

MARZO 2014

RED DE DIRECTIVOS DP

www.rddp.es

**Ideas y consejos de valor
para directivos de Despachos Profesionales**

DÓNDE PONER EL FOCO

02 ¿Lo que funciona para captar clientes y negocio para el despacho? Los 10 consejos de siempre

ACTUALIDAD Y OPORTUNIDADES

03 Es el momento de apostar por el crecimiento

MERCADO & CLIENTES

04 La fidelización no se improvisa. Requiere estrategia y planificación

DE PROFESIÓN ASESOR

06 Elaborar su estrategia de social media para potenciar su presencia online

GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

07 Posibles objetivos que van ligados a un sistema de calidad

PARA AYUDARTE A PENSAR

09 ¿Se empieza a ver la luz...?

ACTUALIDAD

10 Próximo Clinic de Expertos (25 de marzo)

Una estrategia ganadora para los despachos profesionales periodo 2014-2015; Enfoque a clientes 360º y perspectivas sectoriales

¿Lo que funciona para captar clientes y negocio para el despacho? Los 10 consejos de siempre

UN DÍA SI Y OTRO TAMBIÉN CUANDO NOS REUNIMOS CON CLIENTES SIEMPRE NOS PREGUNTAN LO MISMO; ¿QUE HACER PARA CAPTAR MAS NEGOCIO Y MAS CLIENTES..? Y NOSOTROS RESPONDEMOS CON LOS MISMOS CONSEJOS DE SIEMPRE. LOS QUE FUNCIONAN DE VERDAD..

Los exponemos a continuación..

1. La mejor forma de vender no es vender directa y exclusivamente, sino mirar al cliente. La profesionalidad siempre ha triunfado, y continúa triunfando, incluso en la era de Internet y las redes sociales.
2. Pregunta a tus clientes cómo podrías prestarles un mejor servicio, lo que les gustaría que hicieras menos, y lo que más. Escucha (y haz) lo que te dicen.
3. Vuélcate mucho en tus clientes actuales demostrándoles constantemente tu interés por sus asuntos. Reúnete periódicamente con ellos para hablar sobre sus problemas.
4. No ganas nada tratando de captar clientes nuevos si no estás seguro de haber aprovechado al máximo las posibilidades que se esconden en tu base de datos de clientes actuales.
5. Decide qué clientes estarías dispuesto a asesorar de forma gratuita. No lo harás, pero piensa a cuáles asesorarías gratuitamente si tuvieras que hacerlo.
6. Una vez hayas decidido a quién quieres servir (y quiero decir servir), diseña un paquete de actividades para demostrar – no afirmar – que tienes un interés especial en ellos, que tienes algo de valor para ofrecerles y que estás dispuesto a trabajar para ganar y merecer su confianza.
7. Una vez que el posible cliente haya mostrado algún interés en tus servicios, olvídate de hablar de ti y de tu firma. El marketing eficaz tiene menos que ver contigo y con tus capacidades, que con tu habilidad en descubrir lo que quiere tu cliente. La clave está en escuchar, no en hablar.
8. Si el cliente te ha dado su confianza y le tienes que asesorar, la cuestión no es saber cuál es el mejor planteamiento, desde el punto de vista técnico. Lo importante es lo que prefiera el cliente después de informarle y explicárselo todo. Es necesario identificar y explicar todas las opciones posibles al cliente.
9. Es clave ayudar al cliente a decidir por si mismo. La tarea del profesional es dar al cliente tanto una explicación sobre las opciones que tiene, como una recomendación adecuada. No es tarea del profesional elegir.
10. Y por ultimo es muy importante no caer en lo que suelen hacer demasiados profesionales, delegan trabajo sin dar instrucciones claras acerca del nivel, formato, presupuesto de tiempo, fechas topes reales o prioridades.

Estos consejos si los ponemos en práctica seguro que funcionan. No hay trampa, ni cartón. Los explico David Maister hace más de 35 años y continúan siendo validos y auténticos.

Es el momento de apostar por el crecimiento

EN EL SECTOR EN ESTOS MOMENTOS SE ESTÁN DANDO DOS TENDENCIAS; DESPACHOS QUE TODAVÍA ESTÁN VOLCADOS EN LOS NÚMEROS Y QUE BUSCAN ÚNICAMENTE PARTIDAS EN LAS QUE HACER RECORTES, Y EN EL OTRO EXTREMO ESTÁN LOS DESPACHOS QUE LÓGICAMENTE MIRAN LA EFICIENCIA Y LOS COSTES COMO DEBE SER, PERO TAMBIÉN INVIERTEN, Y MAS QUE NUNCA EN EL CRECIMIENTO. ¿QUÉ ESTRATEGIA ES MEJOR..?

Aun a riesgo de que no todo el mundo comparta nuestra visión, pensamos que el poner énfasis solo en la reducción de costes es poco estratégico y responde a una falta de visión empresarial. Y es que precisamente, en épocas de crisis es cuando conviene más reafirmar las marcas. Cómo se afronte este reto, puede dar lugar a un fortalecimiento o a una pérdida de cuota de mercado o de imagen frente a la competencia.

Probablemente ahora es un buen momento para replantearse cuál es el papel que el marketing debe desempeñar en nuestra organización tanto para afrontar la crisis, como para salir reforzados después del ciclo negativo.

A continuación les relacionamos algunas de las acciones que los despachos que apuestan por el crecimiento están poniendo en práctica en mayor o menor medida. De algún modo nos pueden dar algunas ideas:

- Entablar alianzas con firmas nacionales o internacionales con características similares a las nuestras, tanto en dimensión como valores. También nos interesa aliarnos con firmas que cubran aquellas especialidades que nosotros o desconocemos, o de las que carecemos de práctica suficiente.
- Ampliar nuestra red de colaboradores en vez de contar con personal interno con costes fijos no rentables
- Promover nuestra web, tratando de que constituya una auténtica asesoría virtual y generación de oportunidades.
- Cambiar y renovar nuestros portafolios de servicios
- Ampliar y renovar nuestros canales de referencias y contactos
- Ser mas activos y constantes en el lanzamiento de impactos de comunicación, tratando de segmentar mejor nuestras bases de datos, con el fin de que nuestros envíos sean mucho eficaces.
- Trabajar más nuestras bases de datos, para conseguir que la información que contienen sea mejor y más significativa, y nos permita valorar si nos dirigimos a la empresa y persona adecuada.
- Aparecer periódicamente en la prensa y las revistas sectoriales.

- Promover o participar en charlas , coloquios o eventos de empresarios o directivos
- Tener profesionales expertos en prospección comercial, es decir profesionales que “abran puertas”

Lógicamente cada una de estas actividades no necesariamente deben realizarse simultáneamente y en su totalidad, cada firma en la medida de sus posibilidades y recursos debe poner en practica las que considere mas adecuadas, eso si todas las acciones, pocas o muchas, deben estar encuadradas en un plan de acción o de marketing con el fin de evaluar si dichas acciones generan un retorno y se cumplen los objetivos planificados

LA OPINIÓN DE UN DIRECTIVO DEL SECTOR

Seguidamente reproducimos la opinión de Celestino Suro, director general de CE Consulting, una firma líder en el sector que siempre ha apostado por el crecimiento y el marketing. Dicha opinión fue publicada en el libro de Sage “Reinventarse para volver a crecer”



¿Cuentan con algún departamento comercial, de comunicación o de marketing en su firma? o ¿Realizan algún tipo de acción comercial?

Nuestras acciones comerciales y de marketing son continuas. La política de marketing y comercial está centrada en dos áreas fundamentales:

1. El área de Expansión. Responsable de la política comercial y de marketing de la compañía formada, por un lado, por profesionales expertos en ventas, y por otro lado, por profesionales del equipo técnico que forman parte de los equipos multidisciplinares orientados a la captación de nuevos clientes. Se realizan acciones comerciales y de marketing continuas, entre otras:
 - a. Acciones de prospección que nos permiten tener una base de datos totalmente actualizada.
 - b. Patrocinio de eventos, desayunos empresariales, jornadas orientadas a informar de aspectos críticos en nuestras áreas de asesoramiento
 - c. Acciones 2.0. en internet y redes sociales.
 - d. Alianzas estratégicas con partners, colaboradores, etc.
2. El área de Atención al cliente. Muy importante, entre otras cosas, en la política de fidelización de clientes y como figura que tiene como asegurar la calidad del servicio prestado y canalizar las posibles incidencias que pudieran surgir.

La fidelización no se improvisa. Requiere estrategia y planificación



EN EL SUPUESTO DE QUE UNA FIRMA HAYA DECIDIDO PONER FOCO EN LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PROPIOS, SI QUEREMOS OBTENER RESULTADOS, DEBERÁ PLANIFICARSE DE UNA FORMA MUY ANALÍTICA Y ESTRUCTURADA. MIENTRAS QUE EN ALGUNOS CASOS PUEDE CONSISTIR SIMPLEMENTE EN OFRECER ALGÚN SERVICIO “PLUS” O DETALLE ADICIONAL A LOS CLIENTES, EN OTROS SE PUEDE IR MÁS ALLÁ, CON LA DEFINICIÓN DE UNA AUTÉNTICA ESTRATEGIA COMERCIAL DE FIDELIZACIÓN. Y SI BIEN ALGUNAS FIRMAS LO HACEN ESPORÁDICAMENTE, OTRAS LA INCLUYEN DENTRO DE SU ESTRATEGIA GENERAL.

A continuación expondremos unas reflexiones básicas para ayudar a poner en práctica cualquier política de fidelización;

Objetivo; Desplegar un proceso de acciones relativamente fáciles de entender y de implementar. Veamos los pasos a seguir:

1^{er} paso. **IDENTIFICAR Y SEGMENTAR:** de entre los actuales clientes, se han de identificar aquellos que supondrán una mejor oportunidad de negocio futuro. Por tanto, no es una buena idea diseñar un plan de marketing uniforme para todos los clientes y dirigido a todos ellos. Por el contrario, hay que

acotar aquel segmento de clientes en los que confluyan los siguientes requisitos:

- Que tengan unas necesidades reales o potenciales que la firma pueda cubrir.
- Que mantengan una relación con el despacho lo suficientemente estrecha como para que haya muchas posibilidades de que las gestiones de fidelización lleguen a buen puerto.

¿Quién se encargará de seleccionar este grupo de clientes? Los propios socios de la firma, los profesionales más cualificados que se relacionen con ellos, y sobretodo, y cada vez más, el departamento comercial. Tras este proceso, se priorizarán las mejores oportunidades.

2º paso. **HACER PRESUPUESTOS POR CLIENTE(S)**: debe establecerse un presupuesto para cada cliente actual que la firma desee “perseguir” o fidelizar, que debe incluir:

- La cantidad de dinero y de tiempo que el despacho está dispuesto a invertir, teniendo en cuenta la oportunidad de nuevos trabajos que puede generar el cliente.
- El interés o atractivo que tiene esa fidelización para la asesoría.

3º paso. **IMPLICACIÓN DE LOS PROFESIONALES**: debe hacerse participar a los profesionales y empleados que tienen más contacto con los clientes, y sobretodo al departamento comercial.

Reflexiones...

- 1º La esencia de esta estrategia es analizar la rentabilidad, es el parámetro que nos dice si interesa o no fidelizar a un cliente. Y en este sentido, tanto el titular como su equipo deberán preguntarse qué clientes suyos son rentables. Y es que todos sabemos que no siempre un cliente, por el hecho de serlo, interesa a una asesoría. No nos estamos refiriendo a que tenga que desprenderse de él, pero sí a que se abstenga de hacer grandes gestos para retenerlos. Pero, ¿qué se considera un cliente rentable? No es precisamente el más “grande”, sino el que con los años genera más de lo que cuesta atraerlo, convencerlo y satisfacerlo. En definitiva, el beneficio que reporta crece con el paso del tiempo.
- 2º ¿Por qué se considera rentable fidelizar a los clientes? Básicamente porque la dimensión futura de un negocio viene determinada por: el número de clientes nuevos y por la vida media de los clientes actuales. Así, si un despacho profesional consigue 25 nuevos clientes en un año y la vida media del cliente se sitúa en ocho años, la gestión del ejercicio equivale a una futura cartera de 200 clientes. Como vemos, crecer no es sólo una cuestión de obtener muchos nuevos clientes, también implica fidelizar a los existentes.

LA OPINIÓN DE UN DIRECTIVO DEL SECTOR

En esta ocasión queremos reproducir la opinión que nos dio **Emili Cuatrecasas**, ahora ya hace más de 15 años. Como verán, como ocurre con las grandes opiniones, sigue todavía vigente.



¿Y cómo se mantiene esta fidelidad?

¿Del cliente? Con un buen servicio técnico, con un toque humano e intentando –aunque no siempre lo logramos- que el cliente no pueda prescindir de nosotros. Esto es muy fácil de decir, pero muy difícil de conseguir (...). Las empresas tienen que estar en el mundo del desenvolvimiento económico. Nosotros, tenemos que dar, aparte del servicio técnico, otras cosas que les haga sentir a los clientes que están con nosotros en este desenvolvimiento, que navegamos en la misma nave, que somos punteros en calidad, en informática, en todo...

La persona que viene a nuestro despacho conoce una gran organización, ve como se trata a las personas, aprende arquitectura, porque este despacho es muy bonito, mucha gente se interesa por los planos, por el tipo de distribuciones... aprende tecnología, nuestro sistema de videoconferencias fue de los primeros de España... Salen de aquí con una idea nueva, no sólo de derecho, sino global. El cliente tiene que sentir que va con un amigo muy rico intelectualmente y que por tanto le enriquece, riqueza de novedad, riqueza de dinamismo, riqueza de tecnología... Todo esto es muy importante y al final crea fidelidad.

Elaborar su estrategia de social media para potenciar su presencia online

EN ESTE ARTICULO AMELIE LAFORE PROFESIONAL EXPERTA EN MARKETING ONLINE NOS APORTA CONSEJOS MUY INTERESANTES PARA CUALQUIER PROFESIONAL QUE QUIERA POTENCIAR SU PRESENCIA ONLINE.

Hoy en día muchas Pymes participan activamente en las redes sociales; algunas no ven todavía resultados concretos. Sin embargo, una estrategia de social media bien definida **permite generar negocio, y en particular ventas, generando tráfico hacia la web.** Las ventajas principales de las redes sociales son **definir acciones dirigidas a un público muy segmentado y medir en tiempo real los resultados de manera fiable y precisa.**

La estrategia de social media es uno de los componentes de la estrategia digital que incluye más pilares que son: el posicionamiento en los buscadores (SEO y SEM), el email marketing, la publicidad online (display e afiliación) y **el blog.** En primer lugar, cabe destacar que las redes sociales presentan un gran potencial pero no sustituyen a los canales de comunicación tradicionales. Lo ideal es **combinar los dos, el offline y online,** para optimizar los resultados. Así mismo, no hay que estar en todas las plataformas (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, etc.) sino en **las más adecuadas en función del público, de los objetivos, del tipo de contenido, de la competencia y de dónde se habla de su empresa.**

Estos elementos han de estar definidos en el plan de social media que se divide en cuatro fases:

1. **Observación:** el análisis de la reputación online

El objetivo es definir cómo se habla de su empresa, lo que están diciendo y dónde, a fin de definir dónde tenemos que estar presente y cual sería nuestro público objetivo. Así mismo, es imprescindible monitorizar también la competencia y otras empresas del sector.

2. **Estrategia:** definir las acciones tácticas en función de los objetivos y audiencias

La estrategia consiste en elegir, dado que se trata de gestionar recursos limitados. En primer lugar, se requiere definir claramente los objetivos. Esos últimos pueden ser: posicionar la marca (branding), vender (e-commerce), dar servicio (atención al cliente), relacionarse (interactuar con los usuarios), o aprender (de otros). Así, en función de dónde se encuentra su audiencia, evaluamos las redes

sociales en las que tenemos que estar y cómo. Además, se establece el presupuesto del conjunto de los recursos necesarios.

3. **Ejecución:** idear y realizar las acciones

Es importante idear acciones que sean creativas y coherentes. Todas las acciones impactan directamente en aspectos como la fidelización, la generación de leads, las ventas cruzadas, la retención de clientes, la divulgación y el conocimiento de la marca. Para esta fase, conviene establecer un calendario y los workflows que son los procesos de circulación de la información internamente y externamente.

4. **Evaluación:** monitorización de los resultados

Para esta etapa, se necesita definir los indicadores o variables (no demasiados) que permitirán mostrar los resultados de las acciones, y visualizar las prioridades de la estrategia. Con la monitorización, se pueden medir la audiencia, las interacciones, el interés y el compromiso.

Las redes sociales son unas herramientas potentes, las empresas pueden ganar mucho con una inversión reducida. No obstante “estar por estar” no vale; hace falta adaptar su mensaje a cada red social y generar conversación. De este modo, se consigue impacto y resultados relevantes.

Amélie Lafore

Profesional de Marketing y Comunicación

Posibles objetivos que van ligados a un sistema de calidad

ES UNA PREGUNTA QUE MUCHOS SOCIOS Y TITULARES DE DESPACHOS SE PLANTEAN, CUANDO DECIDEN ACOMETER UN PROYECTO DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD. EN ESTE ARTÍCULO INTENTAREMOS APORTAR ALGUNAS IDEAS.

Para que el titular de un despacho pueda implantar un sistema de gestión de calidad, de forma eficaz, ha de centrar su atención en determinados objetivos:

- Eliminar el trabajo inútil y las duplicidades.
- Trabajar para aumentar la rentabilidad: reducir los costes y, si es posible, mejorar los precios.
- Planificar su trabajo y trabajar por objetivos que ha de cumplir.
- Cumplir los plazos.
- Aumentar el grado de satisfacción de los clientes, que se puede conocer a través de encuestas o recabando su opinión constantemente.
- Prevenir los retrasos y errores.
- Gestionar bien las quejas.
- Controlar todos los aspectos que intervienen en el servicio que se ofrece. Por ejemplo, el control de los proveedores, entre los que incluimos a colaboradores, informáticos y las fuentes de información.
- Gestionar bien la información de los clientes, siguiendo siempre el mismo criterio, aplicable tanto al soporte informático como al papel.
- Buscar la excelencia mediante la cultura de la mejora continua.
- Estar permanentemente informado de lo que se ofrece en el sector.
- Mejorar tanto la comunicación que se establece con el cliente como con el personal interno (secretaría, colaborador, si es el caso). Hay que evitar al máximo los equívocos.
- Formarse continuamente.
- Aprender a gestionar el tiempo.



Sin embargo, no es suficiente con tener muy claros estos objetivos. Es importante que establezca una serie de parámetros cuantificables, que se puedan ir controlando, y que, de algún modo, evidencien que está alcanzando los objetivos marcados.

¿QUÉ OBJETIVOS NOS MARCAMOS..?

Invitamos al lector a que añada los que considere necesarios, atendiendo a su forma de trabajar y sus prioridades. Nosotros proponemos los siguientes:

- Aumento de la facturación. Sin lugar a dudas, una mayor facturación es un signo evidente de que el servicio que ofrece el asesor ha mejorado, pues normalmente supone el incremento de la cartera de clientes, de los casos asumidos, o bien una mayor valoración del propio tiempo por parte del mercado. De todos modos, también ha de relacionarse esa cifra con los costes que se han tenido que asumir y, a partir de aquí, extraer los beneficios.
- Resultados de las encuestas de satisfacción a los clientes. Es conveniente que, de un modo u otro, el profesional recabe la opinión de los clientes. Si la puntuación que obtiene es alta, significa que va por buen camino. También puede conocerse su opinión a través de entrevistas, reuniones, etc.
- El número de clientes (altas y bajas). Tanto si las altas aumentan y las bajas disminuyen o se estabilizan, como si sólo disminuyen las bajas, o bien las bajas aumentan menos que las altas, al final, el resultado es un incremento de la cartera de clientes. También puede ser un dato significativo la recuperación de bajas, como señal evidente de una correcta gestión de quejas.
- Aumentar el número de clientes referenciados (Clientes que llegan recomendados por otros clientes) . Sólo los clientes satisfechos recomendarán el despacho; por tanto, que acudan clientes recomendados es señal de satisfacción de quienes recomiendan.
- Ventas cruzadas. Es decir, clientes satisfechos que acudan con temas nuevos.
- Temas derivados, es decir asuntos que se han tenido que pasar a otro profesional (ajeno al despacho, si es el caso). En principio, esto no es ni bueno ni malo. Lo importante es analizar las razones. Puede ser por exceso de trabajo, por tratarse de especialidades distintas a la propia o por falta de previsión. En todo caso, si llegan muchos temas, el profesional puede plantearse una asociación con otro o una simple colaboración, y, a partir de aquí, empezar a crecer.
- Cantidad de horas trabajadas. Hay que saber valorar si ha sido necesario el exceso de horas o bien el motivo hay que buscarlo en una mala gestión del tiempo.

- Horas invertidas en autoformación. Asistencia a seminarios, lecturas o charlas impartidas.
- Variedad y/o entrada de nuevos temas. El tipo de trabajo que hace un asesor puede determinar su crecimiento o su estancamiento. No es lo mismo llevar temas rutinarios que otros más complejos que requieran una mayor atención, ingenio y creatividad. Si los temas que lleva un asesor cada vez son más especializados y atípicos, sin lugar a duda, su creatividad irá en aumento, pero también hay que analizar si compensan o no. Debe buscarse un equilibrio
- Horas invertidas en desplazamiento. De cara a la buena gestión del propio tiempo, sería bueno que el profesional las redujera al máximo.

Podríamos añadir algunos parámetros más, o incluso reducirlos, lo realmente importante es medirlos y compararlos año tras año.

LA OPINIÓN DE UN DIRECTIVO DEL SECTOR

En esta ocasión publicamos la opinión de Juan Pedro de la Hoya director general de Emin Abogados. Una firma que esta integrada en la red internacional de LEXUNION, que actualmente lo integran más de 40 despachos, todos ellos muy sensibilizados con los sistemas de calidad como elemento diferenciador.



¿Qué beneficios observo cuando implanto en su despacho un sistema de calidad basado en la norma UNE –EN ISO 9001; 2008?

Curiosamente el primer beneficio fue la seguridad jurídica; las relaciones con clientes y proveedores se dotaron de un marco contractual y una esquematización de procedimientos que llevo a disminuir considerablemente los riesgos profesionales del despacho (responsabilidad civil, morosidad..).

También destacar que nos fue muy útil formar parte de Lexunion España, la única red española de despachos de abogados en la que todos sus miembros tienen certificada su gestión de calidad conforme a la norma ISO 9001, y de cuya Junta Directiva formo parte actualmente.

¿Se empieza a ver la luz...?

INCLUIMOS EL INFORME DE LA AGENCIA TRIBUTARIA SOBRE VENTAS, EMPLEO Y SALARIOS EN LAS GRANDES EMPRESAS (ENERO 2014).
CONSIDERAMOS QUE SE APORTAN DATOS INTERESANTES SOBRE LAS PERSPECTIVAS ECONÓMICAS PARA ESTE AÑO 2014.

DESCARGAR PDF

CLÍNICA de Expertos

RED DE DIRECTIVOS DE DESPACHOS PROFESIONALES

25 marzo 2014

Lugar: Hotel Montblanc (Vía Laietana, 61
Barcelona)

Horario: 16:00h a 18:30h

Precio: Gratuito para los Socios de RDDP.
20€ + IVA para los No Socios

Inscripciones: María Gámez
902104938 formacion@amadoconsultores.com

Una estrategia ganadora para los despachos profesionales periodo 2014-2015; Enfoque a clientes 360º y perspectivas sectoriales

Una jornada de extraordinario interés para aquellos directivos de firmas profesionales que quieren compartir experiencias y consejos con directivos que están triunfando en otros sectores, con el fin también de mejorar sus organizaciones y anticiparse al futuro.

“” *Si tu no cuidas a tu cliente lo hará tu competidor (Bob Hooley)*

El tema central será el cliente y las perspectivas económicas que se están dando en otros sectores.

PONENTES

- » **Jordi Goula.** Periodista de La Vanguardia.
- » **Eduard Serrat.** Director de gestión de mutualistas de MUTUA UNIVERSAL.
- » **Josep María Raventós.** Manager Director-Accountants de la división de despachos profesionales de Sage.
- » **Alexandre Amat.** Editor y director de PROFIT Editorial.
- » **Juli Santaeugenia.** Socio consultor de Suport 9. Experto en sector Centrales de Compra y Comercio.

RED DE DIRECTIVOS DE DESPACHOS PROFESIONALES (RDDP)

www.rddp.es

AMADO

CONSULTORES

www.amadoconsultores.com