

# Índice General

*Página*

1.

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

2.

<b>CÓMO ESTABLECER UNA CULTURA DEL DESPACHO ORIENTADA AL CLIENTE .....</b>	39
<b>Contexto .....</b>	39
<b>La cultura de servicio al cliente .....</b>	40

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

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

6.

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

7.

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

	<u>Página</u>
8.	
<b>LA FACTURACIÓN DE LOS DESPACHOS PROFESIONALES EN CLAVE ESTRATÉGICA</b> .....	103
<b>Introducción</b> .....	103
<b>¿Qué es la factura?</b> .....	104
<b>La obligación de facturar</b> .....	104
<b>La trascendencia e importancia de la factura en la abogacía</b>	105
<b>Modelos de facturación: flexibilidad y coherencia</b> .....	106
<b>Beneficios y riesgos de la gestión de la facturación por el despacho</b> .....	108
<b>Conductas recomendables en el proceso de facturación</b> ....	109
<b>El nuevo sistema de facturación electrónica obligatoria</b> ....	110
<b>Conclusión</b> .....	112
9.	
<b>CÓMO DIGITALIZAR MI DESPACHO Y OPTIMIZAR MIS RECURSOS</b> .....	113
<b>Del disco duro al Legaltech</b> .....	113
<b>Internet</b> .....	114
<b>Comunicaciones</b> .....	114
<b>Correo electrónico</b> .....	115
<b>Gestión documental</b> .....	115
<b>Organización y seguimiento de expedientes</b> .....	116
<b>Conocer nuestro negocio</b> .....	116
<b>Facturación y contabilidad</b> .....	116
<b>Relación con los clientes</b> .....	116
<b>¿Y a qué nos lleva todo esto? A los tres pilares de la gestión de cualquier negocio (BPM, ERP y CRM)</b> .....	117
<b>Movilidad</b> .....	117
<b>Adaptabilidad</b> .....	118

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

11.

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

12.

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

13.

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

14.

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

15.

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

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

	<u><i>Página</i></u>
<b>Técnicas psicológicas y emocionales</b> .....	180
<i>Validación emocional</i> .....	180
<i>Tono y lenguaje corporal</i> .....	180
<i>Evitar el «síndrome de la última palabra»</i> .....	181
<b>Técnicas desde la neurociencia y la psicología del comportamiento</b> .....	181
<i>Apelar al cerebro reptiliano: claridad y seguridad</i> .....	181
<i>Activar el sistema límbico: conexión emocional</i> .....	181
<i>Anticipar recompensa: jugar con la dopamina</i> .....	182
<i>Usar la coherencia cognitiva: reforzar compromisos</i> .....	182
<i>Introducir pausas neurobiológicas</i> .....	182
<i>Sincronización no verbal: el papel de las neuronas espejo</i> .....	182
<b>Técnicas basadas en datos y tecnología</b> .....	183
<i>Usar precedentes y datos objetivos</i> .....	183
<i>Aprovechar herramientas digitales</i> .....	183
<b>Principios éticos en la negociación</b> .....	183
<b>Conclusión</b> .....	184

17.

<b>ERRORES QUE TODO ABOGADO DEBE EVITAR EN SU RELACIÓN CON EL CLIENTE</b> .....	185
<b>Contexto</b> .....	185
<b>Al inicio de la relación profesional</b> .....	186
<i>No escuchar activamente al cliente en la primera entrevista</i> ....	186
<i>Adoptar una actitud excesivamente directiva o paternalista</i> ....	187
<i>Transmitir prisa, dispersión o falta de disponibilidad</i> .....	187
<i>No explicar las reglas de la relación profesional</i> .....	187
<i>Aceptar el asunto sin un análisis crítico y honesto</i> .....	187
<b>Durante el desarrollo del encargo</b> .....	188
<i>Desaparecer tras la contratación del encargo</i> .....	188

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

18.

<b>MANUAL DE URGENCIA PARA GESTIONAR CLIENTES PROBLEMÁTICOS . . . . .</b>	<b>195</b>
<b>Relación entre cliente y abogado . . . . .</b>	<b>195</b>
<b>Conductas más paradigmáticas del cliente problemático . . .</b>	<b>196</b>
<i>El cliente con expectativas erróneas . . . . .</i>	196

	<u><i>Página</i></u>
<i>El cliente irrespetuoso</i> .....	196
<i>El cliente vindicativo</i> .....	196
<i>El insatisfecho</i> .....	197
<i>El oscuro</i> .....	197
<i>El cliente-abogado</i> .....	197
<b>Cómo evitar estas conductas durante la relación profesional</b> .....	<b>198</b>
<i>Dos opciones: aclarar la situación o rechazar el encargo</i> .....	199
Rechazar el encargo .....	199
Aclarar la situación .....	199
Pautas generales para el primer contacto .....	199
<i>Nuevas pautas preventivas</i> .....	200
<b>Conclusión</b> .....	<b>201</b>

19.

<b>CÓMO CONFIGURAR DE FORMA CORRECTA LAS ESTIPULACIONES ECONÓMICAS DE UNA HOJA DE ENCARGO</b> .....	<b>203</b>
<b>Contexto</b> .....	<b>203</b>
<b>Estipulaciones económicas más habituales</b> .....	<b>204</b>
<i>Honorarios profesionales o precio por el trabajo profesional</i> ....	204
<i>Previsión de una posible finalización del encargo</i> .....	205
<i>Dietas y suplidos</i> .....	206
<i>Autorización para imputación de pagos</i> .....	207
<i>Información sobre costes del proceso</i> .....	208
<i>Tratamiento de las costas judiciales</i> .....	208
<i>Falta de pago de los honorarios</i> .....	209
<i>Petición de aceptación y primer pago de honorarios</i> .....	210

20.

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