Moterus](#) , Viadeo, Linked In, Xing, Yuglo, Unience, Pidecita, 11870



Dentro de las redes sociales profesionales, se encuentra las redes especializadas para abogados, los mismos tiene un abanico de sitios, donde pueden consultar acerca de determinados temas de las distintas ramas del derecho, las mas destacadas son Legally minded, Legal Onramp, lawyrs, Martindale-Hunbbel Connected, Lawlink y CasemakerX.

Las mismas les permiten a los abogados, acceder a información muy buena a un costo muy bajo, a su vez ningún profesional del derecho, puede abarcar todas las redes sociales, por lo que se le recomienda ser selectivo en su elección, tomando en cuenta el target en el cual el abogado se desenvuelve.

También hay que recordar, que los letrados poseen una herramienta muy útil, para navegar el complejo mundo jurídico virtual, su nombre es avvo, el cual a través de el, se puede tener opiniones acerca de determinado profesional jurídico o bufete.

Otra ventaja que le ofrece al profesional del derecho, es acortar distancias y eliminar las barreras de tamaño de los bufetes (pequeño, mediano, grande).

A continuación detallaremos las características de cada una de las redes sociales, pertenecientes al mundo Jurídico.

**Legally Minded**, es un sitio que congrega jueces, estudiantes de derecho, bibliotecarios, dicha página esta abalada por la American Bar association. La misma contiene material referente, a artículos e información jurídica y presenta la particularidad de estar solamente en idioma inglés.

Además el letrado tiene la posibilidad a través de esta red, acceder a blawgs, crear una bitácora propia y participar en la comunidad Wiki, para realizar papers, artículos y libros comunitarios. Todo esto esta bajo un régimen de conducta donde prevalece el respeto mutuo, el cumplimiento del derecho de autor, solo se puede introducir información que contribuya al conocimiento del derecho y no a cualquier técnica o acción de marketing; que ayude a mantener contactos con clientes potenciales o reales.

**Legal OnRamp**, consiste en ser una red social selectiva, debido a que los abogados pueden acceder solo con una invitación de otro integrantes, lo cuales son grandes estudios anglosajones y abogados de empresas globales.

La página tiene un área denominada, Partner Services, el letrado tiene acceso a información relacionada a la investigación del mercado Jurídico en distintos rubros, como así también acerca del derecho informático o regulaciones de seguros de algunos países por ejemplo Francia, Australia, etc.

Además posee herramientas para acceder a distintos Blogs o wikis, esta red se la puede clasificar, como una red perteneciente a una comunidad reducida, que contiene una alta base de datos en lo que se refiere a la información del mundo Jurídico, teniendo los bufete la oportunidad de poder subir artículos o Newsletter, posesionándose así en el mercado Jurídico, pero esta pensado momentáneamente para el segmento anglosajón.

**Lawyrs**, a diferencia de la red social antes mencionada, es una red abierta asociándose más a un blog, donde invita a los letrados a ser usuarios del mismo. Permite poder localizar abogados o estudios jurídicos por países y dentro del mismo se puede buscar por regiones, provincias etc.

Dicha red social permite al abogado, promocionarse como así también el estudio donde el trabaja, además Lawyrs genera una biblioteca virtual en la cual cualquier usuario puede acceder a ella.

**Casemarketx**, es un sitio relacionada al vínculo de estudiantes de derecho, para pertenecer, el usuario debe ingresar con una dirección de correo electrónico, cuya extensión de dominio sea *.edu*, perteneciente a una entidad aprobada de antemano por el sitio Web, pero solamente esta disponible en los Estados Unidos. El mismos le

ofrece al usuario, la posibilidad de acceder a una biblioteca legal que contiene mas de 12 millones de casos y documentos de la justicia norteamericana.

## ¿Cómo gestionar eficazmente estos tipos de herramientas informáticas?

Como hemos narrado anteriormente, no se puede gestionar todas las redes sociales a la vez, a continuación vamos a desarrollar de acuerdo a las pretensiones segmentos, perfiles etc., que persigan cada abogado o bufetes y que alternativas tienen a su disposición, para arribar en forma eficaz al objetivo establecidos por ellos.

Los estudiantes que persigan el objetivo de dar inicio a su práctica laboral y su franja de edad ronde entre los 20 hasta los 25 años, debe conectarse con personas que se encuentre relacionado al mundo jurídico, para transmitirles consejos o acercarles oportunidades de desarrollo profesional.

Para ello deben crear un blog, construir un perfil en Facebook sin dejar de lado la presencia en LinkedIn, en diferentes grupos (profesionales del derecho y usuarios comunes).

En cambio los estudiantes que necesitan estar en contactos con bufetes o abogados, que ejerzan en el sector privado, debe acudir a la utilización de Linkin, en dicha herramienta debe crear un perfil orientado a dicho grupo antes mencionado y segmentar a hacia donde se encuentren los estudios o letrados, reconocidos que contengan una trayectoria importante.

Para aquellos abogados recién graduados, que quieran desarrollar su propia cartera de clientes, debe acudir a blog de terceros donde les ofrezcan un alto tránsito de público y dejar mensajes buscando un feedback con dicho público. Otra alternativa que cumpla con lo antes desarrollado son los foros de periódicos Online. En Facebook debe tener una constante presencia, focalizado en aquellos grupos ajenos a la rama del derecho.

Los graduados en forma reciente y que pretenden dar un salto en su carrera laboral pasando a un bufete mediano, poseen la alternativa de desarrollar un blog orientado a dicho segmento. Además seria importante poder desarrollar una estrategia dentro de Linkin, tendientes a grupos de abogados, para poder tener la posibilidad de poder desplegar todos sus conocimientos que el posee y así poder crear valor que serán tenidos en cuenta los bufetes objetivos.

En conclusión los estudiantes tanto los graduados o los próximo a graduarse, deben utilizar las redes sociales que puedan llegar a diferentes tipos de públicos, para poder establecer un feedback con el público objetivo, que los ayude a cumplir sus objetivos profesionales. También cabe recordar que el 90% de los estudiantes, no tienen una cartera de contactos amplia, por ello deben apuntar a desarrollar la misma, tendiendo a desplegar un abanico de alternativas, con el objetivo de elegir luego a que segmento apuntar en su vida laboral profesional.

Para los abogados que son independientes y tiene como objetivo ampliar su cartera de clientes, en la misma especialización, el letrado debe diagramar un blog a un target donde las personas puedan hacer preguntas, relacionadas con su rama elegida dentro del derecho. El mismo debe estar ubicado a sitios que contenga un alto grado de visibilidad. Otras alternativas que puede utilizar para llegar ha dicho objetivo, es utilizar los microblogs que ofrece Facebook y Linkin

Para aquellos estudios/Bufetes que quieran ampliar sus contactos, para detectar clientes potenciales, lo primero que debe hacer es diagnosticar la información que se encuentra disponible, en cada uno de los sitios Web, para detectar posibles problemáticas propias o del rubro, para así poder ingresar en los sitios relacionados a los temas en cuestión y según el rubro en la cual se desempeña, el letrado podrá ingresar a blog temáticos a Linkdin, allí el profesional puede participar y dar sus apreciaciones legales al respecto y darse a conocer.

Para los letrados que quieren abrir su propio bufete hay diferentes alternativas, si su intención es independizarse, las herramientas informáticas tiene que ayudar a dar una divulgación de sus servicios, para esto debe empezar a navegar por las redes profesionales de los mas variados rubros, e interiorizarse en las problemáticas de cada uno de los mismos y presentarse como profesional. También hay que sumarle la creación de un sitio Web donde vuelque toda su experiencia en dicha herramientas.

Los abogados que quieran independizarse del poder judicial y abrir su propio estudio, lo recomendable sería estar en aquellos grupos donde desplieguen debates y así poder dar su opinión. Otra buena alternativa sería utilizar el microblog que cuenta Facebook y crea un perfil con noticias relacionado a la rama del derecho.

En conclusión, aquellos profesionales del derechos, cuya meta sea la de independizarse o abrir una oportunidad de negocios nueva (su propio estudio), debe buscar las herramientas informáticas, que los ayudan a exhibir sus cualidades profesionales y así poder promocionarse como producto y poder abarcar la mayor cantidad de rubros para darse a conocer. Cuanto mayor público potencial pueda arribar, mayor serán las probabilidades de tener éxito el objetivo por el trazado, dentro de su carrera profesional.

Una gestión eficiente de la Web 2.0, le permiten a los abogados independientes poder competir con los estudios mas desarrollados. Por ejemplo después de la crisis económica en los EE.UU., muchas firmas se edificaron con una estructura físicas muy reducidas, con un trabajo en red, el mismo le permite tener un feedback con sus colegas a través de Wiki, blog o una red social. Esta modalidad les permitió reducir un 25% de sus honorarios, debido a la reducción de los costos operativos.

## CONCLUSIÓN

Un letrado para poder ser competitivo en este nuevo paradigma, dentro del mercado jurídico, debe tener en su mente que es un producto y como tal, necesita posicionarse en un mercado donde prevalece la sobreoferta de servicios legales, para ello tiene una herramienta a la alcance de su mano, para poder obtener un posicionamiento, a través de la diferenciación, proveniente de la construcción de una ventaja competitiva, denominado Marketing.

Importante es destacar que no es el mismo marketing, que se implementa en el mundo del consumo masivo, ya que este se apoya en el concepto de las **4P** (Producto, Precio, Plaza y Promoción), dado que los servicios profesionales, no se pueden almacenar ni estoquear y ningún servicio es igual a otro; además el cliente participa en el proceso y esta en juego la ética de cada profesional.

El marketing de servicios se caracteriza por ser intangible, inseparable, variable y perecedero y se apoya en el concepto de las **7P** (Producto, Posición, Precio, Promoción, Prueba Física, Procesos y Personas), donde la principal característica es ser intangible. La formula que debe emplear el abogado para desarrollar un marketing eficiente, es confeccionar un plan de marketing donde prevalezca, poder tangibilizar la mayor cantidad de acciones intangibles, que desempeña en su profesión para que el cliente lo pueda percibir, por medio del Emotional Marketing.

El Emotional Marketing es un concepto, donde el cliente espera recibir un servicio, que superen sus expectativas. Los clientes a la hora de tomar una decisión de compra, se apoya en sus emociones. El desafío que tiene el bufete o el estudio, es comprender con exactitud, las necesidades de los clientes, indagando y diagnosticando, cada necesidad latente de los mismos. En dichos esfuerzos se encuentra la satisfacción de los clientes, la calidad de los servicios, detección de fallas relacionadas con las prestaciones de los servicios.

La satisfacción al cliente esta relacionada a la comparación, entre lo que espera el cliente y lo que realmente recibe del servicios. Mientras que la calidad del servicio, esta asociado a la construcción de una relación duradera con el cliente. Los servicios al ser heterogéneos sufren falla en el mismo.

Si el bufete tiene la capacidad de poder rescatar los servicios fallidos, estará estableciendo una **ventaja competitiva** en el mercado jurídico, debido a que hay bufetes que son muy buenos prestando su servicio pero cuando debe solucionar una falla en el mismo son ineficientes, pero los bufetes que son eficientes, en solucionar las fallas iniciales al prestar el servicio, despiertan en el cliente un fuerte impacto, produciendo automáticamente, una publicidad positiva en el marketing del boca en boca.

Lo anteriormente dicho, ayuda a la construcción de la marca del bufete, siendo esta el vínculo, donde el cliente mantiene una relación con el bufete y a su vez es un activo que ayuda a este último *al posicionamiento y diferenciación*

La marca al tener la gran capacidad de poder reclutar información, en lo que se refiere a los beneficios y atributos que ofrece sus servicios, se transforma en un indicador ideal para la percepción de la calidad.

La marca debe presentar un significado, que contenga un valor añadido, que transmita confianza y credibilidad a sus clientes y sean percibidos por ellos. A su vez el bufete contiene clientes internos y externos. Si la misma no cumple con este requerimiento, no será una marca sino meramente un nombre.

Los clientes internos, son lo menos tenido en cuenta, los bufetes están obligados a generar propuesta de valor para sus empleados, con esta acción el bufete (como empleador), logra una ventaja competitiva dentro del mercado jurídico.

Para ello, el bufete como organización debe captar las nuevas tendencias que produjeron los empleados del siglo XXI, por ejemplo ya los clientes internos, no solo priorizan el salario económico sino que también su vida privada. Si el bufete logra un equilibrio en su vida profesional con su vida privada, tendrá un beneficio en el aporte de nuevas mejoras en su trabajo, aportando también ideas innovadoras tendientes a la satisfacción al cliente, desarrollando así *un socio de valor*.

Para obtener este resultado, el bufete debe aplicar *el employer branding*, un concepto basado en establecer una estrategia, que ayude a que sus empleados a percibir, que su despacho es un buen lugar para trabajar. Para ello el bufete a través del *endomarketing*, debe reforzar la imagen interna, focalizando sus esfuerzos en el aumento de la participación de los empleados, mejorar el clima laboral y fortalecer el orgullo de pertenecer a dicha marca (Bufete). Esto debe venir acompañado por el PMC. El PMC proviene de las siglas plan de mejora continua, ayudando al bufete a maximizar los resultados, aplicando una serie medidas para arribar al objetivo. Dentro del PMC el bufete debe aplicar el modelo SAMME (*Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar, Evaluar*).

El bufete para poder trabajar con los clientes externos, en lo que se refiere a su marca, debe gestionar un conjunto de factores que dan como resultado el capital de marca, que comprende todas las asociaciones y comportamientos por parte de los clientes, el mismo le garantiza al bufete una ventaja competitiva, diferenciada y sostenible en el tiempo.

El capital de marca se desenvuelve, por medio de 5 activos que son: *a) la notoriedad de la marca, b) las asociaciones de la imagen de marca, c) la calidad percibida, d) la lealtad a la marca y otros activos propiedad de la marca.*

El abogado del siglo XXI, no puede dejar de tener en cuenta el marketing 2.0, la profesión sea ha adaptado al mundo cibernético, por ejemplo: las normas que se encuentran en la Web, los expedientes se consulta por dicha vía, los clientes vuelcan sus problemas a través del e-mail o blog.

Los profesionales del derecho vuelcan todos sus conocimientos y experiencia laboral en Internet, para realizar documentos. Los bufetes, se virtualizaron y los jueces se comunican vía microblogs; por lo tanto el letrado que tenga la capacidad de poder gestionar los recursos tecnológicos, podrá competir mano a mano con cualquier bufete, independientemente del tamaño que tengan estos.

Esta nueva tendencia ha transformado a los consumidores, ellos pueden recolectar información, que pueden compartir con sus contactos. Además hay que tener en cuenta que existe una nueva generación, que se criaron con ella, adoptándola como una herramienta de socialización incomparándolo a su vida personal (blog, chats y redes sociales), las redes sociales produjo una democratización de los medios, pasando a ser el usuario un generador de medios.

Esto dio origen a nuevos conceptos dentro del Marketing, como el Marketing directo, Marketing de relaciones, Marketing one to one, Marketing Dinámico, Marketing Viral, Marketing On-line y Marketing Móvil.

El bufete debe tomar conocimiento que el principal objetivo de su página Web, es fomentar el estudio y también satisfacer las necesidades de los navegantes. Cuando realiza mensajes dentro de su sitio Web, deben ser claros e interesantes, no debe cometer el error de mantener el mismo lenguaje que utiliza con sus colegas, tampoco debe dar por sobreentendido ningún concepto jurídico. Aquí puede utilizar hipervínculos, para poderlos enlazarlos y ayudar al navegante a tener un fácil recorrido por sus sitio Web.

Los buscadores son un aliado importantísimo para difundir su sitio Web, debe tener en cuenta que su sitio es la vidriera del bufete, para poder sobresalir en el mundo Web, lo aconsejable es diseñarla y programarla de forma tal, que los buscadores seleccionen su sitio Web y lo ubique entre las primeras de la lista.

Los letrados también pueden utilizar los blogs, los mismos presenta la características, de ser un buena fuente de información, siendo útiles para estar en contacto con determinados contenidos e información, además tiene mas visitas que cualquier otro sitio Web perteneciente a un estudio jurídico y facilita la difusión de mensajes. En el mercado jurídico, existe la terminología blawgs, para llamar a los blog del rubro, proviene de la unión de las palabras blog y law (leyes en inglés).

Los abogados también poseen estructuras sociales, integradas por grupos de personas conectadas, que se desempeñan en el mismo rubro. El mundo jurídico se alimenta de varias redes sociales por ejemplo: Legally minded, Legal Onramp, lawyrs, Martindale-Hunbbel Connected, Lawlink y CasemakerX.

Dicha herramienta le permite acceder, a información muy buena a un costo muy bajo, pero no puede abarcar todas las redes sociales, por lo que se le recomienda ser selectivo en su elección, tomando en cuenta el target en cual se desempeña.

Por ejemplo: los estudiantes tanto los graduados como los avanzados, deben enfocarse en las redes sociales que puedan albergar diferentes tipos de públicos, porque el 90% de los estudiantes, no tienen una cartera de contactos amplia. Para remediar dicha problemática, deben desplegar un abanico de alternativas, con el objetivo de elegir luego a que segmento apuntar en su vida laboral profesional.

Aquellos letrados que tenga como objetivo, independizarse o abrir su propio estudio, debe buscar las herramientas informáticas, que ayuden a exhibir sus cualidades profesionales y así poder promocionarse como producto y poder abarcar la mayor cantidad de rubros para darse a conocer. Cuanto mayor público potencial pueda arribar, mayor serán las probabilidades de tener éxito, en el objetivo que quiera alcanzar en su carrera profesional.

## Anexo

### Abogados reconocidos por sus pares

Nº Estudio	Puntaje	Nº Estudio	Puntaje	Nº Estudio	Puntaje
Javier Lorente	23	Hector Vidal Albarracín	16	Cristian Krüger	1
Santiago Daireaux	23	Ricardo Mihura Estrada	16	60 Ricardo Richards	1
Guillermo Bordá	23	Marcos Romero Carranza	16	Oscar Aguilar Valdez	1
Fernando Aranovich	23	Julián de Diego	16	Enrique del Carril	1
50 Javier Adrogué	22	María Eugencia Talarico	16	Alberto Zavalla Lagos	1
Guillermo Lipera	22	Gustavo Gallo	16	Ariel Dasso	1
Santiago Feder	22	Jorge Daniel Ortiz	16	Liban Kusa	1
51 Carlos Marcelo Villegas	21	Pablo Artagaveytia	16	Alejandro Figueiras	1
Alberto Tujman	21	57 Juan Pablo Cardinal	15	Enrique Garrido	1
Marcelo Gallo	21	Federico Laprida	15	Alberto Alejandro Brea	1
Lucas Piaggio	21	Gerardo Francia	15	Jorge Ricardo Videla	1
Florencia Misrahi	21	Alicia Isola	15	Martin R. Bourel	1
Alexis Kook	21	Jaime Fernández Madero	15	61 Javier Luzzi	1
Horacio García Belsunce	21	Guillermo E. Matta y Trejo	15	Juan Patricio O'Farrell	1
Cristian Rosso Alba	21	Pablo Buey Fernández	15	Baruki Gonzalez	1
52 Gustavo Garrido	20	Fernando Raúl García Pulles	15	Carlos Schwarzberg	1
Miguel Ángel Sarabayrouse Bargalló	20	Bernardo Cassagne	15	Diego Serrano Redonnet	1
Martin Paolantonio	20	Mariano Florencio Grondona	15	Federico Ronchetti	1
53 Alejandro Quiroga López	19	Pablo G. Louge	15	Javier Patrón	1
Rafael Marcelo Lobos	19	Hernán Oriolo	15	62 Carlos Basílico	1
Felipe Llerena	19	Pedro Pablo Lessa	15	Javier Santiere	1
Guillermo Eduardo Quiñoa	19	Juan Carlos Fernández Humble	15	Carlos Facal	1
Jorge Ó. Lopez	19	58 Gabriel Fissore	14	Sergio Quattrini	1
Marcelo Aquino	19	Santiago Boccoardo	14	Luis Castelli	1
54 Hugo Wortman Jofré	18	Enrique Carlos Barreira	14	Andrés Sanguinetti	1
Carlos Gustavo Marín Rodríguez	18	Jorge Rodríguez Mancini	14	Pablo Perrino	1
Alfredo Fernández Quiroga	18	Guillermo Ucha	14	Carlos Jorge Manzone	1
Fernando Almaraz	18	Ricardo Ostrower	14	Juan Martín Allende	1
Eduardo Sambrizzi	18	Carlos Alberto Estebenet	14	Carlos Mariano Bellucci	1
Juan Antonio Nicholson	18	Manuel Ignacio Adrogué	14	Miguel Menegazzo Cané	1
Manuel Tanoira	18	Javier Zapiola	14	Carlos Oteiza	1
Miguel Carchio	18	59 Carlos Valiente Noailles (h)	13	Mariana Vázquez	1
Florencia Heredia	18	Sebastián Sal	13	Horacio Ruiz Moreno	1
55 Hernán Zaballa	17	Federico Basile	13	Oscar Salvi	1
Diego García Sáenz	17	Máximo Fonrouge	13	Mariano Fabrizio	1
Eduardo Gil Roca	17	Daniel Truffat	13	Pablo Viñals Blake	1
Luis Incera	17	Ramón Massot	13	Mariano Silvestroni	1
Rufino Arce	17	María Cristina Tapia Sasot	13	Álvaro Luna Requena	1
Carlos de Kemmeter	17	Carlos María Tombeur	13	Eduardo Márques Iraola	1
Javier Etcheverry Boneo	17	Gustavo A. Boruchowicz	13	Saturnino Funes	1
Cristóbal de Aldecoa	17	Roberto Izquierdo	13	Esteban Ramón Ymaz Cossio	1
56 Alejandro Fargosi	16	Ricardo Nissen	13	Carolina Zang	1
Gabriel Matarasso	16	Alfonso Peña Robirosa	13	Julio Kelly	1

63

<sup>63</sup> Fuente: Revista Apertura

### Abogados reconocidos por sus pares

Nº Estudio	Puntaje	Nº Estudio	Puntaje	Nº Estudio	Pun
1 Héctor A. Mairal	1759	30 Juan Antonio Gallo	49	Luis Palomino	
2 Héctor Alegria	1179	Joel Romero	49	Roberto Silva	
3 Juan Carlos Cassagne	604	31 Alberto Molinario	46	42 Hugo Bruzone	
4 Julio César Rivera	395	Carlos S. Odrizola	46	Alejandro Olivera	
5 Enrique Bruchou	307	32 Uriel O'Farrell	45	Julio César Otaegui	
6 Cristian Mitrani	293	33 Alberto Tarsitano	42	43 Sergio Le Pera	
7 Jorge Pérez Alati	240	Diego Salaverri	42	Lucio Leverone	
8 Alfredo Rovira	232	Carlos Lombardi	42	44 Michael Rattagan	
9 José Alfredo Martínez de Hoz (h)	220	34 Horacio Fargosi	41	Daniel Sabsay	
10 Guillermo Walter Klein	206	Hugo Carcavallo	41	45 Rodolfo Barra	
11 Guido Santiago Tawil	163	35 Manuel Benites	40	Guillermo Cabanellas	
12 Emilio Cárdenas	162	Francisco Oyuela	40	46 Santiago Artagaveytia	
13 Roberto Silva (h)	142	Avelino Rolón	40	Enrique Bulit Goñi	
14 Rafael Manóvil	140	36 Marcelo Rufino	39	Mariano Cúneo Libarona	
15 Máximo Bomchil	131	37 Alejandro Carrió	38	Jorge Otamendi	
17 Juan Cambiaso	111	Guillermo Cervio	38	47 Gregorio Badeni	
18 Juan Javier Negri	108	Eduardo A. Roca	38	Horacio Esteban Beccar Varela	
19 Juan P. Duggan	106	38 Alberto Di Cío	37	Daniel Roque Vitolo	
20 Damián Beccar Varela	101	39 Alfredo O'Farrell	36	48 Manuel Beccar Varela	
21 Daniel Funes de Rioja	100	40 Jaime Anaya	35	Ricardo Beller	
22 Roberto Durrieu	79	Guillermo Teijeiro	35	Luis Alberto Erize	
23 Saúl Zang	76	41 Santiago Carregal	34	Luis Lucero	
24 Pedro Nicholson	70	Alberto Bianchi	34	Santiago María Nicholson	
25 Roberto Fortunati	63	42 Marcelo Gebhardt	33	49 Pedro Castro Nevarés	
26 Lisandro Allende	59	43 Atilio Alterini	32	Mario Alberto Carregal	
27 Javier Errecondo	58	Rubén Asorey	32	Marcelo Gobbi	
28 Roxana Kahale	51	Adrián Hope	32	Alfredo Mauricio Vitolo	
29 Osvaldo Marzorati	50	41 Tomás Allende	31	Osvaldo Norte Sabino	

### Ranking de mejores estudios, según sus pares

Nº Estudio	Puntaje	Nº Estudio	Puntaje	Nº Estudio	Puntaje
1 Marval, O'Farrell & Mairal	3169	JP O'Farrell Abogados	59	Arauz Castex, Bargalló Beade, Sánchez Clariá & Punte	23
2 Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h)	1646	28 Díaz Bobillo, Richard & Sigwald	55	47 Basílico, Santurio & Andrada Le Pera & Lessa	22
3 Bruchou, Fernández Madero & Lombardi	1597	29 Naveira, Truffat, Martínez, Anido, Lorente & López	53	48 Paolantonio & Legón	21
4 Estudio Beccar Varela	1107	30 Kahale Abogados	50	Estudio Del Carril - Colombres - Vayo & Zavalía Lagos	21
5 Allende & Brea	724	Fortunati Abogados	50	Estudio Fontán Balestra	20
6 M. & M. Bomchil	706	Estudio Moltedo	50	49 Martelli Abogados	20
7 Brons & Salas	535	31 Landaburu, Feder, Carrió, Mayer & Rosental	49	Estudio Ymaz	20
8 Mitrani, Caballero, Rosso Alba, Francia, Ojam & Ruiz Moreno	531	32 Estudio Cúneo Libarona	47	Estudio Fontán Balestra	20
9 Alegría, Buey Fernández, Fissore & Montemero	496	33 G. Breuer	45	50 Uriburu Bosch	18
10 Estudio O'Farrell	358	34 Ascorey & Navarrine	43	51 Demaria, Fernández Cronenbold & Barra	17
11 Baker & McKenzie	355	35 Oyuela & Asociados	42	52 Caracoche, Cinto Courtaux & Palomino	16
12 Cardenas, Di Cio, Romero, Tarsitano & Lucero	341	36 Quattrini, Laprida & Asociados	41	Solanet, Moreno Hueyo & Di Paola Ortiz & Asociados	16
13 Hope, Duggan & Silva	334	37 Murray, Fiorito, Díaz Cordero & Siro de Zavalía	38	Bissoni, Carcavallo & Asociados	16
14 Nicholson y Cano	257	Estudio Garrido	38	53 Bourel & Paris-Laplace Abogados	15
15 Bulló, Tassi, Estebenet, Lipera, Torassa Abogados	229	38 De Diego & Asociados	37	Clariá & Trevisán Abogados	15
16 Cassagne Abogados	220	39 Severgnini, Robiola, Grünberg & Larrechea	36	Bargalló, Pizarro Posse & Martínez Beccar Varela	15
17 Negri & Teijeiro	171	40 Almaraz & Asociados	32	54 PricewaterhouseCoopers Beretta Godoy	14
Errecondo, Salaverri, Dellatorre, González & Burgo	171	41 Adrogué, Marqués, Zabaia & Asociados	31	Aguirre Saravia & Gebhardt	14
18 Richards, Cardinal, Tutzer, Zabala & Zaefferer	139	42 Curutchet & Odriozola	29	Candioti, Gatto Bicaín & Ocantos	14
19 Abeledo Gottheil	125	43 López Saavedra, Armando, Esnaola & Vidal Raffó	26	55 Roca & Sarrabayrouse	13
20 Rattagan, Macchiavello, Arocena & Peña Robirosa	119	Cabanellas, Etchebarne, Kelly & Dell'Oro Maini	26	Estudio Bunge	13
21 Funes de Rioja & Asociados	101	HOLT   Heredia, Oneto Gaona, Lede Pizzurno + Terrel Abogados	26	Wortman Jofré - Isola	13
22 Zang, Bergel & Viñes	87	44 Silva Ortiz, Alfonso, Pavic & Louge Abogados	25	Bianchi & Galarce Abogados	13
23 Julio César Rivera Abogados	82	45 Tujman & Asociados	24	Sal & Morchio	13
24 Klein & Franco	76	Fernandez Quiroga, Ayarragaray & Ocampo	24	Pozo Gowland Abogados	13
25 Estudio Durrieu	66	46 Sáenz Valiente & Asociados	23	56 Estudio Obligado	12
26 Romero Carranza Rufino Abogados	65			Segal - Turner abogados	12
27 Llerena & Asociados	59			Farqosi & Asociados	12

Fuente: CIO, en exclusiva para APERTURA.



### Ranking de los mejores Bufetes, analizados por segmentos.

#### Concursos

Nº Estudio	Puntaje
1 Alegría, Buey Fernández, Fissore & Montemerlo	1203
2 Julio César Rivera Abogados	275
3 Marval, O'Farrell & Mairal	140
4 Richards, Cardinal, Tützer, Zabala & Zaefferer	135
5 Naveira-Truffat-Martínez-Anido-Lorente & López	115
6 Aguirre Saravia & Gebhardt	78
7 Allende & Brea	62
8 Fargosi & Asociados	57
9 Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h)	49
10 López Saavedra, Armando, Esnaola & Vidal Raffo, Estudio Beccar Varela	38
11 Errecondo, Salaverri, Dellatorre, González & Burgio	33
12 Bruchou, Fernández Madero & Lombardi	30
13 Baker & McKenzie	29
14 Vitolo Abogados	28
15 Llerena & Asociados	25
16 Romero Caranza Rufino	22
17 M. & M. Bomchil	21
18 Brons & Salas, Cárdenas, Di Cío, Romero, Tarsitano & Lucero	20

#### Infraestructura

Nº Estudio	Puntaje
1 Marval, O'Farrell & Mairal	273
2 Cassagne Abogados	254
3 Cárdenas, Di Cío, Romero, Tarsitano & Lucero	92
4 Estudio Beccar Varela	71
5 Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h)	52
6 Mitrani, Caballero, Rosso Alba, Francia, Ojam & Ruiz Moreno	51
7 Estudio Ymaz	43
8 M. & M. Bomchil	39
9 Estudio O'Farrell	33
10 Reberto Drummi, Desvina, Fernández, Cronenbold & Barra	29
11 Zang, Bergel & Viñes	28
12 Bruchou, Fernández Madero & Lombardi	26
13 Crivelli, Grosse & Garbato	22
14 Pozo Gowland Abogados	19
15 Brons & Salas	16
16 Baker & McKenzie	16
17 Nicholson y Cano	15

#### Litigios

Nº Estudio	Puntaje
1 Marval, O'Farrell & Mairal	423
2 Bulló, Tassi, Estebenet, Lipera, Torassa Abogados	301
3 Estudio Beccar Varela	137
4 Alegría, Buey Fernández, Fissore & Montemerlo	135
5 Llerena & Asociados	100
6 Julio César Rivera Abogados & Lombardi	96
7 Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h)	83
8 Brons & Salas	82
9 Allende & Brea, Bruchou, Fernández Madero & Lombardi	69
10 Nicholson y Cano	65
11 Richards, Cardinal, Tützer, Zabala & Zaefferer	59
12 M. & M. Bomchil	58
13 Estudio O'Farrell	56
14 Silva Ortiz, Alfonso, Pavic & Louge Abogados	52
15 Abeledo Gottheil, Cárdenas, Di Cío, Romero, Tarsitano & Lucero	49
16 Romero Caranza Rufino	32
17 Hope, Duggan & Silva	28
18 Caracoche, Cinto Courtaux & Palmirino	25

#### Energía/Rec. Naturales

Nº Estudio	Puntaje
1 Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h)	340
2 Marval, O'Farrell & Mairal	233
3 Cárdenas, Di Cío, Romero, Tarsitano & Lucero	106
4 Brons & Salas	101
5 Bazán, Cambre & Orts	96
6 HOLT   Heredia, Oneto Gaona, Ledo Pizzurno - Terrei	73
7 Martelli Abogados	64
8 Estudio Beccar Varela	60
9 Maciel, Norman & Asociados	58
10 Estudio O'Farrell	52
11 Cassagne Abogados	43
12 Diaz Bobillo, Richard & Sigwald	41
13 Allende & Brea	38
14 M. & M. Bomchil	36
15 Forturiat Abogados	35
16 Bruchou, Fernández Madero & Lombardi	33
17 Rattagan, Macchiavello, Arocena & Peña Robirosa Abogados	29
18 Pozo Gowland Abogados	25

#### Ambiental

Nº Estudio	Puntaje
1 Rattagan, Macchiavello, Arocena & Peña Robirosa Abogados	258
2 Marval, O'Farrell & Mairal	212
3 Estudio Bec	190
4 Brons & Salas	96
5 Nicholson y Cano	83
6 Allende & Brea	67
7 Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h)	63
8 Estudio Beccar Varela	60
9 Cassagne Abogados	57
10 Mitrani, Caballero, Rosso Alba, Francia, Ojam & Ruiz Moreno	50
11 M. & M. Bomchil	41
12 Baker & McKenzie	40
13 Cárdenas, Di Cío, Romero, Tarsitano & Lucero	31
14 HOLT   Heredia, Oneto Gaona, Ledo Pizzurno - Terrei	29
15 Bruchou, Fernández Madero & Lombardi	19
16 Abeledo Gottheil	18
17 Estudio Castelli	18

#### M&A

Nº Estudio	Puntaje
1 Marval, O'Farrell & Mairal	1067
2 Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h)	434
3 Bruchou, Fernández Madero & Lombardi	325
4 Estudio Beccar Varela	196
5 M. & M. Bomchil	102
6 Hope, Duggan & Silva	100
7 Mitrani, Caballero, Rosso Alba, Francia, Ojam & Ruiz Moreno	96
8 Errecondo, Salaverri, Dellatorre, González & Burgio	73
9 Brons & Salas	71
10 Baker & McKenzie	71
11 Negri & Teijeiro	47
12 Richards, Cardinal, Tützer, Zabala & Zaefferer	39
13 Estudio O'Farrell	37
14 Nicholson y Cano	28
15 Alegría, Buey Fernández, Fissore & Montemerlo	25
16 Estudio Garrido	24
17 Kahale Abogados	20
18 Cárdenas, Di Cío, Romero, Tarsitano & Lucero	19
19 Ortiz & Asociados	13

66 Fuente: Revista Apertura

### Reestructuraciones

Nº Estudio	Puntaje
1 Marval, O'Farrell & Mairal	533
2 Alegria, Buey Fernández, Fissure & Montemarlo	446
3 Bruchou, Fernández Madero & Lombardi	249
4 Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (H)	150
5 Estudio Beccar Varela	130
6 Errecondo, Salaverri, Dellatorre, González & Burgio	102
Allende & Brea	102
7 Richards, Cardinal, Tützer, Zabala & Zaefferer	87
8 M. & M. Bomchil	72
9 Julio César Rivera Abogados	55
10 Nicholson y Cano	46
11 Hope, Duggan & Silva	45
12 Brons & Salas	43
13 Naveira, Truffat-Martínez-Ardo-Lorente & López	38
14 Baker & McKenzie	36
15 Mitrani, Caballero, Rosso Alba, Francia, Ojam & Ruiz Moreno	22
16 Cárdenas, Di Cio, Romero, Tarsitano & Lucero	20

### Administrativo

Nº Estudio	Puntaje
1 Cassagne Abogados	940
2 Marval, O'Farrell & Mairal	478
3 M. & M. Bomchil	218
4 Cárdenas, Di Cio, Romero, Tarsitano & Lucero	152
5 Estudio Beccar Varela	111
6 Bianchi & Galarce Abogados	73
7 Estudio O'Farrell	66
8 Mitrani, Caballero, Rosso Alba, Francia, Ojam & Ruiz Moreno	58
9 Brons & Salas	47
10 Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (H)	46
11 Demaria, Fernández Cronenhold & Bara	34
Estudio Ymaz	34
12 Allende & Brea	31
13 Nicholson y Cano	30
14 Leverone & Mihura Estrada	27
15 Bruchou, Fernández Madero & Lombardi	26
16 Abeledo Gottheil	20
Badeni & Gagliardo Abogados	20
Roberto Draini	20
17 Hope, Duggan & Silva	19

### Arbitraje

Nº Estudio	Puntaje
1 Marval, O'Farrell & Mairal	403
2 M. & M. Bomchil	377
3 Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (H)	172
4 Julio César Rivera Abogados	158
5 Estudio Beccar Varela	97
6 Alegria, Buey Fernández, Fissure & Montemarlo	93
7 Le Pera & Lessa	59
8 Klein & Franco	49
9 Bruchou, Fernández Madero & Lombardi	48
10 Hope, Duggan & Silva	47
11 Baker & McKenzie	46
12 Abeledo Gottheil	44
13 Allende & Brea	42
14 Cassagne Abogados	40
Estudio O'Farrell	40
14 Richards, Cardinal, Tützer, Zabala & Zaefferer	39
Cárdenas, Di Cio, Romero, Tarsitano & Lucero	39
15 Brons & Salas	37
16 Mitrani, Caballero, Rosso Alba, Francia, Ojam & Ruiz Moreno	34

### Marcas y patentes

Nº Estudio	Puntaje
1 Marval, O'Farrell & Mairal	714
2 G. Breuer	472
3 Sena & Berton Moreno	165
4 Noetinger & Armando	127
5 Mitrani, Caballero, Rosso Alba, Francia, Ojam & Ruiz Moreno	77
6 Ferrer Reyes, Telechea & Bouche Abogados	65
7 Allende & Brea	54
8 Richelet & Richelet	50
9 Estudio Obligado	45
10 Estudio Beccar Varela	44
11 Estudio Millé	42
12 Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (H)	37
13 Baker & McKenzie	32
14 De las Carreras & Chaloupka	29
15 Brons & Salas	28

### Seguros

Nº Estudio	Puntaje
1 Builó, Tassi, Estebenet, Lipera, Torassa Abogados	524
2 López Saavedra, Armando, Esnaola & Vidal Ruffo	220
3 Marval, O'Farrell & Mairal	193
4 Estudio Beccar Varela	114
5 Nicholson y Cano	81
6 Allende & Brea	70
8 Silva Ortiz, Alfonso, Pavic & Louge Abogados	58
9 Bruchou, Fernández Madero & Lombardi	28
10 Severgnini, Robiola, Grinberg & Larrechea	25
11 Ulerena & Asociados	22
12 Estudio Moltedo	22
13 Estudio Pennino & Marco	17
14 PAGBAM	16

### Internet y telcos

Nº Estudio	Puntaje
1 Marval, O'Farrell & Mairal	270
2 Allende & Brea	143
3 Estudio Millé	92
4 Estudio O'Farrell	82
5 Estudio Beccar Varela	76
6 Richards, Cardinal, Tützer, Zabala & Zaefferer	66
7 Baker & McKenzie	65
8 Dyhanarte & Fargosi	60
9 M. & M. Bomchil	58
10 Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (H)	48
11 Bruchou, Fernández Madero & Lombardi	32
12 Aguilar & Marsitjka	25
Estudio Ganido	25
13 Fargosi & Asociados	20

Fuente: C/D

### Laboral

Nº Estudio	Puntaje
1 Funes de Rioja & Asociados	686
2 De Diego & Asociados	537
3 Adrogue, Marques, Zabala & Asociados	117
4 Rodriguez Mancini & Arles	113
5 Marval, O'Farrell & Mairal	106
6 Estudio Beccar Varela	77
7 Salvat, Etala & Saravi	60
8 Severgnini, Robiola, Grinberg & Larrechea	57
Baker & McKenzie	57
9 Estudio Moltedo	45
10 M. & M. Bomchil	43
11 Mitrani, Caballero, Rosso Alba, Francia, Ojam & Ruiz Moreno	39
12 Bissoni, Carravallo & Asociados	38
13 Brons & Salas	30
Gallo & Asociados	30

### Banking

Nº Estudio	Puntaje
1 Bruchou, Fernández Madero & Lombardi	812
2 Marval, O'Farrell & Mairal	616
3 Errecondo, Salaverri, Dellatorre, González & Burgio	249
4 Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (H)	242
5 Estudio Beccar Varela	228
6 Nicholson y Cano	130
7 Hope, Duggan & Silva	73
8 Baker & McKenzie	52
9 Zang, Bergel & Viñes	44
10 Fortunati Abogados	39
11 M. & M. Bomchil	38
12 Romero Carranza Rufino	32
13 Cárdenas, Di Cio, Romero, Tarsitano & Lucero	31
Allende & Brea	31

07

## Bibliografía

- Ariel Alberto Neumann, **Marketing para Abogados**, Editorial Artículo Uno Ediciones, Buenos Aires, Mayo 2008.
- Ariel Alberto Neumann- Alfredo Veronesi, **Abogacía E Internet**, Editorial Artículo Uno Ediciones, Buenos Aires, Junio 2009.
- Philip Kotler, Paúl Bloom y Thomas Hayes, **El Marketing de servicios profesionales**, Editorial Paidós, 1º Edición, Buenos Aires, Enero 2006.
- Francesc Domínguez y Iolanda Guiu, **El marketing Jurídico**, Editorial Granica, Barcelona, Septiembre 2004.
- Manuel Shneer, **Tú eres tu propia marca**, Editorial Grupo Norma, Bogota, Enero 2008.
- Richard Y. Chang, **Mejora Continua de Procesos**, Editorial Granica Ediciones, Buenos Aires, Enero 2011.
- Ana Isabel Jiménez Zarco, **Dirección de productos y marcas**, Editorial UOC, Barcelona, 2004.
- Néstor Braidot, **Neuromarketing en Acción**, Editorial Granica, Buenos Aires, 2011.
- Miriam Aguado, Alfonso Jiménez, **Employer Branding**, Editorial Almuzara, Mayo 2009.
- Salvador Filiba y Ricardo Palmieri, **Manual de Marketing Directo e Interactivo**, Editorial AMDIA, Buenos Aires, Abril 2009.
- K. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson, **Fundamentos de Marketing de Servicios**, Editorial Cengage learning, México DF, mayo 2008.

## Tutoría

Buenos Aires,.... Marzo de 2012

Sr. Director de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva

De mi consideración. Me dirijo a Ud. a los efectos de presentar mi conformidad para actuar como tutor del trabajo final de tesis "**Marketing Profesional**", **aplicado a la abogacía**. A realizar por el Lic. Leonardo Hernán Longarela.

Con tal motivo, lo saludo atentamente.

Firma:



Aclaración: **Aldo Albarellos**

## **ANTECEDENTES RESUMIDOS**

Aldo F. Albarellos es Licenciado en Administración egresado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Posee un posgrado en Docencia Universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Consultor y capacitador de empresas. En su actividad independiente, desarrolla tareas de consultoría, dirección de proyectos y de capacitación presencial y virtual en empresas y organismos públicos y privados en temas de marketing, negocios, calidad de servicio y cambio organizacional. Posee más de 25 años de experiencia profesional en la gerencia de empresas. Realizó trabajos de su especialidad en Italia, EEUU y Brasil.

Director del Departamento de Educación Virtual y Tecnologías Educativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

Director del Programa de Formación de Docentes en Entornos Virtuales de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires – UBA

Director del Programa de Formación a alumnos en Entornos Virtuales de la Facultad de Ciencias Económicas - UBA

Director del Programa de Formación a auxiliares de la docencia en Entornos Virtuales de la Facultad de Ciencias Económicas - UBA

Asesor y coordinador académico presencial y virtual en la Escuela de Estudios de Posgrados – Maestrías, Carreras de Especialización y Cursos de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA

Miembro de la Comisión de Tesis de la Escuela de Estudios de Posgrados – Maestrías, Carreras de Especialización y Cursos de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA

Director General del Programa de Capacitación Virtual en Salud – Plan Nacer – Universidad Nacional de Quilmes – Ministerio de Salud de la Nación

Director del Posgrado Virtual en Gestión de la Competitividad y el Cliente. Universidad Nacional de Quilmes.

Director del Posgrado Virtual en Gestión de Empresas de Servicios. Universidad Nacional de Quilmes.

Evaluador de programas universitarios de asistencia técnica

Ha dirigido y participado en numerosos programas de asistencia técnica universitarios

Profesor regular de Comercialización en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires en modalidades Presencial y a Distancia en modo virtual

Profesor asociado regular de Marketing en la Universidad Nacional de Quilmes.

Profesor de posgrado de Marketing, Servicios y Precios en:

- Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires
- Universidad Tecnológica Nacional – Regional Buenos Aires
- Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Rosario
- Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de La Plata
- Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Salvador
- Universidad Nacional de Quilmes
- Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Entre Ríos

Libros:

- Dirección de Operaciones de Servicio. Edición del Autor. 2010
- Elementos de Marketing. Edición del Autor. 2009
- 100 ideas para enfrentar a la crisis. Edición del Autor. 2009
- Marketing y Competitividad – Coautor. Editorial Pearson- 2009
- Estrategia y Gestión de emprendimientos hoteleros –Coautor. Editorial Osmar Buyatti– 2008
- Las Claves del Marketing Actual. Coautor. Editorial Norma – 2005 –

Buenos Aires, 26 de marzo de 2012

Sr. Director de la Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva.

Dr. Jorge Enrique Stern

S/D

Tengo el agrado de elevar, a su consideración, la tesis que bajo el título de **“Marketing para profesionales, aplicado a la Abogacía”**, realizara el Lic. Leonardo Hernán Longarela, en su carácter de alumno regular del curso de posgrado.

En mi carácter de Tutor informo a Ud. que la misma se ha realizado siguiendo, las normas fijadas oportunamente por la cátedra.

Debido a lo antes manifestado y al contenido de la misma, es que recomiendo su aprobación.

Saludo a Ud. cordialmente.



---

Lic. Aldo Albarellos

