

¿Segmentar los clientes quiere decir tratar mejor a unos que a otros?

5 de Diciembre de 2012

Para Xavier Miravalls, socio de Roca Junyent, "la experiencia me lleva a valorarlo como un camino para crecer poco implementado en las firmas de abogados en España, salvo las más grandes y especialmente las big four".

Carlos Guerrero, socio de MAB Legal & Corporate razona que "Los despachos de abogados no llevan muchas veces ni una simple base de datos, con eso se dice todo".

Fernando Mier, socio de Iuristax sostiene que "vendemos confianza. Una vez ganada la de un cliente, si se cuenta con equipo y éste actúa con alineación de objetivos, la venta cruzada permite incrementar las ventas y mejorar el servicio al cliente".

Paula Fernández-Ochoa, consultora de marketing jurídico puntualiza que "para muchos despachos su aplicación supone un cambio de cultura y pasar de la percepción de cliente propio a cliente de despacho, lo que no siempre es fácil".

"Segmentar clientes significa analizar e identificar perfiles homogéneos de clientes, de características y necesidades semejantes, con el objetivo de establecer políticas de gestión diferenciadas y acciones comerciales particulares y, en definitiva, buscar la máxima rentabilidad optimizando esfuerzos" así nos explica la dinámica Paula Fernández-Ochoa, Socia Directora de Morethanlaw, consultora de marketing jurídico. "En función de la rentabilidad del cliente y objetivos de la firma -sigue Fernández-Ochoa- (posicionamiento en un sector concreto, apuesta por un target con potencial de crecimiento, etc), las acciones y los recursos aplicados a un cliente (o "trato" según la pregunta) serán diferentes en pro del beneficio que aporte". ¿Esto se hace en abogacía? Sí, muchas veces hasta sin darnos cuenta.

Legal Today

La razón de segmentar el mercado es que el mercado total que existe para un servicio **es tan amplio y variado** que no resulta rentable adaptar los servicios para cada tipo de cliente. Lo más razonable en determinados casos, quizá no en crisis, es identificar tipos de clientes con características similares, **seleccionar el grupo más atractivo para el despacho** y adaptar su servicio a él, logrando una mayor efectividad.



Hablamos de agrupar los clientes del despacho para alcanzar el **desarrollo de negocio**. Por tanto, "partiendo de esa base y de la estrategia del despacho, la cartera de clientes será clasificada en función de criterios muy diversos: geográficos, socioeconómicos y demográficos, composición de capital del cliente, sector de actividad, uso puntual o recurrente del asesoramiento jurídico, área de práctica, etc., siempre en aras al incremento de la eficacia y rentabilidad de las acciones comerciales y asesoramiento prestado" matiza **Paula Fernández-Ochoa**.

Nos preguntamos si se está haciendo esto en abogacía. "El marketing está irrumpiendo en los despachos cada vez con más fuerza y, por ende, el análisis de la cartera de clientes y la segmentación (muy ligado al posicionamiento de despacho para ofrecer valor añadido, sostenibilidad **y diferenciación respecto de nuestros competidores** para optimizar la estrategia y acciones con la mejor consecución de

los objetivos marcados, nos dice **Paula Fernández-Ochoa, Socia Directora de Morethanlaw, consultora de marketing jurídico**. Sin duda alguna la profesionalización a través de especialistas en marketing jurídico, bien de departamento propio o por consultor externo, según recursos y estrategia, potencia esta práctica y su garantía de éxito -eso sí, siempre que cuente con el apoyo y la implicación absoluta de la dirección de la firma-".

Tras hacer las segmentaciones, ¿con qué se encuentra el despacho?

Paula Fernández-Ochoa nos explica que tras "un riguroso análisis de la cartera de clientes, segmentación, diseño y ejecución de acciones comerciales y de gestión más adecuadas, como beneficios inmediatos se genera una optimización de recursos y reducción de costes de marketing con una focalización de estrategia, el despacho ofrece unos servicios más adecuada a la satisfacción de necesidades de nuestro target, un mejor posicionamiento como referente en un área, sector o para un perfil determinado, el cliente se lleva mejor experiencia de tratar con el despacho incrementando la captación y fidelización, el despacho comunicará mejor, e incluso **habrá una mayor complicidad y trabajo en equipo de los profesionales** dado que aunarán esfuerzos en los intereses y satisfacción del cliente y trabajo orientado a resultados."

Fernando Mier, socio de Iuristax razona esta técnica sobre la base del negocio de la abogacía: "estamos convencidos de que básicamente vendemos confianza. Una vez ganada la de un cliente, si se cuenta con equipo y éste actúa con alineación de objetivos, la venta cruzada permite incrementar las ventas y mejorar el servicio al cliente". Para **Carlos Guerrero, socio de MAB Legal & Corporate** "Los beneficios como he citado anteriormente son la supervivencia del despacho, su rentabilidad y su solvencia corto, medio y largo plazo. Estas herramientas, junto a muchas otras **son de obligado cumplimiento** en un despacho de abogados. Los despachos de abogados no llevan muchas veces ni una simple base de datos, con eso se dice todo". **Xavier Miravalls, socio de Roca Junyent**, considera que la segmentación "reporta ser mucho más proactivo y generar buenas oportunidades de negocio, que al final redundan en valor añadido al cliente y en más facturación del despacho."

¿Hay despachos familiarizados con la segmentación de clientes e "ir más allá" con determinados clientes ofreciéndoles más servicios de los que solicitan?

Fernando Mier nos dice que "me inicié profesionalmente en el departamento mercantil de Cuatrecasas (1985-1996), donde la venta cruzada era entonces nuestra razón de ser. Iuristax, mi actual proyecto, es un "despacho de cliente". Nuestra implicación con ellos y su actividad hace que la venta cruzada sea un resultado natural". **Carlos Guerrero** apunta que "cualquier empresa bien gestionada (que no son tantas como deseáramos) emplea estas técnicas fundamentales para el funcionamiento de la empresa. Un despacho de abogados es una empresa como cualquier otra, pero en nuestro caso aun es más importante si cabe, la venta cruzada o segmentación de clientes, ya que **la crisis actual afecta a todas las áreas de la empresa** (crisis de tesorería, disminución de clientes, reducción de márgenes, etc.). Por tanto, es fundamental aplicar estos procesos para mejorar la efectividad de sus procesos comerciales para segmentar adecuadamente sus clientes, sea cual sea el tamaño del despacho de abogados". **Xavier Miravalls**, comenta "Evidentemente la venta cruzada es una de las esencias para el desarrollo de negocio en las firmas profesionales de carácter multidisciplinar, y con áreas de especialidad. Promover la segmentación de clientes por sectores y especialidades es también fundamental. La experiencia me lleva a valorarlo como un camino para crecer poco implementado en las firmas de abogados en España, salvo las más grandes y especialmente las big four".

¿Hay mentalidad en España para implantar estas técnicas?

"En absoluto **-responde Carlos Guerrero-**. El mercado legal en España está formado por micro despachos de uno o dos letrados que no llevan una gestión empresarial de su despacho, o por despachos formados por varios profesionales que comparten a cuenta gotas y puntualmente sus clientes. El resultado es el que tenemos ahora. Un desastre. Y no solo el sector legal, la micro empresa española no está profesionalizada **y tiene mucho trabajo por delante** para alcanzar el nivel óptimo para conseguir que estas empresas (un despacho de abogados es una empresa, aunque le pese a algunos), sean

rentables y solventes".

"La implementación en el mercado legal español de estos conceptos es mínima, e incluso existe cierta reactividad en muchas firmas", dice **Xavier Miravalls**.

Fernando Mier sostiene que "Todos sabemos lo que es, sabemos de las ventajas y lo que deberíamos hacer. Otra cosa es que las estructuras retributivas, una afectio societatis débil, la falta de generosidad y -a veces- **ciertas miserias** impidan hacer efectiva la venta cruzada en todo su potencial".

Los peligros de segmentar los clientes

Tratamos con personas que ponen en nuestras manos su confianza y eso genera riesgos por ambas partes, cliente y abogado "El sector legal aún no es lo suficiente maduro en marketing como para que hablemos de una generalizada correcta implementación del proceso de segmentación", **sostiene Paula Fernández-Ochoa**. "Al no estar 100% profesionalizado el marketing y/o no contar con el beneplácito de todos los profesionales de la firma, el enfoque y su desarrollo pueden no ser acertados. Por otra parte y como toda elección -aun partiendo de una base técnica y ejecución en equipo-, se corren riesgos, tales como cambios de coyuntura política o económica, **pérdida de clientela cuya potencialidad no habíamos previsto**, target que nos obliga a un refuerzo en un área concreta con cambio de posicionamiento y la inversión que conlleva, carencia de la dimensión y accesibilidad adecuada para ser rentable, etc. Pero sin duda y aunque a veces se mal utiliza por algunos despachos como 'estrategia' de recursos humanos, aquí la cita "divide y vencerás" es garantía".



Winkel Asesores

Expertos en Planes de Viabilidad
Negociación con Bancos-Proveedores

www.asesoresfinancieroswinkel.com

Plan de Marketing 2013

Nuevo modelo para copiar, usar o
adaptar ¡Bájatelo Gratis!

www.venmas.com

Divorcio Express: 390 €

Todo Incluido. Consultas gratuitas. Le
enviamos su convenio en 24 h.

www.divorcioExpress.es

Gestión anuncios ▶

Comente este contenido

Usuario

Comentario

enviar

Legal Today le informa que los mensajes están sujetos a moderación

Legal Today no se responsabiliza ni comparte necesariamente las opiniones expresadas por sus lectores

Legal Today excluirá los comentarios contrarios a las leyes españolas, injuriantes y los de índole publicitaria.

Sin comentarios