



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Segmentación y estrategias de
captación y fidelización de clientes
para un despacho de abogados.

Autor

Javier García Pérez

Directora

Laura Lucia Palacios

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

2016/2017

INFORMACIÓN

Autor del trabajo	Javier García Pérez
Director del trabajo	Laura Lucia Palacios
Título del trabajo	Segmentación y estrategias de captación y fidelización de clientes para un despacho de abogados.
Titulación a la que está vinculado	Marketing e Investigación de Mercados
Modalidad	Trabajo académico

RESUMEN: Conseguir retener y fidelizar a los clientes se ha convertido en la prioridad de muchas empresas sin importar el sector al que se dedican. Por tanto, este Trabajo Fin de Grado tiene como objetivo general conocer la importancia del marketing relacional en cualquier empresa y diseñar una serie de estrategias por las cuales un despacho de abogados llamado MSP Abogados consiga captar, retener y fidelizar clientes. Para llevar a cabo dicho objetivo se ha procedido a conocer la evolución y desarrollo del sector judicial, analizar los factores que tienen en cuenta las personas cuando necesitan contratar a un abogado, estudiar la situación de la empresa y conseguir identificar a los clientes que posee MSP Abogados. Tras analizar dicha información se pudo segmentar a los clientes que poseen según su rentabilidad y fidelización, con el propósito de diseñar estrategias de marketing para cada segmento con la finalidad de construir una fuerte relación duradera a largo plazo con los clientes más rentables.

ABSTRACT: Keeping clients has become one of the most important priorities in firms all over the world today. No matter in which sector they work. The general object of this job for the end of my project is to point out the importance of the relationship marketing in any firm and design some strategies for a firm of lawyers called MSP Abogados. The aims of these strategies are to attract clients, customer retention and customer loyalty. To achieve this goal we have studied firstly the judicial sector, how a person hires a lawyer, the situation of MSP Abogados and finally I have identified the client's profile. After analyzing this information, clients were segmented according to their profitability and frequency of purchases. Finally, I have designed different strategies to strength the relationship with de client.

Contenido

1. Introducción.....	1
1.1. Presentación y justificación	1
1.2. Objetivos	1
1.2.1. Objetivo general	1
1.2.2. Objetivos específicos.....	2
1.3. Estructura del trabajo	2
2. Marco teórico.....	3
2.1. Marketing relacional	3
2.2. Customer Relationship Management (CRM)	6
2.3. Fidelización y marketing relacional.....	8
3. Contexto de estudio	10
3.1. El sector de la abogacía	10
3.1.1. Evolución del sector	10
3.1.2. El sector de la abogacía en datos.....	14
3.2. MSP Abogados	16
4. Metodología.....	16
4.1. Encuesta	16
4.2. Base de datos	17
4.3. Segmentación	18
5. Resultados.....	20
5.1. Resultados de la encuesta: Factores a tener en cuenta a la hora de contratar a un abogado	20
5.2. Análisis de datos descriptivo.	22
5.1.1. Primera segmentación	22
5.1.2. Situación de MSP Abogados.....	24
5.3. Tipología de los clientes y características.....	28
5.3.1. Personas físicas	29

5.3.2. Personas jurídicas	30
5.3.3. Otros	31
6. Planes de acción.....	31
6.1. Social Media	31
6.1.1. Página web	31
6.1.2. Facebook	32
6.1.3. Twitter	32
6.1.4. YouTube.....	32
6.2. Envío de dossier.....	33
6.2.1. Dossier cláusula suelo	33
6.2.2. Dossier plusvalía municipal	33
6.3. Organizar jornadas	33
6.3.1. Transformación digital: Fin de la era del papel.....	34
6.4. Email marketing.....	34
6.5. Desarrollo de una aplicación para móviles	35
6.6. Torneo de Pádel MSP Abogados	35
7. Conclusiones, limitaciones y recomendaciones	36
7.1. Conclusiones	36
7.2. Utilidad empresarial.....	37
7.3. Limitaciones.....	38
7.4. Recomendaciones	39
8. Bibliografía.....	39
9. Anexos	40

Índice de tablas

Tabla 1. Beneficios de una buena estrategia CRM.....	7
Tabla 2. Diferencia entre abogado tradicional y abogado actual	13
Tabla 3. Importe generado según los servicios	15
Tabla 4. Facturación total según el sector de actividad del cliente.	15
Tabla 5. Parámetros dados para cada tipología.	18
Tabla 6. Parámetros dados para nuevos clientes.	19
Tabla 7. Segmentación de clientes	23
Tabla 8. Situación MSP Abogados.....	24
Tabla 9. Años que lleva como cliente sin atípicos.	26
Tabla 10. Datos históricos Importe neto total y número de servicios totales sin atípicos	27
Tabla 11. Medias y totales sin atípicos.....	28
Tabla 12. Número de clientes en cada segmento e importe medio por cliente	29
Tabla 13. Número de clientes nuevos en cada segmento e importe medio por cliente ..	29

Índice de gráficos

Gráfico 1. Número de procedimientos en concurso y demandas por despido en la Provincia de Zaragoza.	11
Gráfico 2. Número de procedimientos reclamo de deudas y ejecuciones hipotecarias..	12
Gráfico 3. Métodos para contactar con un abogado.	20
Gráfico 4. Importancia de los factores que tuvieron en cuenta cuando contrataron a un abogado.....	21
Gráfico 5. Importancia de los factores que se tendría si nunca se contrató a un abogado.	22
Gráfico 6. Porcentaje de clientes en cada segmento.....	23
Gráfico 7. Diferencia importe neto con atípicos y sin atípicos.	25

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. El cambiante centro de atención del marketing y calidad.	4
Ilustración 2. Recorrido de los clientes.	8
Ilustración 3. Causas de la transformación	10

1. Introducción

1.1. Presentación y justificación

En un sector tan complicado y competitivo como es el judicial, la confianza del cliente con su abogado juega un papel bastante importante. Cuando hablamos del sector de la abogacía nos imaginamos al típico abogado rodeado de papeles, tradicional y que tan solo actúa en caso de conflicto cuando a un cliente le surge un problema. La realidad es completamente diferente, dicho sector tiene un grado de implementación de las nuevas tecnologías mucho mayor que la mayoría de profesiones. Actualmente los abogados se adaptan perfectamente a las nuevas exigencias de los clientes, tienen una visión de desarrollo de su negocio siendo expertos en nuevas ramas del Derecho como por ejemplo, el de las nuevas tecnologías y comienzan a utilizar herramientas de marketing como estrategias de comunicación. A pesar de todo esto, la relación del cliente con su abogado es el factor más importante para el éxito de cualquier despacho. La confianza de un cliente se consigue ofreciéndole el mejor servicio posible, dándole el resultado esperado y manteniendo la relación más cercana con él. Todos estos elementos, dan resultado a un cliente satisfecho, y un cliente satisfecho es directamente proporcional a la posibilidad de que vuelva a repetir compra, además de recomendarte a otras personas.

Este Trabajo Fin de Grado persigue diseñar una serie de estrategias para conseguir construir relaciones estrechas y duraderas con los clientes. Para conseguir dicho objetivo, es necesario hacer una segmentación de los clientes para poder identificar quiénes son los realmente potenciales, y así centrar todos los esfuerzos en estrechar relaciones. No debemos olvidar al resto de clientes, se deben realizar otro tipo de acciones menos costosas, para conseguir que pasen de ser clientes no muy rentables a clientes potenciales. Cualquier acción que fortalezca la relación con los clientes y consiga mantenerlos satisfechos, hará crear el clima de confianza necesario que requiere este sector.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Diseñar una serie de estrategias para conseguir captar, retener y fidelizar clientes en MSP Abogados mediante la generación de valor añadido.

1.2.2. Objetivos específicos

- Determinar los factores más relevantes a la hora de contratar a un abogado.
- Conocer mejor la evolución y las características del sector de la abogacía.
- Creación de una base de datos con información de los clientes para el despacho MSP Abogados.
- Segmentación de los clientes por tipología según la rentabilidad y fidelidad para MSP Abogados.
- Diseñar estrategias y acciones según el tipo de cliente para fidelizar clientes para MSP Abogados.
- Plantear estrategias de captación de nuevos clientes para MSP Abogados.

1.3. Estructura del trabajo

A continuación, se va a detallar brevemente la estructura del trabajo.

Tras esta introducción del tema y los objetivos planteados, se procederá a desarrollar el marco teórico, dónde se hará una investigación con fuentes secundarias sobre el marketing relacional.

Una vez conocida la información sobre este tema, procederemos a realizar el contexto de estudio. Se estudiará la evolución del sector judicial y la situación actual con datos. Además se hará una breve presentación del despacho por el cual se desarrolla el trabajo.

El cuarto punto describe la metodología empleada en este Trabajo Fin de Grado: desde la realización de una encuesta, hasta la creación de una base de datos con los clientes de MSP Abogados y su consiguiente segmentación.

En el quinto punto se procederá a mostrar los resultados obtenidos tanto en la encuesta, como en los datos adquiridos de la base de datos y el número de clientes que aparece en cada segmento.

Una vez conocidos todos estos datos, se procederá al diseño de acciones para captar, retener y fidelizar clientes en MSP Abogados.

Para finalizar comentaré las conclusiones y recomendaciones del trabajo, así como las posibles limitaciones.

2. Marco teórico

2.1. Marketing relacional

El marketing relacional es un concepto prácticamente nuevo. Nació a principios de los años 80 debido a una creciente atención en el servicio a los clientes, es decir, nace como una faceta más del marketing integrado en los servicios. En los años 90 coge una notoria importancia y se empieza a desarrollar el concepto en la literatura de marketing durante toda la década (Reinares & Ponzoa, 2004).

Posiblemente, la primera definición de marketing relacional la expuso Leonard Berry (1983), estableciendo que el marketing relacional “consiste en atraer, mantener y realzar las relaciones con los clientes”.

A pesar de que Berry (1983) introdujera el concepto, Alet (1994) dictó una definición más integradora. Según el autor el marketing relacional es “el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”.

No obstante, la definición más aceptada por la mayoría de académicos de la materia fue la presentada por Grönroos (1994), en la cual entendía por marketing relacional el proceso de “identificar, establecer, mantener, intensificar y, cuando sea necesario, terminar las relaciones con los clientes y otras partes interesadas, con el fin de obtener un beneficio para todas las partes implicadas. Esto se puede lograr mediante un intercambio mutuo y por el cumplimiento de las promesas”.

Todas las definiciones dictan la importancia de mantener una buena relación bidireccional con el cliente, pero no siempre se tuvo en cuenta. Como hemos dicho, el marketing relacional es un concepto relativamente nuevo. Surgió con el principio básico de que es más rentable mantener a un cliente que intentar captar nuevos clientes, factor que anteriormente no se tenía en cuenta. Antiguamente, las grandes compañías realizaban marketing masivo para alcanzar a todos los clientes sin intentar mantener relaciones estrechas y duraderas con ellos. Su objetivo era captar clientes.

Se ha conseguido evolucionar desde un marketing focalizado en el producto a un marketing cuyo enfoque está centrado en la satisfacción del cliente.

Ilustración 1. El cambiante centro de atención del marketing y calidad.



Fuente: *Marketing relacional*. Christopher, Payne y Ballantyne, 1994.

La Ilustración 1 muestra cómo el marketing ha evolucionado desde un marketing transaccional, centrado en los productos de consumo, a un marketing relacional.

El marketing transaccional está centrado en el producto. Busca mejorar la calidad del producto con el objetivo de conseguir el mayor número de clientes para obtener beneficios a corto plazo. No existe compromiso con el cliente y apenas se tiene contacto con él. Sólo se buscan transacciones y las relaciones no son nada importantes. La satisfacción del cliente se basa en transacciones.

En cambio el marketing relacional está orientado al mercado. Su objetivo es mantener y fidelizar clientes por encima de conseguir otros nuevos con el fin de generar beneficios a largo plazo. Estos beneficios se basan en lograr construir una relación duradera a largo plazo con el cliente mediante contactos frecuentes, servicios personalizados y un alto compromiso con el cliente. Buscan que los clientes estén satisfechos con la relación con la empresa.

El marketing relacional busca incrementar las relaciones en una progresión de selección y reducción de sus actuales consumidores. Para ello hay que aumentar la dependencia sobre un menor número de clientes, no todos los clientes son iguales. Hay que diferenciar a los clientes, encontrar el grupo que más beneficio genere, hallar el grupo con más propensión a transmitir y descubrir cómo desarrollar estrategias para dichos grupos e ignorar al resto. El marketing relacional no es la herramienta adecuada a utilizar a todos los clientes.

Los esfuerzos iniciales del marketing se deben centrar en los consumidores de alto valor, pero en etapas posteriores se deben desarrollar acciones específicas sobre el resto de consumidores, para incorporarlos al grupo de alto valor. Sainz de Vicuña (1997)

propone áreas clave para conseguir una relación a largo plazo entre el cliente y la empresa:

- Identificar y cualificar a los clientes actuales y potenciales, actualizando continuamente la base de datos para almacenar información relevante que permita el aprendizaje sobre las necesidades de cada uno.
- Adaptar a los programas de marketing y los productos y servicios para que se adecuen a esas necesidades individuales específicas.
- Integrar el plan de comunicación dirigido al consumidor individual para establecer un diálogo efectivo.
- Controlar y gestionar la relación con cada cliente a lo largo de su vida, mejorando su valor para la empresa.

Además de estas áreas mencionadas, la compañía Mediapost Group, experta en marketing relacional, desarrollan las siguientes etapas para conseguir una estrategia correcta de marketing relacional. El presente Trabajo Fin de Grado también sigue la siguiente estructura.

- 1) Construir una base de datos:** que incluya información precisa sobre nuestros clientes con información transaccional (qué y cuánto compras) hasta información de todo tipo (cuándo y qué compran).
- 2) Segmentar nuestra base de datos:** para conseguir distinguir diferentes segmentos o tipologías de clientes de nuestra base de datos. Sin dicha segmentación será complicado comenzar un plan de fidelidad de clientes.
- 3) Adaptar nuestros mensajes:** a las necesidades concretas de cada cliente.
- 4) Interactuar de forma continua con nuestros clientes:** para que dejen de ser solo receptores y convertirse en emisores. Tan solo una relación prolongada, en la que demos cabida a las opiniones y sugerencias de nuestros clientes, será una muestra de que cultivamos una estrategia de marketing relacional.
- 5) Crear una relación única y distinta:** con cada uno de nuestros clientes. Tratar de modo distinto a los diferentes clientes para aumentar su satisfacción.
- 6) Incorporar o hacer partícipes a los clientes:** para crear y mejorar nuestra propuesta de valor. Es la etapa definitiva en el que cualquier contacto con nuestros clientes, desde una reclamación hasta una reclamación, puede ayudarnos a la creación de valor.

2.2. Customer Relationship Management (CRM)

Dada la importancia del CRM para el desarrollo de este Trabajo Fin de Grado, vamos a proceder a explicar con más profundidad los conceptos más importantes.

La administración de las relaciones con el cliente, en inglés CRM, es fundamental en cualquier organización. Se consigue información detallada de cada cliente de forma individual además de desarrollar puntos de contactos para conseguir fidelizar al cliente.

El CRM es un concepto estratégico. Son las herramientas que se utilizan para el servicio al cliente y control de la organización en consultoría y materialización de las premisas de la estrategia relacional.

Pedro Reinares (2017), en su libro “los cien errores del CRM”, se apoya en que los tres pilares básicos del CRM son la tecnología, los procesos y los recursos humanos. Con la tecnología debemos de ser capaces de recoger toda la información procedente de la relación. Para ello es fundamental el data mining (analiza y detecta patrones de comportamiento) y el data warehouse (almacén central de datos). Los procesos son importantes porque es necesario un cambio estructural, puesto que estos tienen que estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes. Y por último, los recursos humanos a pesar de que su aportación en una estrategia de CRM frecuentemente se infravalora, las personas son parte fundamental del éxito y del fracaso de estos procesos. Hay que implicarles haciéndoles entender cuáles serán los resultados y los efectos de sus acciones para que se consideren pieza fundamental en nuestro sistema de relaciones.

Frecuentemente se cree que únicamente existe un tipo de CRM, pero la realidad es que integra tres elementos funcionalmente relacionados:

- **CRM analítico:** Es una herramienta de explotación y análisis de la información sobre el cliente. Identifica el por qué suceden las cosas además de prever que sucederán. Permite diseñar acciones comerciales diferenciales e integra dos componentes: data warehouse y data mining.

El CRM analítico tiene como objetivos retener clientes determinando el valor del cliente a lo largo del tiempo, adquirir clientes identificando a los potenciales mediante la construcción de perfiles de los clientes actuales, nuevos y potenciales, desarrollar negocio con la base de clientes identificando los segmentos para diferenciar a los clientes más rentables, y por último, la

productividad del marketing realizando acciones de comunicación y gestionando eventos con valor añadido.

- **CRM operacional:** Consiste en automatizar toda la información generada en los procesos de negocio y permite integrar información proveniente de los diferentes departamentos de una empresa para poder desarrollar interacciones en tiempo real, personales y relevantes. Da soporte a los procesos principales del negocio que están relacionadas con el cliente: ventas, marketing y servicios al cliente.

El CRM operativo incluye la automatización de ventas recabando toda la información de los clientes como número de pedidos, número de visitas, fecha de la última visita, tipo de productos o periodicidad entre otros, automatización de servicios mediante autoservicio basado en web, llamadas automatizadas o analizar estado de los pedidos, y por último, la automatización de marketing permitiendo la planificación más efectiva y eficiente de campañas, asegurando que los clientes potenciales reciban las campañas de marketing exactas y en el momento adecuado.

- **CRM colaborativo:** Integra todos los recursos de personalización de la comunicación. Es la parte más tradicional del concepto y es el encargado de facilitar la interacción del cliente con la organización e incorpora información bidireccional de todos los canales posibles de comunicación con el cliente: puntos de ventas físico, web corporativa, call center, redes sociales, fuerza de ventas, etc.

La implantación de una correcta estrategia de CRM se ve directamente reflejada en un incremento de los ingresos, satisfacción de los clientes y productividad, así como la reducción de costes operativos. A continuación la Tabla 1 mostrará algunos beneficios que puede brindar el CRM en una empresa.

Tabla 1. Beneficios de una buena estrategia CRM

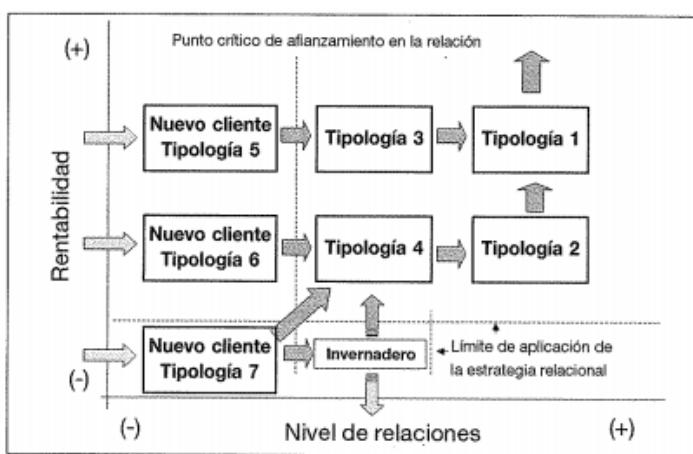
Beneficios a corto plazo	Beneficios a largo plazo
Adquisición nuevos clientes	Retención de clientes potenciales
Satisfacción del cliente	Construir relaciones duraderas
Incrementar las referencias de clientes	Aumentar la fidelidad de los clientes
Mejorar la eficiencia de las campañas de Marketing	Recuperación de clientes
Segmentar y focalización en los clientes	Aumentar las ventas

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Fidelización y marketing relacional

La fidelidad consiste en desarrollar adecuadamente las estrategias de CRM con el fin de que nuestros clientes no se vayan a la competencia. Es imprescindible debido a la creciente competencia que existe. Se debe conservar a los mejores clientes procurando su satisfacción plena con los productos o servicios ofrecidos y generando un vínculo emocional con ellos. Busca mantener a los clientes más rentables sin preocuparse de perder a los que proporcionan menos beneficios. Según la ley de Pareto el 20% de los clientes más rentables en una organización, genera el 80% de la facturación. Para realizar un plan de fidelización eficaz, el primer paso que debemos hacer es segmentar a nuestros clientes, conocer su identidad y su tipología. De esta manera sabremos quiénes son los clientes realmente rentables y en cuáles debemos invertir todos nuestros esfuerzos.

Ilustración 2. Recorrido de los clientes.



Fuente: Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización de los clientes. Pedro Reinares, 2004.

La Ilustración 2 muestra cómo se debe fidelizar a los clientes partiendo del momento cero. Identifica 6 tipologías de clientes actuales para la empresa, y una de clientes nuevos. Clasifica a los clientes con tan solo dos variables: la rentabilidad para la empresa y el afianzamiento de las relaciones. Y con tan solo una escala de tres valores: alto, medio y bajo. Hay que definir cuál va a ser el recorrido deseable de cada cliente en función de su tipología de origen, estableciendo para ello un plan de marketing relacional basado en una segmentación por tipología, empleando la relación como vía para incrementar la rentabilidad de los diferentes clientes.

En cualquier organización o empresa existen 4 tipos de clientes:

- Cliente valioso: se trata del cliente que más dinero nos aporta y que más potencial de crecimiento tiene
- Cliente potencial: en el momento actual no aporta mucho beneficio económico pero se convertirá en cliente valioso.
- Cliente migratorio: es un cliente indeciso al que debemos llevar a uno de los niveles anteriores.
- Cliente lastre: interesa que se vaya a la competencia porque las perturbaciones que nos supone atenderle no son rentables en relación a los ingresos que genera.

Existen diferentes programas para conseguir fidelizar a nuestros clientes. La revista emprendedores en un artículo llamado “Como elaborar un programa de fidelización” del año 2016, sugiere los siguientes programas:

- a) Programa de marketing de frecuencias o recompensa: premiando a aquellos consumidores que realizan un alto esfuerzo de compra, contratación, visita o participación. Existen diferentes maneras de premiar a un cliente, ya sea basado en un programa por puntos canjeables por premios o en descuentos, Hasta incluso se puede premiar la lealtad ofreciendo ventajas o premios especiales.
- b) Programa de trato preferencial o marketing club: ofreciendo la posibilidad de conseguir ventajas adicionales en la propia empresa. El trato especial y el reconocimiento son sus pautas diferenciales. Normalmente se puede acceder a este programa exigiendo el pago de una cuota para formar parte del club, o consumiendo con gran frecuencia todos los productos o servicios de una compañía.
- c) Programa multi-sponsors: surgen como acuerdos entre diferentes compañías líderes en diferentes sectores, con el objetivo de ofrecer al cliente una oferta tan amplia de posibilidades reduciendo la inversión. El cliente obtiene más recompensa al existir este ahorro en costes. Además al colaborar con otra compañía se pueden realizar acciones más creativas y originales.
- d) Programa de creación de eventos y vínculos emotivos: Premiar a los clientes V.I.P a través de eventos que les motiven a seguir siendo fieles.

3. Contexto de estudio

3.1. El sector de la abogacía

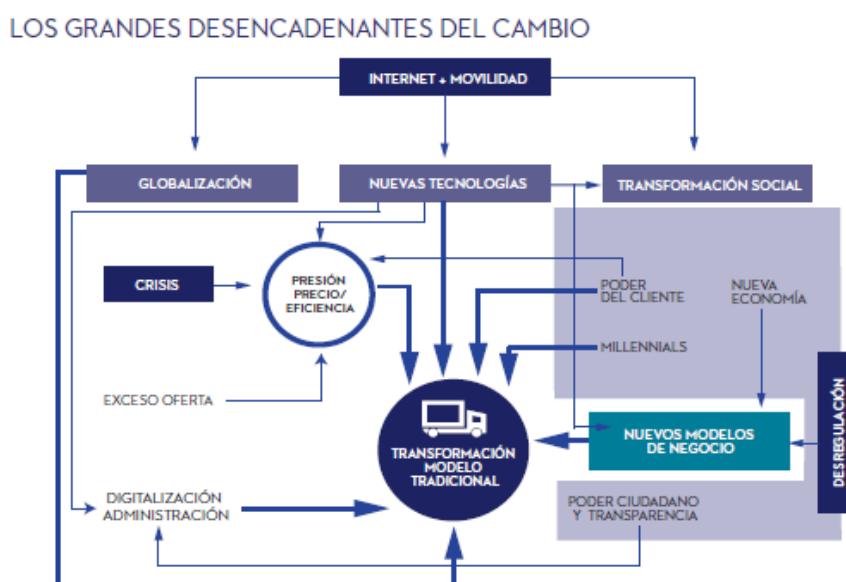
Para comprender la importancia de realizar correctas estrategias de marketing en este sector, voy a mostrar los datos más relevantes para demostrar que es un sector bastante amplio y competitivo.

Solo en Zaragoza existen 2.644 abogados residentes, 36 no residentes y 989 colegiados, según el censo publicado por el Consejo General de Abogacía Española a 31 de diciembre de 2016 (Consejo General de Abogacía Española, 2016). En cuanto al número de empresas que se dedican a la actividad jurídica en Aragón, entendiendo como actividad jurídica empresas que representan los intereses de una parte contra otra, sea o no ante tribunales u otros órganos judiciales ejercida o supervisado por letrados pertenecientes al colegio de abogados, existen 2.296 empresas en los últimos datos recogidos en el año 2016 por el Consejo General del Poder Judicial (Estadísticas Poder Judicial España).

3.1.1. Evolución del sector

El sector legal se considera un sector muy tradicional y con fama de ser poco innovador en sus servicios, pero la realidad es completamente diferente. En los últimos 10 años ha conseguido una evolución bastante notable en diferentes aspectos.

Ilustración 3. Causas de la transformación



Fuente: Informe innovación y tendencias sector jurídico empresarial. 2016

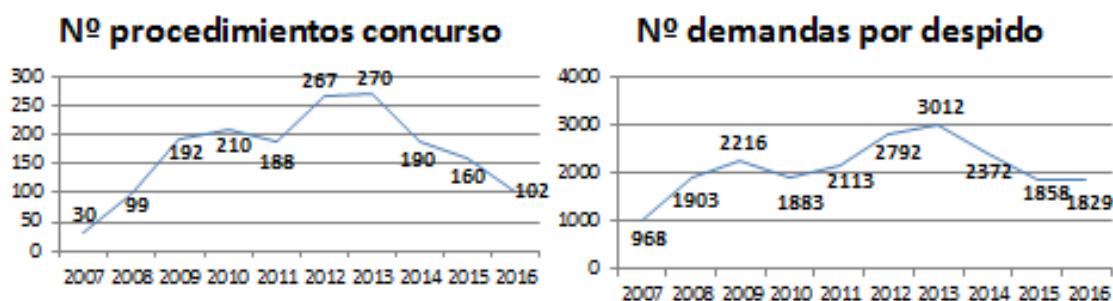
Como observamos en la Ilustración 3, Internet es el motivo del cambio, concretamente Internet móvil. Este cambio ha surgido de manera indirecta a través de la transformación social y económica, incluida la globalización y la aceleración por las tecnologías de la información. Sin embargo su impacto ha sido directo en aspectos como comunicación en despachos y comercialización o prestación de algunos servicios.

La globalización antes de que apareciera Internet móvil ya era un factor de transformación, pero las nuevas tecnologías claramente lo han acelerado. La globalización ha permitido a los despachos pequeños y medianos acceder a operaciones internacionales en contratos de colaboración en relaciones perdurables con despachos de otros países. Esto se debe a la facilidad de comunicarse actualmente entre despachos y la posibilidad de acercarse a un nuevo tipo de cliente, en este caso extranjero. Esto provoca el desarrollo del modelo de Derecho colaborativo que promueve acuerdos entre grandes compañías. En España apenas ha tenido efecto aún en los despachos de abogados, pero siguiendo la lógica de las grandes compañías de Internet como Google o Facebook, los despachos volcados en Internet amenazan con dejar poco espacio a la competencia.

La crisis es tan solo un factor, pero es el más importante en cuanto a la presión de reducir los precios de cualquier servicio o producto. En el sector jurídico no iba a ser diferente, junto a la reducción del gasto de empresas y particulares, se sumaron los recortes y medidas como las tasas judiciales en España. Los efectos de la crisis en este sector son ambiguos, han descendido las demandas de servicios jurídicos como por ejemplo las demandas por divorcios o de servicios PYMES, pero por el contrario han aumentado la demanda de otros servicios como los de concursales, laborales o reclamos.

(Innovación LED, 2016)

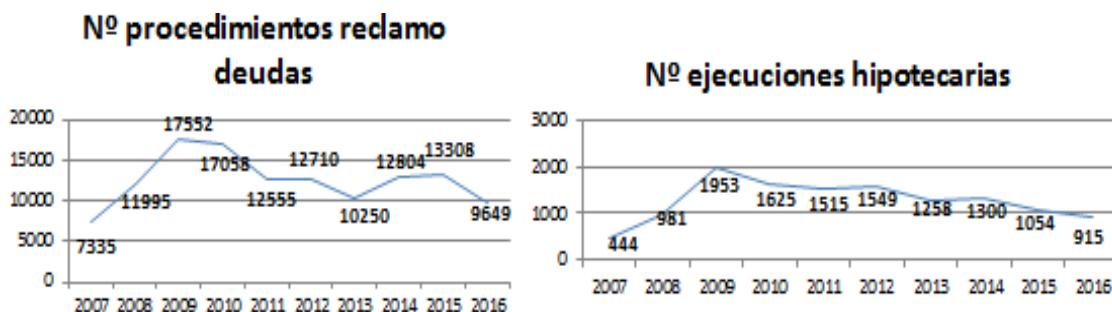
Gráfico 1. Número de procedimientos en concurso y demandas por despido en la Provincia de Zaragoza.



Fuente: Elaboración propia a través de datos del Consejo General del Poder Judicial.

En el Gráfico 1 observamos como el número de empresas que se declararon en concurso de acreedores en el Juzgado de Mercantil de Zaragoza por no poder cumplir sus obligaciones exigibles, se dispararon al inicio de crisis entre 2008 y 2013. Actualmente se ha ido regulando la situación. En cuanto a las demandas por despidos o modificación que se ingresaron en el Juzgado de lo Social de Zaragoza, también tuvo un ascenso notable debido a la crisis.

Gráfico 2. Número de procedimientos reclamo de deudas y ejecuciones hipotecarias



Fuente: Elaboración propia a través de datos del Consejo General del Poder Judicial.

El Gráfico 2 muestra como los procedimientos de reclamo de deudas dinerarias que consten en algún tipo de documento, como por ejemplo alquiler de pisos o cuota de comunidad, aumentaron notoriamente entre el año 2007 y 2009, año que se vieron las primeras consecuencias de la crisis. Lo mismo ocurre con los procedimientos que exigen el pago de deudas hipotecarias al escritor. Ambos procedimientos se realizan en el Juzgado de Primera Instancia de Zaragoza. Hubiera sido interesante también mostrar los datos de embargos, pero dejaron de publicar los datos por falta de fiabilidad debido a que muchos Juzgados practican directamente el embargo sin que sea necesaria la intervención de los servicios comunes.

El efecto de la crisis nace al mismo tiempo que el del poder del cliente. El cliente cada vez es más sofisticado. Gracias a Internet tiene más información a su poder y puede comparar y encontrar lo que ofrecen otros despachos, por tanto, las asesorías jurídicas a pesar de los recortes deben ser más eficientes que nunca y dar lo mejor de sí mismo.

Las nuevas tecnologías no dejan al margen al Derecho. Aparecen las tecnologías de la comunicación con el desarrollo de Internet, redes sociales y blogs. Con las Cookies podemos conocer el historial de navegación, podemos realizar publicidad online y desarrollar nuevas técnicas de publicidad y comunicación. También aparecen las tecnologías del conocimiento que nos permiten mejorar la información y gestión de

datos a través de bases de datos, análisis automáticos de contratos y documentos legales y análisis de las bases de datos. Por último las nuevas tecnologías han permitido mejorar la gestión mediante firmas electrónicas, software para gestión de contratos, acceso remoto a la información del cliente y a su expediente y la aparición de Business Inteligente Analytics como CRM, análisis ROI clientes o servicios (Innovación LED, 2016).

Esta transformación de los despachos de asesoría y de abogados tiene un motor que les impulsa a la transformación. En este caso el motor son las Administraciones. Desde el 1 de enero de 2016 está implantando un plan de digitalización por el cual los abogados y procuradores deben comunicarse ante la Administración de la Justicia vía telemática, agilizando la eliminación del papel, la certificación electrónica y un mayor control por el uso de datos (El 1 de enero, papel cero: la justicia se prepara para su efecto 2000, El Confidencial, 2015).

No solo el sector ha sentido la necesidad de evolucionar e integrarse al cambio. Los abogados también deben adaptarse a las nuevas tecnologías y a las nuevas demandas que puedan tener los clientes. A continuación la Tabla 2 muestra la diferencia entre un abogado tradicional y cómo debería ser el abogado actual.

Tabla 2. Diferencia entre abogado tradicional y abogado actual

Abogado tradicional	Abogado actual
Actúa sólo en caso de conflicto	Asesor fiscal y de empresas, desarrollo de negocios, economista, etc
Centrado en el conocimiento técnico	Centrado en el desarrollo y orientación al cliente
No tecnológico	Adopción de tecnologías para la gestión interna y gestión documental y conocimiento
Poca empatía con el negocio de su cliente	Forma parte del equipo de sus clientes
Poca visión empresarial de la firma	Utiliza estrategias y herramientas de marketing
No orientación al desarrollo de negocio	Experto en nuevas Áreas: Derecho de las nuevas Tecnologías, Patentes y Marcas, corporativo, etc

Fuente: Elaboración propia.

Una encuesta realizada por Innovación LED en el año 2016 a 701 participantes siendo el 94,1% abogados, muestra cómo en este sector el marketing no tiene mucho éxito a pesar de ser necesario en cualquier empresa. El Anexo 1.1 muestra cómo tan solo el 48% de los despachos mantienen su página web actualizada, y el 39% utiliza redes

sociales, medios por los cuáles se puede llegar de una manera sencilla y barata a nuevos clientes. A pesar de que en diferentes fuentes se habla de una modernización y transformación del sector, y que los nuevos despachos empiezan a utilizar herramientas de marketing, todavía sigue siendo un segmento minoritario. (Innovación LED, 2016)

Además en dicho estudio, como indica el Anexo 1.2, para el 51% de los encuestados, el principal interés de mejora es conseguir fidelizar a sus clientes y mejorar las relaciones a largo plazo. El 46% de los encuestados estarían interesados en mejorar la comunicación y acciones de marketing para mejorar la imagen de sus despachos.

3.1.2. El sector de la abogacía en datos

Para conocer mejor el sector jurídico, mostraré a continuación una serie de datos para comprender mejor la evolución del sector y conocer su situación inicial.

En el Anexo 1.3 observamos la gran caída de la facturación total de los despachos de abogados en España debido a la crisis, principalmente por el descenso de los honorarios de los abogados por dicha situación. El gráfico también muestra una notable recuperación del sector y confirmamos que el año 2015 fue muy positivo. (Ranking despachos de abogados, Expansión, 2016)

Comprobamos en el Anexo 1.4 cómo según el Consejo General del Poder Judicial el número de asuntos ingresados en los juzgados de Zaragoza fue de 100.309, un 39,79% menor que en el 2015 que fueron 140.223 asuntos ingresados. Este gran descenso respecto al año anterior se debe a la reforma de la Ley de Enjuiciamiento Criminal a 5 de octubre de 2015, que evita que ciertos delitos leves se resuelvan por juicio.

En cuanto a los servicios jurídicos prestados, observamos en la Tabla 3 como los servicios de asesoramiento y representación son los que más facturación produce, concretamente la asesoría y representación de derecho mercantil, es decir, el derecho destinado a las empresas. Los servicios de mediación, arbitraje y conciliación han aumentado considerablemente respecto a años anteriores.

Tabla 3. Importe generado según los servicios

Cifra en miles de euros.	2014	2013	2012	2011
Total	9.102.344	9.200.452	9.646.886	9.741.902
Servicios jurídicos de asesoramiento y representación	5.607.300	6.100.918	6.707.583	6.427.787
- Asesoría y representación jurídica: derecho penal	446.827	527.507	672.050	697.276
- Asesoría y representación jurídica: derecho mercantil y empresarial	1.735.917	1.817.594	1.876.809	1.883.060
- Asesoría y representación jurídica: derecho laboral	689.725	760.068	847.733	739.791
- Asesoría y representación jurídica: derecho civil	1.371.332	1.505.401	1.645.394	1.692.069
- Asesoría y representación jurídica: derecho tributario	559.477	550.548	631.882	498.901
- Asesoría y representación jurídica: derecho administrativo	473.320	499.709	575.787	519.404
- Asesoría y representación jurídica: otras ramas del derecho	330.702	440.091	457.928	397.286
Asesoría jurídica en patentes, derechos de autor	344.674	351.457	230.234	303.018
Servicios de mediación, arbitraje y conciliación	118.592	41.292	62.059	74.362
Actividades jurídicas relativos a subastas	7.404	7.244	6.340	3.699
Servicios de notarías y registros	2.193.418	2.048.008	2.098.826	2.347.457
Otros Actividades jurídicas	606.388	350.952	328.984	351.523
Servicios de consultoría de gestión empresarial	40.556	57.710	41.675	51.570
Servicios de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal	157.939	210.694	138.669	146.835
Otras actividades y servicios	26.072	32.178	32.518	35.653

Fuente: Elaboración propia a través de datos del Consejo General del Poder Judicial

La Tabla 4 muestra la facturación total del sector jurídico según el sector de actividad de los clientes. El sector empresarial es el que más facturación genera además de estar en constante crecimiento. Los hogares y los bancos y seguros son sectores que también hay que tener bastante en cuenta porque generan anualmente gran cantidad de facturación.

Tabla 4. Facturación total según el sector de actividad del cliente.

Cifras en miles de euros	2014	2013	2012	2011
Total	9.102.344	9.200.452	9.646.886	9.741.902
AAPP	431.498	495.474	515.426	526.515
Agricultura y ganadería	147.142	166.170	133.582	171.118
Industria	950.800	942.501	951.574	1.010.404
Construcción	565.800	570.771	829.304	765.119
Comercio	501.539	853.657	960.750	986.041
Hostelería y restauración	214.178	289.138	243.458	252.653
Transportes	193.070	130.582	165.857	167.157
Telecomunicaciones e informática	195.042	210.010	262.646	261.718
Servicios empresariales	2.752.865	2.385.370	2.148.905	1.783.290
Bancos y seguros	1.336.133	1.236.289	1.250.750	1.186.806
Hogares	1.618.964	1.655.768	1.439.393	1.701.169
Otros	195.313	264.723	745.241	929.912

Fuente: Elaboración propia a través de datos del Consejo General del Poder Judicial

3.2. MSP Abogados

MSP Abogados es un despacho de abogados situado en Paseo Sagasta número 17. Nace de la voluntad de tres abogados en el año 2012 con el objetivo de ofrecer un mejor servicio a sus clientes dentro de un mercado cada vez más competitivo e profesionalizado. Está formado por el abogado José-Luis Mainar, el abogado-urbanista Luis-Javier Solana y la abogada y economista Silvia Plaza. Es un despacho tecnológico e innovador que además utiliza herramientas de marketing para crear marca y captar nuevos posibles clientes.

Una de las prioridades del despacho es ser socialmente responsable y gracias a su fuerte apuesta por serlo, recibió el Sello de Responsabilidad Social de Aragón 2017. Lleva a cabo diferentes actividades en el seno de responsabilidad social: colabora con la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE) siendo parte de su Comité de Trabajo para apoyar legalmente a emprendedores, apoya también a la Federación Aragonesa de Cooperativas de Viviendas (FACOVI) en el impulso por conseguir una nueva cultura por la vivienda, colabora en los diferentes proyectos con la Universidad de Zaragoza y está muy implicado con el deporte como forma de compatibilizar trabajo y ocio, siendo organizador de un torneo de pádel anual y patrocinando un torneo de golf.

Ofrecen servicios de gran calidad donde cualquier cliente siente cómo tiene detrás a todos los miembros del equipo para cualquier materia, siendo expertos en las siguientes ramas del Derecho: Urbanismo e inmobiliario, Derecho Administrativo, Derecho civil, Derecho mercantil y de la empresa, Derecho tributario y Derecho laboral.

En cuanto a la cartera de clientes y evolución de las ventas, se mostrarán todos los datos en el apartado de análisis descriptivo.

4. Metodología

En este apartado, se va a proceder a comentar y explicar la metodología utilizada para los tres aspectos más relevantes del TFG. Por un lado, la encuesta llevada a cabo al principio del TFG, por otro lado, la creación de la base de datos de clientes y por último, los fundamentos utilizados para la segmentación y clasificación de los clientes.

4.1. Encuesta

Con el objetivo de conocer mejor el sector jurídico y cómo los individuos llevan a cabo el proceso de selección de los servicios jurídicos, se realizó una breve encuesta

mostrada en el Anexo 2. La población objeto de estudio fueron personas físicas mayores de 18 años sin tener en cuenta si habían contratado alguna vez a un abogado o no. Se buscaba la opinión de ambos grupos y se obtuvo un total de 160 respuestas.

El procedimiento de muestreo es no probabilístico por conveniencia. Esto se debe a que la selección de los encuestados se ha realizado por facilidad de acceso a una población concreta por conveniencia del encuestador.

Para recoger información se ha utilizado una encuesta auto-administrada a través de la herramienta online Google Formularios. La encuesta como muestra el Anexo cuenta con un total de 10 preguntas, para el encuestado tan solo responde a 8 preguntas porque existen dos caminos según si ha contratado a un abogado o no.

Una vez conseguido el objetivo en relación al número de encuestas procedimos al análisis de dicha encuesta mediante las herramientas de análisis de datos Excel y SPSS.

Los resultados se muestran en el apartado “Resultados”.

4.2. Base de datos

Para conseguir información relevante sobre nuestros clientes como su comportamiento y fidelidad, se procedió a crear una base de datos con el objetivo de conocer quiénes son nuestros clientes realmente importantes y poder distinguir entre tipos de clientes.

Hemos utilizado una base de datos dinámica porque la utilizamos para almacenar datos, permitiendo operaciones como actualización, borrado y adición de datos, además de las operaciones fundamentales de consulta y análisis.

Para la recogida de información tuve a mi disposición tan solo el historial de las facturas del despacho. Me prestaron todas las carpetas por año donde se conservan las facturas, y una a una se tuvo que introducir en una base de datos tipo Excel. En la factura venían el nombre del cliente, empresa, comunidad, el código del cliente para el despacho, la fecha de compra del servicio, ciudad, el concepto del servicio y el importe cobrado con impuestos y sin impuestos. Opté por recoger el importe neto para conocer cifras en tan solo el beneficio.

Nuestra base de datos Excel estaba compuesta por las siguientes variables: Nombre, Código, Ciudad, Tipo de cliente, Fecha de primera compra, Fecha de la última compra, Número de compra en 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 y total, Importe neto en 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 y total, y el concepto.

Una vez recogida dicha información salió un total de 414 clientes. Para comenzar con el análisis de datos se utilizó la herramienta de análisis SPSS, creando la base de datos con las variables que observamos en el Anexo 3. Como recogimos más de 100 conceptos diferentes se tuvieron que agrupar según la rama del Derecho de la que proceden.

4.3. Segmentación

Con el objetivo de conocer los tipos de clientes que posee MSP Abogados y tras analizar la base de datos procedimos a segmentar estratégicamente los clientes por tipología según su fidelidad y rentabilidad.

Para dicha segmentación queríamos dividir los clientes en 4 tipos: Tipo A, Tipo B, Tipo C y Tipo D. Los clientes nuevos también serán segmentados.

Para elegir los parámetros que se deben dar para segmentar a los clientes por tipología, se optó por preguntar por dicha tipología a los profesionales. En este caso me reuní con los 3 socios de MSP Abogados para presentarles los resultados del análisis descriptivo. De este modo, pudieron observar la situación en la que se encontraba el despacho y cuánto importe genera de media un cliente por año y por servicio. Tras la reunión me dictaron los parámetros que debía poner como muestra la Tabla 5.

Tabla 5. Parámetros dados para cada tipología.

	Cliente A: Fiel y Rentable	Cliente B: Rentable	Cliente C: Fiel	Cliente D: Ni fiel ni Rentable
Persona física	Frecuencia ≥ 1 por año	Frecuencia ≤ 1 por año	Frecuencia ≥ 1 por año	Frecuencia ≤ 1 por año
	Importe ≥ 500 año	Importe ≥ 500 por año	Importe ≤ 500 por año	Importe ≤ 500 por año
	Contratación anual	No contrata cada año	Contratación anual	No contrata cada año
Persona jurídica	Frecuencia ≥ 2 por año	Frecuencia ≤ 2 por año	Frecuencia ≥ 2 por año	Frecuencia ≤ 2 por año
	Importe ≥ 2000 año	Importe ≥ 2000 por año	Importe ≤ 2000 por año	Importe ≤ 2000 por año
	Contratación anual	No contrata cada año	Contratación anual	No contrata cada año
Otros	Frecuencia ≥ 2 por año	Frecuencia ≤ 2 por año	Frecuencia ≥ 2 por año	Frecuencia ≤ 2 por año
	Importe ≥ 2000 por año	Importe ≥ 2000 por año	Importe ≤ 2000 por año	Importe ≤ 2000 por año
	Contratación anual	No contrata cada año	Contratación anual	No contrata cada año

Fuente: Elaboración propia.

Para que un cliente lo podamos clasificar como Tipo A, catalogado como fiel y rentable, debe cumplir los requisitos dados en la tabla pero anualmente, es decir, debe cumplir los parámetro cada año sucesivamente desde el primer año que nos contrató. Diseñaremos estrategias para mejorar la relación con este segmento y conseguir mantenerlos como cliente Tipo A.

El cliente Tipo B es un cliente muy rentable pero que no es muy fiel y no nos contrata muy de continuo. Habrá que diseñar estrategias para conseguir fidelizar a este tipo de cliente.

El cliente Tipo C es un cliente fiel, nos contrata anualmente pero no cumple los requisitos dados respecto al importe neto. Las estrategias diseñadas para este segmento estarán centradas en conseguir que nos contraten productos que nos generen más importe neto.

Por último el cliente Tipo D es un cliente que no es ni fiel ni rentable, y por tanto no realizaremos ningún esfuerzo en fidelizar a este segmento. Son clientes que si vienen suponen un ingreso más, pero no merece la pena centrarnos en ellos.

Tabla 6. Parámetros dados para nuevos clientes.

	Cliente no rentable	Cliente rentable
Persona física	Importe ≤ 500	Importe ≥ 500
Persona jurídica	Importe ≤ 2000	Importe ≥ 2000
Otros	Importe ≤ 2000	Importe ≥ 2000

Fuente: Elaboración propia.

Los clientes que han entrado por primera vez en el año 2016 vamos a diferenciarlos entre clientes rentables y clientes no rentables como señala la Tabla 6. Para que un cliente sea nuevo y rentable tan solo debe superar el parámetro de importe neto total. Es conveniente no olvidar estos tipos de clientes porque son clave para comprobar si realmente funcionan nuestras estrategias para fidelizar clientes. Además al haber contratado un servicio recientemente las campañas que realizaremos tendrán más impacto que si fuera un cliente que nos contrató por última vez en el año 2014 por ejemplo.

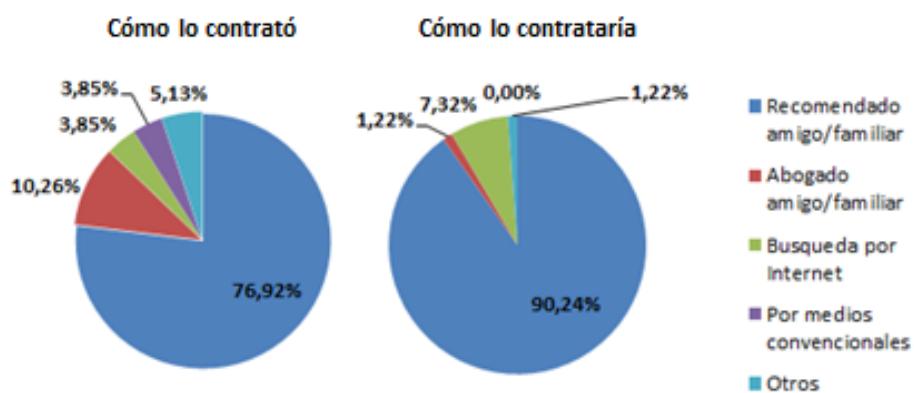
5. Resultados

5.1. Resultados de la encuesta: Factores a tener en cuenta a la hora de contratar a un abogado

A continuación se va a proceder a realizar un pequeño análisis sobre la encuesta. Como muestra el Anexo 2.1 de los 160 encuestados el 40% eran hombres y el 60% mujeres, siendo el 48,13% de los encuestados personas entre los 35 y 54 años, y el 38,13% tenían entre 18 y 34 años. El 68,13% de los encuestados son trabajadores y tan solo el 11,88% estudiantes.

El Anexo 2.2 muestra el porcentaje de personas que han contratado a un abogado. El 51,25% se ha encontrado en una situación en la que han necesitado contratar a un abogado y el 48,75% nunca han contratado a un abogado.

Gráfico 3. Métodos para contactar con un abogado.



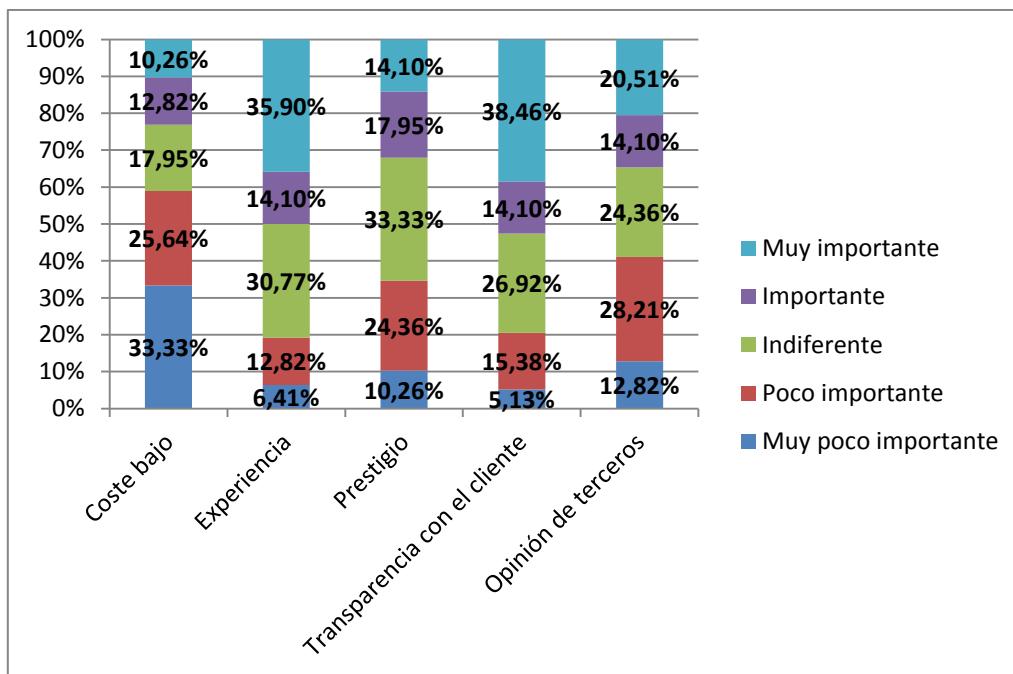
Fuente: Elaboración propia

Como muestra el Gráfico 3, observamos los métodos para contactar con un abogado. El gráfico de la izquierda representa a los encuestados que sí han tenido la oportunidad de contratar a un abogado y por tanto, se les preguntó qué factores tuvieron en cuenta para contratarlo. El gráfico de la derecha representan a los encuestados que jamás han contratado a un abogado y por tanto, se les preguntó qué factores tendrían en cuenta.

Para los encuestados que sí contrataron a un abogado, para contactar con uno tuvieron sobre todo en cuenta la opinión de un amigo o familiar en un 76,92%. Los encuestados que nunca contrataron a un abogado, si tuvieran que contactar con uno actualmente tendrían también en cuenta la recomendación de un amigo o familiar en un 90,24%. Claro está la importancia del marketing relacional en este sector. Si consigues tener a un

cliente satisfecho, conseguirá que te recomiende a otras personas siendo el principal motivo de ingresos de clientes. La publicidad en medios convencionales o Internet en este sector no tienen tanto impacto como podría ser en otros.

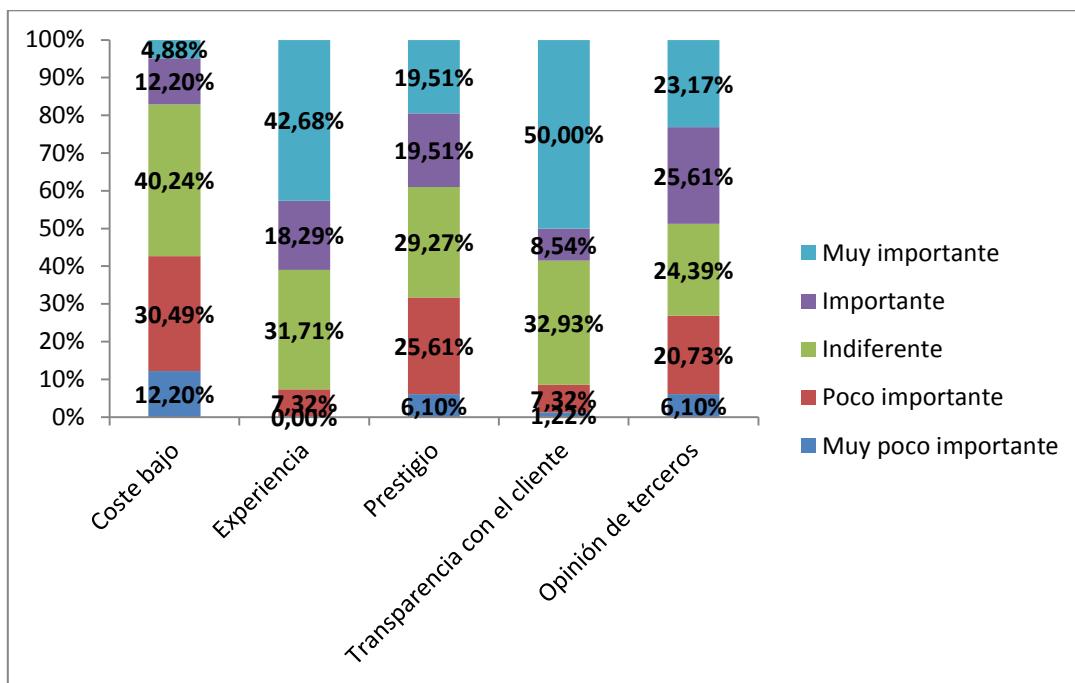
Gráfico 4. Importancia de los factores que tuvieron en cuenta cuando contrataron a un abogado.



Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 4 representa los factores que tuvieron en cuenta al contratar a un abogado los encuestados que han contratado a un abogado al menos una vez en su vida. Los factores realmente importantes son la experiencia y la transparencia con el cliente. El coste bajo es un factor muy poco importante debido a que una vez que necesitas contratar a un abogado por cualquier motivo, tu principal preocupación es que se resuelva el asunto de manera eficaz dejando en segundo plano el coste monetario. El prestigio de un abogado es indiferente para los encuestados.

Gráfico 5. Importancia de los factores que se tendría si nunca se contrató a un abogado.



Fuente: Elaboración propia

Observamos en el Gráfico 5 qué factores tendrían en cuenta los encuestados que nunca contrataron a un abogado. Podemos comprobar que para dicho grupo los factores más relevantes son la experiencia y la transparencia con el cliente como en el anterior grupo. El coste monetario tiene un poco más de importancia pero sigue siendo indiferente y la opinión de terceros sí que se llega a tener en cuenta.

En resumen, los resultados dejan claro la importancia del marketing relacional en el sector jurídico.

5.2. Análisis de datos descriptivo.

5.1.1. Primera segmentación

A continuación, voy a proceder a realizar la segmentación de clientes. Antes de comenzar he de añadir, que los socios de MSP Abogados me han nombrado las empresas que están liquidadas actualmente, y por tanto, han sido eliminadas de la base de datos.

Para comenzar y como muestra el Anexo 4.1, en nuestra base de datos contamos con un total de 414 clientes divididos en 11 tipos de clientes diferentes, siendo las personas físicas los que recurren con más frecuencia a la contratación de sus servicios en un 73,4% del total de los clientes. Las empresas, que son un cliente bastante interesante

para MSP Abogados, no tienen mucha presencia en nuestra base de datos con tan solo el 16,2% de los clientes totales.

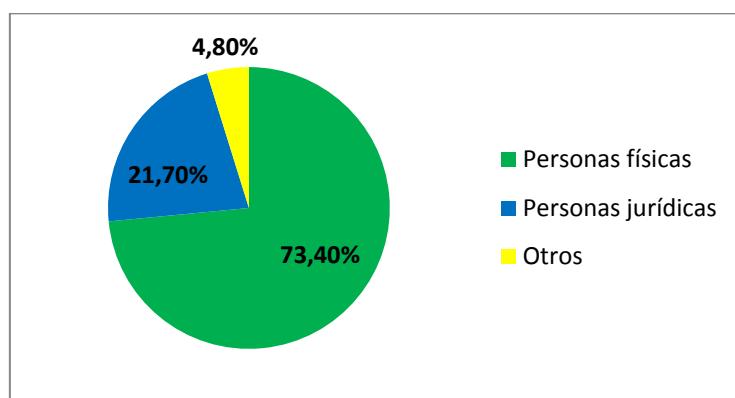
A continuación para conocer mejor la situación de la empresa, obtener un análisis más claro y facilitar la segmentación de clientes por tipología, vamos a dividir los tipos de clientes dados en el Anexo 4.1 según su jurisdicción, quedando tan solo 3 segmentos: persona física, persona jurídica y otros. La Tabla 7 representa los tipos de clientes que hemos introducido en cada segmento.

Tabla 7. Segmentación de clientes

Segmento	Formación
Persona física	Persona física
Persona jurídica	Empresa, Administrador de fincas y sociedad cooperativa
Otros	Comunidad de propietarios, comunidad de bienes, fundación, asociación deportiva, ayuntamiento, colegio de abogados e institutos

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Porcentaje de clientes en cada segmento.



Fuente: Elaboración propia.

Observamos en el Gráfico 6 cómo una vez realizada la primera segmentación según la jurisdicción del tipo de cliente, las personas físicas se mantienen en un 73,40% como el clientes más frecuente en el despacho. Le siguen las personas jurídicas en un 21,70% y por último el segmento “Otros” con un 4,80%.

El segmento “Otros” no es interesante desde el punto de vista de MSP Abogados, por tanto el diseño de las estrategias de marketing no irán centradas a dicho segmento.

Las personas jurídicas sí que son el segmento más interesante y potencial. Esto se debe a que como veremos próximamente es un segmento que genera un gran importe neto ya

que tienden a realizar una mayor frecuencia de compra de nuestros servicios si nos contratan de forma continuada a diferencia del resto de clientes.

5.1.2. Situación de MSP Abogados

A continuación mostraré la situación de MSP Abogados para poder conseguir dar un diagnóstico del despacho.

Tabla 8. Situación MSP Abogados.

Año	Importe neto	Nº Servicios	Nº clientes	Nº Clientes nuevos	Nº clientes última compra
2012	154.532,52	93	65	65	45
2013	132.989,19	133	90	77	55
2014	134.363,56	178	117	91	82
2015	113.283,32	207	128	93	86
2016	104.004,79	242	144	88	146
Total	639173,38	853	544	414	414

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 8 nos muestra la situación general de la empresa por año desde su creación: importe neto anual, número de servicios que han realizado por año, número de clientes que contratan servicios por año, número de clientes nuevos que vienen cada año y el número de clientes que compran por última vez en dicho año. Además del total de todas las variables nombradas, observamos cómo consiguen mantener una línea ascendente en la variable “número de clientes por año”, pero la situación no es óptima porque aunque consiguen prestar más servicios anualmente, el importe neto cada vez es menor. La Tabla 8 también muestra cómo no tienen problemas a la hora de captar nuevos clientes, pero existe una gran dificultad a la hora de mantenerlos, por tanto, hay que aprovechar esta fortaleza para comenzar a realizar estrategias y acciones de marketing que nos permitan fidelizar a más clientes con la mayor antelación posible. Los números de clientes que no nos vuelven a contratar por año lamentablemente también tienen un crecimiento ascendente.

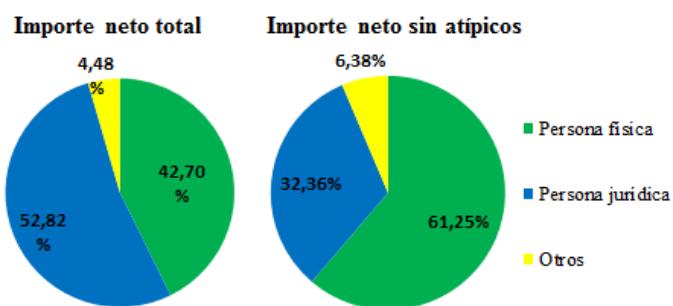
A pesar de conseguir captar bastantes clientes nuevos por año y de realizar bastantes servicios por año, no creo que la situación sea la ideal. En el año 2016 realizaron 242 servicios siendo tan solo 3 abogados, teniendo en cuenta que muchos casos llevan bastante tiempo y gestión solucionarlos, veo invertido bastante esfuerzo. Veo necesaria la segmentación de clientes para conocer quiénes son los clientes realmente importantes y cuáles son los que realmente merecen un trato excepcional e invertir más tiempo en ellos.

A continuación he procedido a la eliminación de datos atípicos para las variables “Frecuencia de compra total” e “Importe neto total”, para que el análisis que mostraremos a continuación sea fiable. Esto se debe a que los datos atípicos son muestras completamente distantes al resto y por tanto, sin la eliminación de dichos datos nuestros resultados a la hora de hallar frecuencias, medias y porcentajes podrían ser engañosos. Dichos atípicos volverán a ser introducidos en el momento de la segmentación.

El Anexo 4.3 muestra cómo hemos eliminado un total de 6 datos atípicos en el segmento personas físicas, todos ellos en la variable frecuencia por gran número de compras. Respecto a las personas jurídicas hemos eliminado un total de 4 datos atípicos como muestra el Anexo 4.4, siendo 3 de ellos por una alta frecuencia del número de compras, y uno tan solo por generar un importe neto total muy superior al resto. Hay un cliente que aparece atípico en ambas variables. Y por último en el segmento “Otros” se elimina tan solo a un cliente como atípico en la variable frecuencia por realizar un número superior de compras al resto, como muestra el Anexo 4.5. Tras la eliminación de dichos atípicos para el siguiente estudio nos queda una muestra de 403 clientes.

En todos los casos se han dado clientes atípicos por ser muy superior en cada variable, por tanto, estos clientes son muy importantes para la empresa y por tanto seguramente ocupen un puesto en el grupo de cliente Tipo A.

Gráfico 7. Diferencia importe neto con atípicos y sin atípicos.



Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico 7 nos muestra el importe neto que genera cada segmento. Es una comparativa entre el peso de cada segmento con los clientes atípicos (situación real de la empresa) frente a cómo queda la situación con los clientes atípicos eliminados (situación fiable).

Antes de la eliminación de atípicos, es decir, en la situación real de la empresa, las personas jurídicas a pesar de haber tan solo un 21,70% respecto al total de los clientes, son las que más importe neto nos generan con un 52,82% del total del importe neto. Las personas físicas generan un total del 42,70% del importe total del despacho pero no es sorprendente porque suponen el 73,40% del total de los clientes. El segmento “Otras” tiene una facturación de tan solo el 4,48%, de ese modo confirmamos lo que comentaba con anterioridad de que es un segmento muy poco interesante para MSP Abogados y por tanto no se iban a realizar estrategias de marketing hacia dicho segmento.

Si analizamos el Gráfico 7 tras la eliminación de los atípicos, como dato interesante observamos cómo tras la eliminación de tan solo 4 personas jurídicas, disminuye dicho segmento respecto a la facturación total a tan solo el 32,36%, aumentando lógicamente el peso de las personas físicas. Estos cuatro clientes son muy rentables para MSP Abogados, y por tanto habrá que fortalecer la relación con ellos para conseguir forjar la relación a largo plazo.

Tabla 9. Años que lleva como cliente sin atípicos.

PERSONA FÍSICA		PERSONA JURÍDICA		OTROS		
Años cliente	Nº clientes	Años cliente	Nº clientes	Años cliente	Nº clientes	TOTAL
0	241	0	59	0	15	315
1	43	1	12	1	2	57
2	7	2	4	2	2	13
3	4	3	10	3	0	14
4	3	4	1	4	0	4
TOTAL	298		86		19	403

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 9 nos muestra cómo la gran mayoría de las personas que han acudido al despacho han sido cliente 0 años, es decir, contrataron al menos un servicio por cualquier motivo y todavía no han repetido compra en años posteriores. Hay que añadir que como observamos en la Tabla 8 obtuvimos 88 clientes nuevos en 2016, por tanto realmente tendríamos 227 clientes que no repitieron compra en años posteriores, pero igualmente es una cifra muy elevada porque corresponde al 72,06% eliminando a los clientes nuevos. Tenemos el primer indicio claro de que MSP Abogados tiene grandes problemas a la hora de conseguir fidelizar a sus clientes o animarles a realizar compras futuras. En los siguientes datos estudiaremos si se cumplen estos temores y se procederá a buscar una solución.

Tabla 10. Datos históricos Importe neto total y número de servicios totales sin atípicos

PERSONAS FÍSICAS				PERSONAS JURÍDICAS				OTROS			
Nº Servicios		Importe		Nº Servicios		Importe		Nº Servicios		Importe	
1	66%	Percentil 25	165,29	1	53%	Percentil 25	409,92	1	64%	Percentil 25	207
2	20%	Percentil 50	450	2	23%	Percentil 50	905,48	2	30%	Percentil 50	700
3	7%	Percentil 75	1042,75	3	16%	Percentil 75	1920,14	3	6%	Percentil 75	2095,5
+4	7%	Percentil 100	8017,63	+4	8%	Percentil 100	10774,54	+4	0%	Percentil 100	6000

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 10 nos muestra un resumen de datos de la situación de MSP Abogados. Confirmamos el problema que existe a la hora de intentar que el cliente repita compra en el futuro. El 66% de las personas físicas han contratado tan solo un servicio a lo largo de toda la trayectoria del despacho. Tenemos el mismo problema con las personas jurídicas con un 53% de clientes que tan solo han contratado una vez un servicio y con el segmento “Otros” que el 64% han contratado tan solo un servicio. Estos porcentajes son bastantes preocupantes porque si observamos el porcentaje de clientes que nos han contratado al menos 4 veces, es bastante bajo. Tan solo un 7% en las personas físicas, un 8% en las personas jurídicas y nadie del segmento “Otros”. Estos son datos muy críticos porque corresponden al historial de compras de MSP Abogados desde su creación en 2012, no al número de compras anuales por cada cliente que quizás si fuera así sí que serían datos más estables.

En cuanto al importe neto total que nos generan los clientes, he decidido dividirlo en 4 grupos por percentiles para tener una referencia del presupuesto total que se han dejado nuestros clientes a lo largo de la historia del despacho. El percentil 25 representa que el 25% de nuestros clientes que son personas físicas, se han dejado históricamente un importe neto total inferior a 165,29 euros, un 25% de las personas jurídicas un importe neto inferior a 409,92 euros y el segmento “Otros” un importe neto total inferior a 207 euros. El percentil 50 explica por ejemplo en personas jurídicas, que el 50% de las personas jurídicas históricamente nos han generado un importe neto menor a 905,48 euros y así sucesivamente. Estos importes no son excesivamente altos por el problema que tenemos de conseguir que el cliente repita compra, porque la mayoría contratan nuestros servicios tan solo una vez. En cuanto a las personas físicas es complicado

conseguirlo porque suelen contratar cuando les surge un problema, pero para las empresas debemos conseguirlo.

Tabla 11. Medias y totales sin atípicos.

	Persona física	Persona jurídica	Otros
Media importe neto por servicio 2012	895,33	801,99	1183,29
Media importe neto por servicio 2013	643,44	489,39	2062,32
Media importe neto por servicio 2014	502,74	1074,49	97,63
Media importe neto por servicio 2015	491,35	835,51	716,67
Media importe neto por servicio 2016	420,21	454,66	573,00
Media importe neto por servicio histórico	540,98	711,58	987,81

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 11 nos indica el importe neto medio de cada servicio que nos contratan nuestros clientes por año. El cliente medio independientemente de su tipo de jurisdicción, es de peor calidad que el de hace unos años. En el año 2012 las personas físicas generaban un importe neto por servicio de 895,33 euros, las personas jurídicas de 801,99 euros y el segmento “Otros” de 1183,29 euros. Actualmente están generando de media por servicio las personas físicas un importe neto de 540,98 euros, las personas jurídicas 454,66 euros y el segmento “Otros” 573 euros.

El Anexo 4.8 nos muestra el importe generado por cada segmento anualmente y el número de servicios totales, además del importe medio que genera cada cliente por año con el número de servicios que contrata anualmente. Las personas físicas cada año nos contratan más servicios manteniendo un importe neto muy similar anualmente. El cliente medio nos contrata 1,59 veces y genera un importe neto total de 857,67 euros. Las personas jurídicas también siguen una línea ascendente en cuanto al número de servicios contratados anualmente pero en cuanto al importe neto que nos generar anualmente en los últimos 2 años ha habido un descenso vertiginoso. La persona jurídica media nos contrata un total de 2,21 veces y nos genera un importe neto total de 875,60. El segmento “Otros” genera muy pocos servicios anuales, siendo el total en 5 años 27 servicios contratados. También genera muy poco importe neto.

5.3. Tipología de los clientes y características

En este apartado tras conocer los parámetros dados en la Tabla 5 y en la Tabla 6 de la metodología, vamos a proceder a realizar la segmentación para conocer el número de clientes que hay en cada segmento y las características que poseen. Las personas jurídicas al ser un segmento potencial para el despacho, tendrán mayor importancia que

los otros dos segmentos. Una persona física que está como cliente A, jamás tendrá la misma importancia que una persona jurídica que se encuentra en la tipología A.

La Tabla 12 muestra el número de clientes que existen en cada tipología y el importe neto total que ha generado dicho segmento y la Tabla 13 muestra el número de clientes nuevos que han aparecido en 2016 con el importe neto que ha generado. A continuación mostraré las características de cada tipología.

Tabla 12. Número de clientes en cada segmento e importe medio por cliente

	Cliente A		Cliente B		Cliente C	
	Nº clientes	Importe medio por cliente	Nº clientes	Importe medio por cliente	Nº clientes	Importe medio por cliente
Persona física	11	2402,45	13	2734,29	13	1697,31
Persona jurídica	4	47046,51	8	6297,98	4	1041,55
Otros	0	0	6	2949,46	1	1500

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Número de clientes nuevos en cada segmento e importe medio por cliente

	Cliente nuevo no rentable		Cliente nuevo y rentable	
	Nº clientes	Importe medio por cliente	Nº clientes	Importe medio por cliente
Persona física	47	213,97	20	1339,46
Persona jurídica	12	462,78	0	0
Otros	9	220,61	0	0

Fuente: Elaboración propia-

5.3.1. Personas físicas

Observamos en la Tabla 12 como poseemos 11 clientes Tipo A. Es muy complicado tener personas físicas en este segmento porque tienden a contratar abogados solamente cuando lo necesitan por algún problema. El cliente Tipo A nos genera de media un importe neto total de 2.402,45 euros y son clientes que normalmente contratan nuestros servicios por asuntos de Derecho Inmobiliario y Derecho de la Familia como muestra el Anexo 5.1. El servicio más habitual suele por ser temas de contencioso en un 44,44%.

Poseemos 13 clientes Tipo B los cuales nos generan de media por cliente un importe neto total de 2.734,29 euros, siendo la compra habitual de este segmento asuntos contenciosos en un 29,17%, de Derecho de la familia en un 20,83% y por Derecho Inmobiliario en un 16,67% como indica el Anexo 5.1.

También poseemos 13 clientes Tipo C, generando de media cada cliente un total de 1.697,31 euros, siendo el servicio habitual adquirido por este segmento es el contencioso en un 30%, en un 20% por Derecho Tributario concretamente por declaraciones de la renta anual y trimestral como representa el Anexo 5.1.

Poseemos un total de 88 clientes nuevos en 2016 de los cuáles 20 han conseguido ser rentables cómo muestra la Tabla 13. Los clientes rentables han conseguido generar un importe neto medio por cliente de 1.339,46 euros, mientras que los que son menos rentables han conseguido generar un importe neto medio por cliente de 213,97 euros. Los clientes considerados como rentables, como indica el Anexo 5.2, han contratado servicios sobre todo de Derecho de Familia en un 34,78%, concretamente por herencias y divorcios, y de Derecho inmobiliario en un 26,09%, sobre todo por cláusulas suelo. El resto de clientes nuevos acudieron a nosotros para contratar servicios de Derecho Tributario en un 32,65%, siendo sobre todo servicios de declaraciones de la renta, y Derecho inmobiliario en un 26,53%.

5.3.2. Personas jurídicas

Observamos en la Tabla 12 como poseemos un total de 4 clientes catalogados como Tipo A. Son clientes muy potenciales porque nos generan de media por cliente un importe neto total de 47.046,51 euros totales y son clientes fijos. Nos contratan sobre todo para asesoramiento judicial y gestión en temas de Derecho Tributario, Derecho mercantil, Derecho Inmobiliario y por temas de Propiedad Industrial como muestra el Anexo 5.3

Poseemos 8 clientes Tipo B los cuáles han generado un importe neto total de 6.297,98 euros de media por cliente, siendo las compras más habituales como representa el Anexo 5.3, servicios de Derecho Mercantil en un 25% por temas de asesoramiento judicial y Derecho Inmobiliario en un 18,75% por consultas urbanísticas y asesoramiento también.

Tan solo poseemos 4 clientes Tipo C, generando de media un importe neto de 1.041,55 euros por cliente y contratándonos habitualmente sobre todo para declaraciones de la

renta y para inscripción y renovación de la Propiedad Industrial como muestra el Anexo 5.3

Como muestra el Anexo 5.4, las personas jurídicas que nos contrataron por primera vez en 2016 fueron por temas de Derecho mercantil, asesoramiento extrajudicial y registro de marcas. No fueron muy rentables porque nos generaron de media solo 462,78 euros por cliente.

5.3.3. Otros

En cuanto a los clientes que por su jurisdicción se encuentran en el segmento “Otros”, no poseemos clientes Tipo A. Sí que poseemos un total de 6 clientes Tipo B que nos han generado un total de 2.949,46 euros de media por cada cliente siendo sobre todo por temas de Derecho Inmobiliario en un 31,25% por las comunidades de vecinos, y de Propiedad Industrial en un 33,33% como representa el Anexo 5.5. En cuanto a los clientes Tipo C poseemos 1 que es un local, el cual nos contrata para temas de Inmobiliario y de Propiedad Industrial.

Los clientes nuevos que han adquiridos nuestros servicios eran sobre todo por temas de Derecho Tributario, Inmobiliario y por Otros como muestra el Anexo 5.6 y no son clientes muy rentables, nos han generado de media por cliente tan solo 220,61 euros.

6. Planes de acción

A continuación se procede a mostrar los planes de acción diseñados para conseguir captar, retener y fidelizar a nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes. Dichos planes de acción se han llevado a cabo, por tanto se mostrarán por orden cronológico.

6.1. Social Media

Con el objetivo de captar, mantener y fidelizar a todos los tipos de clientes, vamos a realizar una campaña de Social Media en la que utilizaremos la página web del despacho y las redes sociales. Es la primera acción que se ha diseñado por la facilidad de uso e impacto directo al cliente.

6.1.1. Página web

MSP Abogados posee página web aunque no está actualizada desde su creación. Para conseguir atraer nuevos clientes rediseñaremos el contenido de la página web, además de crear secciones donde mostraremos gráficamente las áreas del derecho donde somos expertos y los sectores a los que nos dedicamos. En la sección de “Contacto”

actualmente tan solo mostramos la ubicación mediante Google Maps y el teléfono de contacto, por tanto, para la comodidad de los nuestros clientes y las personas nuevas que intenten contactar con nosotros, daremos la opción de pedir cita desde la propia web o poder pedir que nos pongamos en contacto con ellos pidiendo como datos el nombre, apellidos, teléfono y correo electrónico.

Para conseguir atraer más tráfico a nuestra web y llamar la atención de nuevos clientes, se comenzó a subir noticias a la web con contenido actual, propio e interesante con temas de actualidad con frecuencia semanal, como observamos en el Anexo 6.1. También será útil para tener informados a nuestros clientes.

6.1.2. Facebook

Uno de los puntos débiles del despacho es que no poseía página de Facebook, por tanto procedí a crear una para tener contacto directo e interacción con los clientes, además de intentar llegar a nuevos clientes como indica en Anexo 6.2. Para realizar una estrategia de redes sociales eficaz se publica al menos una publicación diaria con contenido informativo. Dicho contenido es desde publicar el link de las noticias creadas en nuestra página web, noticias de otros periódicos importantes relacionadas con el sector jurídico, fotos de las actividades y jornadas que realizamos y comentarios de profesionales. También se intentará interactuar con nuestros seguidores y responder a sus opiniones y quejas.

6.1.3. Twitter

MSP Abogados sí que poseía cuenta en la red social Twitter, pero la frecuencia de publicación era muy baja y monótona. Para darle más actividad se realizarán las mismas publicaciones que en la red social Facebook, con la posibilidad de interactuar con más facilidad con nuestros clientes y con otros despachos que colaboramos. Dicha interacción se podrá dar dando retuits de las publicaciones que nuestros clientes o nombrándoles en nuestro Twitter. También les agradeceremos por ser nuestros clientes. En el Anexo 6.3 se puede observar el perfil de Twitter del despacho.

6.1.4. YouTube

Para llamar la atención de nuevos clientes decidí comenzar a crear videos explicando temas de actualidad que tienen cierta complejidad y preocupan a la sociedad de una manera sencilla y visual. También servirá para fidelizar a nuestros clientes debido a que tendrán dichos videos a su disposición para resolver todas las dudas que puedan tener.

Existen dos formatos, vídeos gráficos los cuales se explicaran conceptos de forma animada, como por ejemplo observamos en el Anexo 6.4 el video llamado “Plusvalía Municipal”, y vídeos de nuestros abogados explicando algún tema en particular. También hemos aparecido en vídeos de otros despachos de asesoría explicando materia judicial donde no son expertos, con el objetivo de darnos a conocer en otros sectores.

6.2. Envío de dossiers

Con el objetivo de fidelizar a las personas físicas con tipología tipo A, tipo B y tipo C, además de las personas físicas nuevas y rentables, solemos diseñar dossiers informativos con temas de actualidad y que suelen preocupar a la sociedad.

6.2.1. Dossier cláusula suelo

Las cláusulas suelo es uno de los temas más polémicos de este inicio de año y que mayor preocupación ha traído a la sociedad, por tanto decidimos mandar a nuestros clientes con jurisdicción persona física un Dossier explicando la problemática los posibles acuerdos trampas que les ha ofrecido el banco, un resumen claro y preciso del Real Decreto en materia de cláusulas suelo y cómo deben actuar ante cierta situación. Dicho Dossier podrá ser en formato físico o PDF como muestra el Anexo 6.5 a preferencia del cliente.

6.2.2. Dossier plusvalía municipal

La plusvalía municipal fue otro tema polémico bastante reciente, por tanto redactamos otro dossier para mandárselo a las personas físicas explicando que es la plusvalía municipal, cuál ha sido la problemática y por qué es inconstitucional dicho impuesto. También mostramos como pueden reclamar su dinero y les recordamos que pueden contar con MSP Abogados para todo lo que necesiten como muestra el Anexo 6.6.

6.3. Organizar jornadas

Para conseguir aumentar y fortalecer nuestra cartera de clientes vamos a realizar una serie de jornadas centradas para las personas jurídicas. Las personas jurídicas son nuestro cliente más potencial debido a la fidelidad e importe que nos puede generar. Son un segmento que nos pueden contratar de manera fija para todo tipo de asesoramiento fiscal y judicial.

6.3.1. Transformación digital: Fin de la era del papel

La primera jornada que realizamos la llamé “Transformación Digital: Fin de la era del papel” y tuvo como principal objetivo captar nuevos clientes. La jornada consistió en informar a empresas y profesionales sobre el nuevo Procedimiento Administrativo, que obliga a los mismos a relacionarse con las Administraciones Públicas mediante medios electrónicos, además de conocer el manejo de firmas digitales.

Segmentada nuestra base de datos, invitamos a nuestros clientes con jurisdicción jurídica con la tipología A y C a través de Mailchimp. También utilizamos dicha jornada para captar nuevos clientes mediante la colaboración en la jornada con otro despacho llamado Lorente y Lorente Asesores, el cual invitó a sus clientes y conocidos. Además para captar nuevos clientes con jurisdicción jurídica, a pesar de organizar nosotros la jornada, decidimos hacerla pasar por una jornada de la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE), de este modo, AJE publicita la jornada en su web y redes sociales, a la vez que invita a participar vía e-mail a toda su base de datos.

El Anexo 6.7 muestra el programa de la jornada, se mandó una nota de prensa a diferentes medios para hacer eco de la noticia como indica el Anexo 6.8, y al terminar la jornada se pidió que contestaran una pequeña encuesta de satisfacción a los participantes como muestra el Anexo 6.9, con el objetivo de conocer su correo electrónico para introducirlo en nuestra base de datos (el encuestado es informado) y conocer sobre qué les gustaría que se tratara en la siguiente jornada. Tras analizar los resultados la siguiente jornada consistirá sobre comercio electrónico y se realizará a principios de julio. La última media hora de la jornada se invitó a los participantes a desayunar y así poder relacionarnos con ellos de forma más directa.

La siguiente jornada tendrá el mismo formato de desayuno informativo, se llamará “E-commerce: ¿Sabes vender por Internet?”, centrado en asesorar legalmente a las empresas que venden o quieren empezar a vender sus productos a través de Internet, y tendrá también como público objetivo a las personas jurídicas. Se invitarán a todos los Clientes Tipo A, Tipo B y Tipo C de nuestra base de datos, y haremos la misma estrategia con AJE para captar nuevos clientes.

6.4. Email marketing

Con el objetivo de fidelizar a los nuevos clientes y ya existentes, realizaremos campañas a través del programa Mailchimp con recordatorios, novedades y asuntos que puedan

ser de su interés. Lo principal es que nos vean para que nos tengan en cuenta. No serán igual los emails de las personas físicas que el de las personas jurídicas.

Un ejemplo de email a persona física es el Anexo 6.11 dónde se envió un recordatorio un día antes de que comenzara la campaña de la Renta 2016, explicando las nuevas novedades de la Renta y ofreciéndonos a ayudarles ante cualquier problema. A falta de pocos días para terminar la campaña de la Renta se envió otro recordando que se acababa ya.

En cuanto a las personas jurídicas, un ejemplo de email podría ser el mostrado en el Anexo 6.12, dónde colaboramos con Lorente y Lorente Asesores para ofrecer la oportunidad de conocer el grado de cumplimiento legal de su empresa a través de una encuesta. Dicha encuesta aporta la información suficiente para diagnosticar las áreas de mejora, debilidades y amenazas de su empresa. También se envió dicho email a la base de datos de AJE.

6.5. Desarrollo de una aplicación para móviles

Para conseguir mejorar la imagen de marca y fidelizar clientes, desarrollaremos una aplicación con el objetivo de mejorar la gestión con nuestros clientes con jurisdicción de persona física. Al estar bastante comprometidos con la Asociación de Jóvenes Empresarios, pediremos un listado de las empresas que se dediquen al desarrollo de aplicaciones para negocios e intentaremos buscar alguna que tenga precios económicos. La finalidad de la aplicación es bidireccional, que el cliente desde su móvil pueda seguir el procedimiento de su asunto para estar informado en todo momento, por ejemplo, “acabamos de entregar su trámite en el juzgado” y mostrar los pápeles sin la necesidad de tener que llamar al cliente cada vez que se realice cualquier gestión, y por otro lado la comodidad para el abogado de poder trabajar de esta forma para no tener que estar pendiente en cada momento de tener que contactar con un cliente.

6.6. Torneo de Pádel MSP Abogados

Cada año MSP Abogados realiza un torneo anual de pádel en el mes de noviembre que lleva su mismo nombre con el objetivo de crear marca y mejorar la responsabilidad social del despacho. El torneo lo realiza con el mayor número de patrocinadores posible para disminuir el coste que puede suponer realizar un torneo de pádel, dando resultado a una gran cantidad de logos y marcas en las acciones comerciales, pudiendo saturar a los consumidores o dificultando el aprendizaje del nombre de nuestra marca.

Por tanto, este año se va a desarrollar de manera diferente dicho torneo con el objetivo de captar y fidelizar clientes. A nuestros clientes personas jurídicas con tipología Tipo A se les va a invitar a participar en el torneo de manera gratuita, o a asistir a las acciones que se harán durante el evento (entrega de premios, catering, actuaciones en directo...), y para fidelizar a nuestros seguidores en redes sociales y captar otros nuevos, sortearemos tres inscripciones gratuitas a todas aquellas personas que nos sigan en todas nuestras redes sociales y compartan una publicación que se creará con el cartel del torneo.

Para finalizar, este año tan solo habrá 4 patrocinadores contando con MSP Abogados para el desarrollo del torneo, así facilitar la captación de clientes nuevos y facilitar que las personas puedan retener y recordar nuestra marca en las acciones comerciales. Cada patrocinador invertirá 500 euros a cambio de poder aparecer y beneficiarse en todas las acciones comerciales que se hagan durante el desarrollo del torneo como notas de prensa, cárteles en las instalaciones, publicidad en redes sociales y página web de Club Zaragoza Pádel que tiene mucho tráfico, en las nuestras, etc. También se mantendrán los colaboradores de años anteriores pidiendo solo inversión de material para premios de ganadores, “Welcome Pack”, comida para el picoteo y regalos para entregar durante el torneo. No aparecerán en ningún cartel principal pero tendrán la oportunidad de darse a conocer entregando promociones, regalos o llevando a relaciones públicas al torneo.

Durante el torneo los socios de MSP Abogados asistirán para estrechar las relaciones de manera directa con nuestros clientes que participen en el torneo y con nuevos posibles clientes, además de entregar los premios personalmente los premios de los ganadores y sorteos que se realicen. Finalizará el torneo con catering y actuaciones en directo.

7. Conclusiones, limitaciones y recomendaciones

7.1. Conclusiones

En este apartado se expondrán las conclusiones más importantes sobre el sector judicial, los factores que se tienen en cuenta para contratar a un abogado y el análisis de situación de MSP Abogados junto a las decisiones tomadas.

En cuanto al sector judicial, he llegado a la conclusión de que a pesar de haber conseguido ser un sector tecnológico consiguiendo cambiar mi idea de que es muy tradicional, el marketing todavía no ha llegado a la mayoría de los despachos. Haciendo una observación de las páginas web y redes sociales, salvo las grandes firmas como

Arriaga Asociados o Garrigues, que además también realizan una fuerte estrategia en medios convencionales, los despachos de un tamaño similar a MSP Abogados tienen completamente abandonadas dichas estrategias. En MSP Abogados hemos optado por buscar esta diferenciación, pero el sector en general en cuanto a la utilización de herramientas de marketing para mejorar la comunicación está muy estancado, y es necesario hacerte ver para que te tengan en cuenta a la hora de contratar a un abogado.

Ya centrados en los factores más importantes para contratar a un abogado, en la encuesta quedó clara la importancia de conseguir tener una relación directa o indirecta con el cliente, puesto que el 89,32% de los encuestados independientemente de que hayan contratado a un abogado o no, marcaron como factor más importante la recomendación de un amigo o familiar, o conocer al abogado. No obstante, aunque sea fundamental la utilización de estrategias de marketing centradas en la relación con el cliente, siendo un marketing muy tradicional, veo necesario invertir en el futuro y en nuevas herramientas de marketing, porque seguramente el consumidor de dentro de 10-20 años tenga más en cuenta lo que ha buscado en Internet.

Como última conclusión respecto al análisis y solución del problema de fidelización de MSP Abogados, destaco la necesidad de realizar un diagnóstico de la empresa para conocer la situación. MSP Abogados no conocía dicho problema porque lo tapaba económicamente la gran facilidad de captación de clientes. Identificar los tipos de clientes y segmentarlos por tipologías es fundamental porque estaban realizando campañas de marketing masivas, y les estaba suponiendo un coste muy elevado para no ver ningún resultado, además, tan solo son 3 abogados y realizan una gran cantidad de servicios anuales. Con dicha segmentación podrán averiguar en quién merece más la pena invertir tiempo. No podemos olvidar que para conseguir fidelizar a un cliente lo más importante es que esté satisfecho. Las acciones diseñadas tienen como finalidad desarrollar la relación con nuestros clientes, pero si no se complementan con un servicio de alta calidad será muy difícil conseguir fidelizar a los clientes.

7.2. Utilidad empresarial

Este estudio ha permitido a MSP Abogados conocer su situación actual. Al realizar este trabajo se han dado cuenta del problema que tienen a la hora de fidelizar clientes, además de la dificultad para conseguir que el cliente repita demanda de servicio en el futuro.

La importancia de buscar la fidelización de las personas jurídicas ya que son un segmento que puede llegar a ser muy rentable y fiel.

Han tenido la oportunidad de conocer el sector al que se dedican con más profundidad, conocer la situación actual de su despacho y la importancia de crear relaciones duraderas con los clientes más rentables.

La utilidad más importante de este Trabajo Fin de Grado y que más valor ha tenido para MSP Abogados ha sido la creación de una base de datos con los clientes que tenían. Con la base de datos se pudo conocer el perfil de los clientes además de saber quiénes son los que realmente merecen la pena invertir esfuerzo y dinero.

Anteriormente habían realizado acciones de marketing pero sin distinción de clientes, por tanto era una inversión más elevada de dinero y con peores resultados. Tras la segmentación para las acciones que se han diseñado y para futuras, podrán optimizar tanto el coste como el beneficio.

7.3. Limitaciones

En cuanto a las limitaciones que han surgido a la hora de desarrollar el trabajo, puedo destacar el desconocimiento de la razón de por qué los clientes no repitieron compra en el futuro para saber si son clientes perdidos o no. MSP Abogados no realizó encuestas de satisfacción a sus clientes tras cada servicio, y por tanto no podemos concluir ninguna razón. Cualquier estimación que diera no sería fiable.

Por otro lado, en el momento de la creación de base de datos tan solo poseía facturas como mostré en la metodología, por tanto no tenía suficiente información suficiente como por ejemplo datos demográficos. Mi segmentación tan solo podía limitarse en el comportamiento de compra del cliente. Además, la segmentación realizada se ha llevado a cabo según las indicaciones de los socios, por lo que el uso de cualquier paquete estadístico podría dar lugar a un resultado distinto del ofrecido en el trabajo.

Por último la limitación de extensión del trabajo no me ha permitido extenderme como me hubiera gustado, y por tanto tan solo he podido mostrar la información más relevante.

7.4. Recomendaciones

Este trabajo ha sido el primer estudio que ha realizado MSP Abogados en cuanto a analizar su propia situación como la del sector. Por tanto, tras el estudio como principales recomendaciones destacan:

- Comenzar a realizar un plan de marketing anual para conseguir diagnosticar la situación y posibles problemas del despacho, así no esperar a que el problema ya no tenga solución.
- Diseñar una encuesta de satisfacción para entregar al cliente nada más terminar el servicio. De ese modo conocer la razón de por qué no suelen repetir compra.
- Hay clientes que han venido recomendados por clientes anteriores, por tanto, comenzar a controlar este segmento porque quizás no se les esté valorando correctamente y no exista compensación a los que nos recomiendan.
- Para el segmento personas jurídicas con tipología A, hacer un seguimiento de la satisfacción y realizar visitas para presentarles nuevos servicios complementarios u otros servicios personalizados que les pudieran interesar. Invertir más tiempo y dinero en ellos.
- Mejorar la experiencia del cliente. Actualmente un abogado puede trabajar desde casa atendiendo llamadas, además todos los documentos se envían electrónicamente. Una buena idea e innovadora a largo plazo sería desprenderte del despacho a cambio de alquilar una sala de reuniones grande, cómoda, tecnológica y moderna en cualquier centro de negocios, para que cuando el cliente solicite una reunión con el abogado, la experiencia sea única. Una buena experiencia es clave para conquistar al cliente.
- Invertir en potenciar y desarrollar la página web. Como objetivos a corto plazo utilizar cookies en la página web para llevar el control de usuarios y mejorar la zona de contacto y cita previa, y como objetivos a largo plazo invertir completamente en rediseñar la web con la última tecnología que exista, facilitando la comunicación a través de la web creando usuarios.

8. Bibliografía

Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. ESIC.

Alfaro, M. (2004). Marketing relacional. McGraw-Hill, S.A.U.

- Boada, J. (2012). *jboadad*. Obtenido de <https://jboadac.com/2012/05/07/las-6-etapas-del-marketing-relacional/>
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). Marketing relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Consejo General de Abogacía Española. (31 de 12 de 2016). *Abogacía Española*. Obtenido de <http://www.abogacia.es/2016/01/16/censo-numerico-de-abogados/>
- El Confidencial. (18 de 12 de 2015). "*El 1 de enero, papel cero*": la justicia se prepara para su efecto 2000. Obtenido de http://www.elconfidencial.com/espana/2015-12-18/papel-cero-lexnet-justicia-rafael-catala_1122027/
- Emprendedores. (2016). *Emprendedores*. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/gestion/como-elaborar-un-programa-de-fidelizacion>
- Estadísticas Poder Judicial España. (s.f.). *Poder Judicial España*. Obtenido de <http://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Temas/Estadistica-Judicial/>
- Expansión. (31 de 05 de 2016). *Ranking despachos de abogados*. Obtenido de <http://www.maabogados.com/wp-content/uploads/2016/05/R%C3%A1nking-despachos-abogados-Expansi%C3%B3n.pdf>
- Godin, S. (2011). *La vaca púrpura. Diferenciate para transformar tu negocio*. Gestión 2000.
- Innovación LED. (2016). *Estudio de innovación en el sector jurídico*. Obtenido de <http://innovacionled.lefebvreeldderecho.com/>
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2012). Marketing. Pearson Educación S.A.
- Reinares, P. (2017). *Los cien errores del CRM*. ESIC.
- Reinares, P., & Ponzoa, J. (2004). Marketing relacional. Un enfoque para la seducción y fidelización del cliente. Pearson Educación S.A.
- Sarmiento, J. R. (2015). *Marketing relacional. Aproximación a las relaciones virtuales*. Dykinson.