

# LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE SERVICIOS DE ABOGACÍA EMPRESARIAL MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DEL MARKETING

**Alexandre Macedônia Ourique Pereira - Lesley Carina do Lago Attadia Galli  
Antonio Carlos Giuliani, - Flávio Marques Vicari\***

**Resumen:** Estudios sobre la satisfacción de los clientes pueden contribuir de forma efectiva para el establecimiento de estrategias adecuadas de su retención por parte de las organizaciones. Este estudio tiene como objetivo identificar las variables percibidas como críticas en la satisfacción de los clientes mensualizados de una organización de abogacía empresarial de la región de Campinas/SP. Para esto se realizó un estudio de caso, de carácter exploratorio y cualitativo. Por medio de entrevistas individuales se efectuó un relevamiento de la percepción de los clientes, con el fin de verificar cuáles eran los principales atributos del servicio con relación a la calidad percibida y su satisfacción. Con base en el análisis fueron identificadas las principales oportunidades que la organización posee para la calificación de sus servicios, indicando una serie de acciones correctoras del marketing a ser adoptadas. Las conclusiones indicaron una serie de adecuaciones, incluyendo la posibilidad de medir el desempeño a través de la repetición del estudio y de evaluaciones regulares.

**Palabras clave:** satisfacción del cliente - medida del desempeño - marketing en abogacía.

**ABSTRACT:** *Marketing performance based on the search of customer satisfaction in corporate law services.*

Studies about customer satisfaction can contribute effectively to the establishment of appropriate retention strategies by organizations. This study aims to identify the critical variables in customer satisfaction for a salaried business advocacy organization in the region of Campinas. For this, it was performed an exploratory and qualitative case study. In this sense, through individual interviews, it was done a survey of the perception of customers, in order to ascertain what were the main key service attributes in relation to quality and satisfaction. Based on the analysis, the main opportunities that the organization has to the quality of its services were identified, indicating a range of corrective actions of marketing to be taken. The conclusive information pointed to a series of adjustments, including the possibility of measuring performance through the replication of the study and regular evaluations.

**Key words:** customer satisfaction - performance measurement - marketing in advocacy.

\* *Alexandre Macedônia Ourique Pereira* ha cursado la Maestría Profesional en Administración de Empresas en la Facultad de Empresa y Gestión (UNIMEP). Es experto en Gestión de Empresas FASB y se halla cursando la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Metodista de Piracicaba (UNIMEP). E-mail: macdonia@mail.pt

*Lesley Carina Do Lago Attadia Galli* ha cursado la Maestría Profesional en Administración en la Facultad de Gestión y Negocios (UNIMEP). Es doctora en Administración de la FEA-USP y docente de la maestría profesional en Administración-FGN-UNIMED. E-mail: lesleyattadia@uol.com.br

*Antonio Carlos Giuliani* ha cursado la Maestría Profesional en Administración en la Facultad de Gestión y Negocios (UNIMEP). Es doctor en Educación por la Universidad Metodista de Piracicaba (UNIMEP) y coordinador de la Maestría Profesional en Administración (stricto sensu) y de *Business Administration Mastership (MBA) en Marketing (lato sensu)* en la Universidad Metodista de Piracicaba (UNIMEP). E-mail: giuliani@unimep.br

*Flávio Marques Vicari* ha cursado grado en Administración y la Maestría en Ingeniería de Producción. Es doctor en Ingeniería de Producción por la EESC-USP y docente de la maestría profesional en Administración (FGN-UNIMEP). E Mail: fmvicari@unimep.br

## 1. Introducción

El marketing además de ser una función principal de la administración, es generadora de nuevos activos buscando siempre la permanente satisfacción del cliente. De esta forma las organizaciones deben estar orientadas hacia el cliente, entendiendo sus necesidades y niveles de satisfacción.

Diversos estudios encontrados en la literatura muestran que la satisfacción es un elemento predictivo de la intención de recompra de los clientes (Naudé; Buttle:2001). La satisfacción del cliente consiste en proporcionar una percepción positiva sobre un servicio en relación a las expectativas, principalmente cuando se da su contratación (Kotler:2004).

Matos e Henrique (2006) colocan algunas construcciones esenciales para el desarrollo de la satisfacción del consumidor, siendo éstas calidad y expectativa. La primera se refiere a la evaluación hecha por el mercado alimentado de recientes experiencias de consumo. El aumento de la calidad de servicio proporciona un aumento de satisfacción del cliente con ese servicio (Westbrook:1991).

Dado que la expectativa es un elemento referencial, en que los consumidores “predicen” la experiencia que tendrán con determinada empresa, producto o servicio, Oliver (1999) cita las expectativas teniendo relación directa y positiva con la evaluación acumulativa en la satisfacción del cliente. Al tener sus expectativas atendidas positivamente el cliente se siente satisfecho, por lo contrario si las expectativas no son alcanzadas causa insatisfacción.

Aunque los conceptos y las teorías relacionadas a la satisfacción están bastante difundidas, se puede observar que en la práctica, muchas organizaciones se encuentran con la dificultad de aplicarlas. Las organizaciones de abogacía, en gran parte, se encuentran dentro de este grupo de empresas.

Las organizaciones de abogacía deben utilizar la evaluación de la satisfacción del cliente como base de acciones destinadas a mejorar la calidad de los servicios prestados. De esta forma, llegamos a la siguiente pregunta: ¿cuáles son los factores críticos para la satisfacción del cliente en una organización de servicios de abogacía?

Este estudio tiene como principal objetivo identificar cómo los clientes evalúan los servicios de una organización de abogacía de la región de Campinas. El estudio tiene por objetivos específicos identificar los factores clave de éxito en la comercialización de la organización con respecto a la prestación de servicios; investigar la percepción de los clientes mensualizados por los servicios prestados; y proponer acciones de marketing relacional, más específicamente con clientes mensualizados.

Para lograr los objetivos, hemos hecho una investigación cualitativa y exploratoria. Los datos se obtuvieron por medio de un estudio de caso en una organización de servicio de abogacía en la ciudad de Campinas. Los datos fueron recolectados a través de una entrevista no estructurada, junto con cuatro clientes mensualizados de la organización.

## 2. Revisión bibliográfica

### 2.1. *Marketing de servicios de abogacía*

El servicio, según la definición de Kotler (2000) es todo acto o servicio esencialmente inmaterial, que un proveedor de servicios puede ofrecer que no dará lugar a la adquisición de su propiedad. Su ejecución puede o no estar vinculada a la oferta de un producto tangible.

La intangibilidad de los servicios significa que no pueden ser juzgados, oídos u olidos, incluso antes de que se hayan desarrollado. Cualquiera que busque los servicios de cirugía plástica, por ejemplo, no puede ver los resultados antes de realizar la cirugía. De la misma forma, una persona que contrata los servicios de un abogado no puede saber el resultado antes de que el juicio se termine (Kotler, Bloom y Hayes, 2002).

Debido a que el servicio también es indivisible y no puede ser separado del proveedor de servicios y como el acto de la prestación del servicio es percibido por el cliente, su conducta, la ética y la técnica, todo será observado, mientras que el cliente evalúa la calidad de la organización que ha impartido la servicios (Kotler; Bloom y Hayes:2002). Por lo tanto, los servicios deben considerar factores específicos tales como la intangibilidad, la indivisibilidad, la variabilidad y el carácter perecedero de los servicios, con actividades destinadas a la investigación, diseño y suministro de la demanda de asistencia profesional, incluida la promoción de servicios personales y comunitarios (Kotler:1999; Pinto:2004).

Más concretamente, en el mercado de la abogacía, la demanda de necesidades de los clientes en volumen y complejidad, a menudo en asuntos legales en proceso de revisión, es un asunto legal, que se considera vital (Ely:2007). A la necesidad de procedimientos en las oficinas públicas, las consideraciones y la decisión de un juez, se añadirán los resultados de la ansiedad excesiva, mal tolerada por los clientes de los abogados (Ely:2007). Assael (1992) y Mowen (1995) son citados por Ely (2007) como modelos alternativos. Para evaluar las organizaciones de abogados, los clientes de estas organizaciones buscan el beneficio de la confianza preestablecido, la calidad del servicio y el desempeño organizacional obtenido por medio de dos (2) modelos de evaluación de base: el compensatorio de evaluación de la marca y el no compensatorio de evaluación de la marca. El modelo compensatorio supone que los clientes evalúen cada estudio de abogacía por todos los criterios de beneficios. Cuando un estudio concentra los beneficios deseados por el consumidor, éste es el preferido (Pinto, 2004; Ely, 2007).

El modelo no compensatorio de evaluación de la marca presenta una clasificación de las organizaciones de abogacía separada por cada criterio, evaluándolas conforme todos los beneficios. Si todos poseen el primer criterio, prosiguen en él, excluyendo los estudios que no consiguieren atender a éste. Y así hasta quedar solamente el prestador del servicio que ofrezca el mayor número de beneficios (Ely, 2007).

## *2.2. Satisfacción del cliente de servicios de abogacía*

La satisfacción de los clientes es la percepción sobre el desempeño de la empresa en relación a las expectativas iniciales de los clientes. Si el desempeño no alcanza estas expectativas el cliente se quedará insatisfecho (Kotler, 2004).

Muchas empresas buscan ampliar los niveles de satisfacción de sus clientes porque éstos cuando están solo insatisfechos o satisfechos en relación a la prestación de un servicio no consolidan su posición en la cartera, siendo susceptibles a las acciones de marketing de la competencia (Kotler:2004; Aaker;Kumar; Day:2004).

El aumento de los niveles de satisfacción crea vínculos importantes entre las empresas de abogacía y sus clientes, que pueden consolidar la cartera, y hasta los mismos clientes fidelizados promueven la captación de nuevos clientes por medio de sus referencias (Kotler:2004)

Así la investigación de la satisfacción de los clientes se presenta como una herramien-

ta adecuada que busca captar la percepción sobre la relación entre el prestador de servicios y sus clientes, basada en la evaluación de desempeño de marketing de la organización pero desde el punto de vista del cliente (Aaker;Kumar;Day:2004).

Hoy existe un gran volumen de conocimientos empíricos para demostrar que los indicadores de satisfacción de los clientes pueden ampliar la participación de las organizaciones en mercados competitivos y complejos como la abogacía empresarial (Fornell *apud* Urdan; Rodrigues, 1999).

Además de esto, las investigaciones de satisfacción de los clientes proporcionan otros beneficios importantes cuando son percibidos adecuadamente por la empresa de abogacía como por ejemplo, cuando las prestaciones de servicios generan informaciones precisas y actualizadas en cuanto a las necesidades de sus clientes, la relación de lealtad de las organizaciones basada en acciones correctivas continuas, y la confianza desarrollada en función de una mayor aproximación con el cliente (Fornell *apud* Urdan; Rodrigues:1999).

Para los estudios de abogacía, la satisfacción de sus clientes constituye una de las herramientas más fuertes para su gestión, estando comprometidos con la calidad de los servicios y por consiguiente con los resultados alcanzados junto a sus clientes (Aaker;Kumar;Day:2004).

Un diferencial a favor del sector de servicios de abogacía es que los clientes, además de requerirlos para la defensa de sus derechos, están estrechamente vinculados a los profesionales de derecho, constituyendo una relación orgánica clásica que posibilita el fortalecimiento de la lealtad y de la confianza en la organización, colocando a la organización en condiciones de competitividad en el mercado.

La fidelidad del cliente es un compromiso establecido por él con determinado prestador de servicios, basado en una experiencia anterior positiva, favoreciendo una repetición de esta experiencia o el establecimiento de un vínculo más consciente (Sheth;Mittal;Newman:2008).

En el momento en que el comportamiento del prestador de servicios fuera inadecuado, la satisfacción será evaluada y la fidelidad tenderá a desaparecer. Una actitud de no repetición del cliente significa que éste no tiene su preferencia debidamente establecida. Con esto el prestador de servicios no consigue mantener su cartera positiva consciente (Sheth;Mittal;Newman:2008).

Cuando la empresa consigue evaluar la satisfacción de sus clientes, teniendo como base un elemento de desempeño bien definido, así como la satisfacción en la atención, consigue también entender con mayor profundidad y precisión sus necesidades y la capacidad de generar nuevos negocios (Kotler:2004; Aaker:Kumar;Day:2004).

Sin embargo, la percepción de sus clientes sobre la atención puede divergir bastante porque si, cuando se practique la medición del desempeño, la empresa considera todas las preguntas posibles para la evaluación del cuestionario ésta se tornará impracticable con una infinidad de variaciones y costos muy importantes (Kotler:2004; Aaker;Kumar;Day:2004).

La capacidad de medición constante del desempeño de la satisfacción del cliente proporciona a la empresa la creación y la ampliación simultánea de sus capacidades de captación de nuevos clientes y la retención de la cartera actual (Kaplan;Norton: 1997).

Los indicadores de satisfacción de los clientes promovidos por esta capacidad proveen informaciones que retroalimentan el sistema de marketing de la empresa promoviendo mejoras directas en las actividades operacionales y también en el crecimiento integral de la organización (Kaplan;Norton:1997).

Cuando los clientes presentan elevados niveles de satisfacción en relación a los ser-

vicios y a la atención, se puede contar con una retención positiva en la cartera.

Sin embargo las organizaciones de abogados no pueden contar con este desempeño por parte de todos sus clientes, siendo necesario, además de la retención de la cartera, la ampliación de la capacidad de captación de nuevos clientes generando de manera permanente nuevos activos que influyan directamente en los resultados financieros (Kaplan;Norton:1997).

Esta medición del desempeño de la satisfacción del clientes por medio de las informaciones continuas y precisas, alimentan directamente el sistema de marketing de la organización. La investigación de *marketing* se torna una herramienta valiosa con un sesgo importante en la búsqueda de la calidad y por los valores percibidos por los clientes (Aaker; Kumar;Day:2004).

La búsqueda por esta calidad percibida envuelve dos consideraciones importantes. Por una parte, la personalización de los servicios ofrecidos, la oferta de estos servicios se ajusta a las necesidades específicas de cada cliente, y a la fidelidad y el nivel de confianza logrados por el prestador de servicios (Anderson;Fornell;Rust:1997).

El valor percibido es otra determinante de la satisfacción del cliente. Este es el nivel entendido de calidad de servicio en relación al valor pagado. Se incluyen en esta consideración la comparación de los valores y cómo es practicada por la organización, lo que refuerza la evaluación de resultados entre prestadores de servicios de abogacía.

Considerando las características de cada sector que la organización se propone atender, existe una combinación positiva entre el valor percibido y la satisfacción global (Anderson; Fornell;Rust:1997).

El valor percibido por el cliente favorece la retención de la cartera, reforzando la capacidad de competencia de la organización. La empresa debe concentrarse en sus competencias específicas, aquellas que realmente hacen diferencia para los clientes. Ellas son las que crean valores perceptibles por los clientes (Woodruff:1997;Hamel;Prahalad:1995).

Cuando la oferta del prestador de servicios incluye informaciones no experimentales de fuentes como la comunicación y las referencias, el grado de las expectativas expresa la experiencia previa del cliente, (Howard *apud* Urdan; Rodrigues, 1999).

Estas expectativas sobre la calidad futura de los servicios predispone a los clientes a efectos positivos sobre la satisfacción global de la cartera. Para que estas expectativas sean positivamente relacionadas con la calidad percibida de los servicios, el conocimiento del cliente debe ser tal que sus expectativas reflejen la calidad actual de la organización en cada una de sus operaciones (Howard *apud* Urdan; Rodrigues, 1999).

En la búsqueda de información sobre la satisfacción de sus clientes, el estudio de abogados estrecha naturalmente las relaciones con su cartera de clientes. Con acciones de mejoras continuas en sus operaciones, promovidas por la investigación y por el relato de los niveles de satisfacción de sus clientes, va ampliando consecuentemente las posibilidades de relación y confianza.

En este sentido se halla el modelo adaptado de Fornell (1997) que propone la aplicación del modelo de índice de satisfacción del cliente. Este modelo ofrece una base para medir los niveles uniformes y comparables de la satisfacción del cliente, indicando relaciones posibles de evaluación con informaciones antecedentes y consecuentes.

Implícito en el modelo Fornell (1997) está el reconocimiento de que la satisfacción del cliente no puede ser medida directamente, siendo que es una variable latente que requiere algunos indicadores paralelos para su medición.

Algunos de los resultados más inmediatos y concretos en la aplicación de este mo-

delo es la medición de la variable de satisfacción del cliente mediante la recopilación de información cualitativa que pueda ser comparada en determinados periodos de tiempo

El modelo adaptado de Fornell (1997) busca comprender cómo es la percepción del valor en la prestación de servicios y en la atención, factores importantes para la fidelización del cliente, y de ese modo lograr mejores resultados para la organización y el conocimiento necesario para definir los objetivos más apropiados para las acciones de capacitación.

Para cada indicador de comprensión sugerido por el modelo, pretende establecer además de las informaciones discursivas de los encuestados un determinado patrón de respuestas posibles de ser posteriormente replicadas

Para esto los clientes deben definir también sus percepciones sobre los servicios prestados con los parámetros: plenamente satisfactorio, satisfactorio o insatisfactorio.

De esta forma será posible establecer evaluaciones regulares en periodos determinados de tiempo ampliando la precisión de los resultados y permitiendo ajustes de manera constante.

### **3. Metodología de la investigación**

De acuerdo a los factores indicados por el modelo adaptado de Fornell (1997), las técnicas de la investigación cualitativa que buscan identificar la experiencia de las personas y sus posibles significados en relación con determinados procesos, hechos y estructuras insertadas en escenarios sociales, se presentan como las más indicadas.

De esta forma la investigación cualitativa utiliza muestras pequeñas y estadísticamente no representativas, que conducen al refinamiento de conceptos y a la comprensión de los comportamientos, y permiten mejorar la comunicación con estos clientes y explorar nuevas áreas de oportunidades de negocios (Hullebusch:2000).

El principal desafío en las investigaciones cualitativas está en la utilización de los datos y en la recolección de los mismos, ya que a partir de su utilización deberían generarse conocimientos capaces de ampliar el entendimiento de la realidad investigada, llevando a la comprensión de lo que puede ser hecho con esos datos y hacia dónde pueden conducir (Ribeiro;Newmann:2003).

Por lo tanto, para los estudios cualitativos, la base para la generalización es analítica, el investigador debe ampliar y generalizar teorías y no establecer frecuencias y probabilidades en las cuales un fenómeno puede ocurrir en una determinada población (YIN:2001).

De modo que la investigación de satisfacción de los clientes de una organización de abogacía empresarial buscará información cualitativa al tratar la percepción de los clientes mensuales. Ésta se define como el conjunto de informaciones y sentimientos sobre una determinada experiencia que tienen los clientes de una organización que pagan mensualmente por servicios preventivos de abogacia.

### **4. Selección de la muestra y recolección de datos**

Como esta organización tiene competencias y habilidades preestablecidas para servir a los clientes con características comunes que pertenecen a su cartera, este mismo conocimiento ayudará en la elección de la muestra de clientes, presentando encuestadores más críticos y de perfil más adecuado cuando se consideren los indicadores correspondientes a su objetivo de marketing.

Las delimitaciones para la realización de la recolección de información fueron fundamentales para la eficacia del estudio. Para la definición de la muestra se consideró el siguiente criterio: la muestra representa la cartera actual de clientes, pues debe expresar los objetivos, que proyecten las características de sus principales clientes, que la empresa pretende buscar en el mercado. Los clientes más importantes, evidenciando cualitativamente el modelo adaptado de Fornell (1997), deben ser retenidos.

De esta manera, fueron definidas para integrar la muestra de la investigación, empresas pertenecientes a la cartera de clientes mensualizados de la organización en cuestión, de la región de Campinas/SP, que por motivos específicos de confidencialidad no pueden ser identificadas.

La muestra consiste en cuatro empresas denominadas en el estudio como empresa 1, empresa 2, empresa 3 y empresa 4. Y cuando en las repuestas se citan otras empresas se opta por la utilización de letras secuenciales del alfabeto

Para la selección de esta muestra se consideraron algunas características importantes. Las cuatro empresas poseen actividades industriales y son de mediano porte, con un facturación menor o igual a 90 millones de reales por año, lo que representa la media de las empresas en cartera de la referida organización de abogacía y son deseadas por ésta como objetivos de *marketing* (BNDES, 2010).

Para las encuestas, cada una de las empresas fué representada por un miembro directivo, debido a la relación establecida directamente con el nivel jerárquico de cada empresa cliente.

La estructuración del cuestionario estimulaba la comunicación entre encuestadores y encuestados, además de las informaciones directas fué posible percibir los niveles de satisfacción en cuanto a la prestación de los servicios y a la atención de la empresa de abogacía, respetándose de esta manera las sugerencias del modelo de Fornell (1997).

El estudio buscó una estructura de cuestionario que posibilite al encuestado manifestarse sobre el asunto, presentando informaciones y relatos de situaciones que pudieran ampliar la capacidad de entender las diversas necesidades del público en cuestión, y que no excluyesen su capacidad para replicar y comparar.

Por tratarse de una investigación cualitativa, el modelo propuesto determinó la opción por una entrevista no estructurada, porque el estudio necesita obtener información del encuestado y conocer su opinión. Esto constituye un problema bastante común en las organizaciones de abogacía (Aaker;Kumar;Day:2004).

Cuatro de las preguntas fueron elaboradas como requerimientos que provocaran repuestas abiertas, siempre con las posibilidades de definir sobre el nivel de su satisfacción.

¿Cómo se estableció el contacto inicial entre la empresa y la organización prestadora de servicios de abogacía? (Para entender cómo los clientes actuales fueron captados por el estudio).

¿Cómo percibe el cliente la prestación de los servicios de la organización de abogacía empresarial? (Entender el nivel de satisfacción sobre la calidad percibida por los clientes con referencia a las operaciones de la empresa, y cuáles son las principales necesidades de servicios de los clientes).

¿Cómo percibe la atención de los profesionales y colaboradores en referencia a la prestación de los servicios propuestos? (Entender la calidad de la atención y el nivel de satisfacción de los clientes en cartera).

¿Cuáles puntos en la organización prestadora de servicios de abogacía considera la

empresa como fuertes y como débiles? (Buscando detectar los puntos que necesitan ser mejorados sobre las operaciones y la atención, desde el punto de vista del cliente)

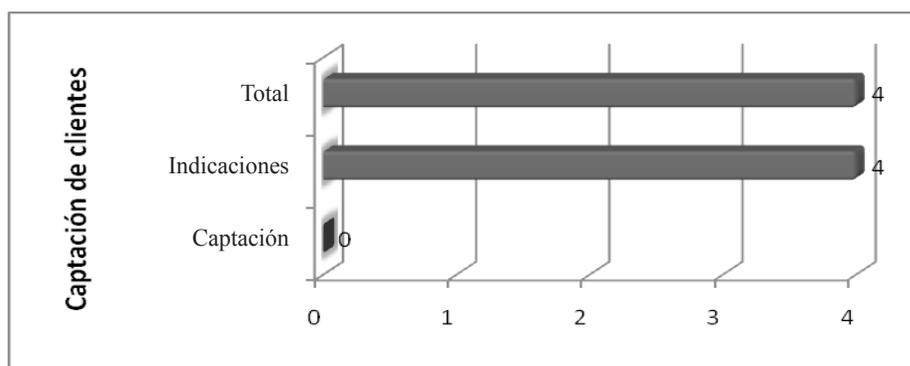
## 5 Análisis de los resultados

La organización de abogacía, caso de estudio de este trabajo, está dedicada al derecho empresarial, incluida la legislación laboral del empleador, civil, tributario y derecho corporativo. Con sede en Campinas, São Paulo, Brasil, la organización mantiene una cartera de clientes diversa, dividida entre los clientes esporádicos y los mensualizados. Los clientes mensualizados reciben atención continua y de prevención.

El estudio indicó que 100% de los clientes de la organización de abogacía son fruto de referencias, según expresa el Gráfico 1. Esto significa que no fueron accionados sistemas para la captación, o éstos no presentaron efectividad en sus acciones. La insatisfacción en cuanto a esta actividad queda evidenciada por medio de los resultados inexistentes de la organización.

Paradójicamente, las mismas referencias que apuntan negativamente a las acciones de captación también indican una efectiva red de relaciones, principalmente en relación a la dirección de la organización de abogacía. Teniendo en cuenta los resultados de la red social del director de la empresa de abogacía, se comprueba que ésta se comportó de manera satisfactoria.

**Gráfico 1:** Captación de clientes

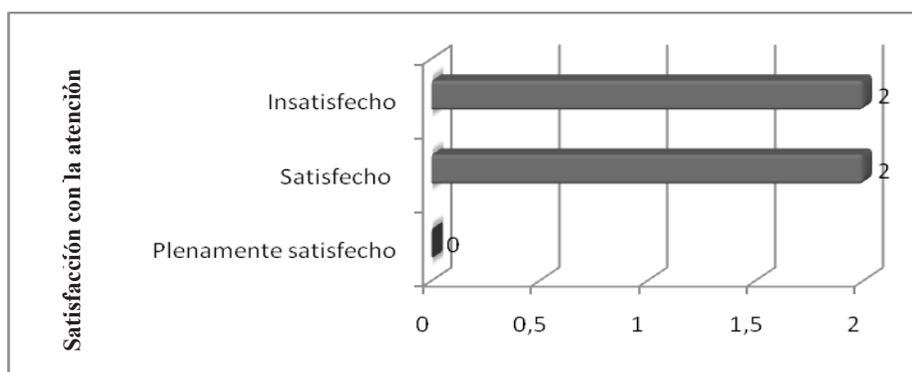


Fuente: Elaborado por el autor

En relación a la calidad en la atención se identificó que dos de los encuestados percibieron un cierto distanciamiento en la relación organización de abogacía y empresa cliente, generando respuestas directas de insatisfacción sobre la atención.

Los otros dos encuestados creen que la organización de abogacía mejoró mucho su atención y que la mejora fué identificada por los clientes a partir de una mayor incidencia del director en la atención directa de los clientes. Los resultados se presentan en el Gráfico 2.

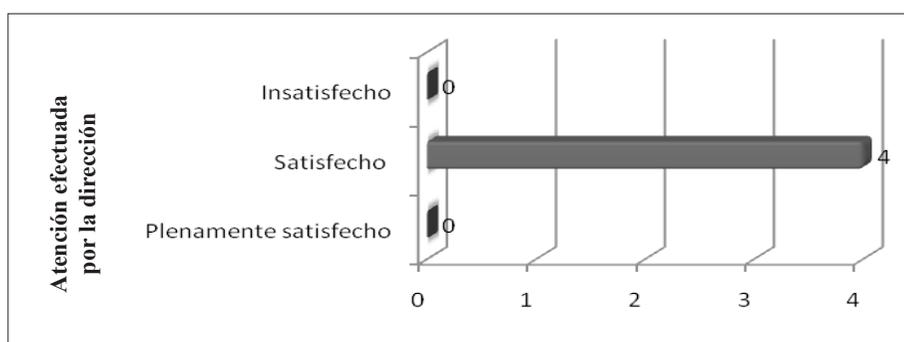
**Gráfico 2:** Satisfacción con la atención



Fuente: Elaborado por el autor

Cuando es el director de la organización quien atiende al cliente, los cuatro encuestados indicaron que hay satisfacción, y en todos los casos el director es señalado como el gran enlace en relaciones y referencias sobre la calidad de la atención, principalmente cuando estas necesidades son preventivas y de negociación. Los resultados son presentados en el Gráfico 3.

**Gráfico 3:** Atención efectuada por la Dirección



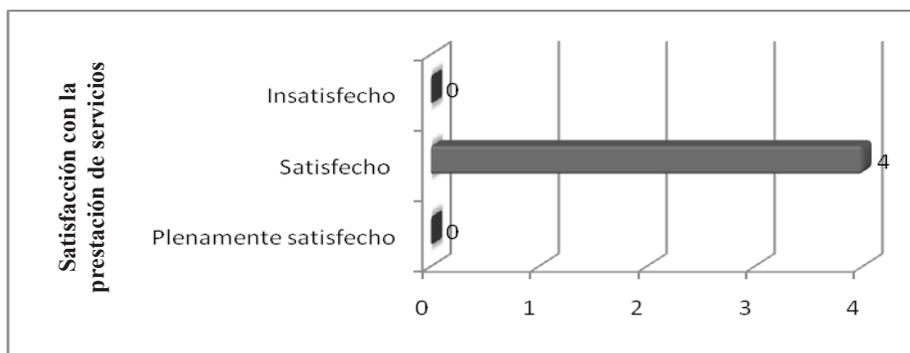
Fuente: Elaborado por el autor

La calidad de las operaciones consideradas en la prestación de los servicios es percibida por uno de los encuestados como plenamente satisfactoria, donde los profesionales atienden las expectativas operacionales y de éxito en procesos judiciales para las empresas clientes.

Por el contrario, dos de los encuestados indicaron que los servicios prestados son solo satisfactorios frente a las necesidades de la empresa, que falta agilidad en los procedimientos lo que provoca constantes atrasos en las respuestas, consultas y búsquedas.

El encuestado restante presentó una percepción insatisfactoria en relación a los servicios prestados, esto debido a que muchas de sus consultas, que sirven de apoyo al proceso de toma de decisión en la empresa cliente, no fueron atendidas satisfactoriamente. Los resultados se presentan en el Gráfico 4.

**Gráfico 4:** Satisfacción con la prestación del servicio



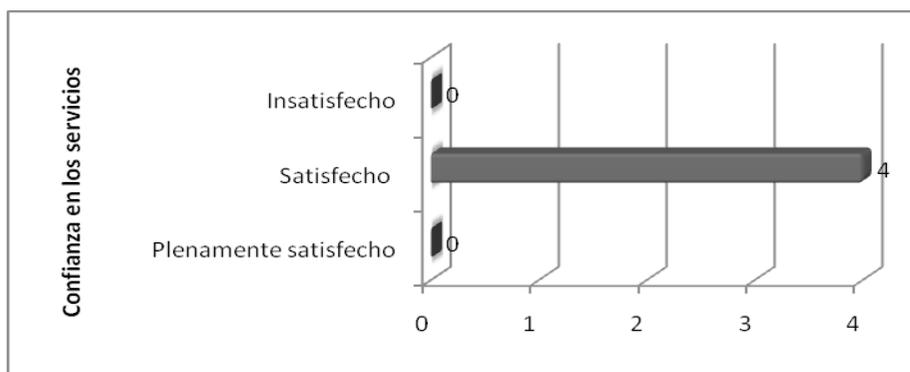
Fuente: Elaborado por el autor

En relación a la confianza percibida por los clientes de la organización, todos los encuestados declaran que aun con cierta insatisfacción en la prestación de los servicios, esto no ha socavado la confianza en la organización de abogacía. Son servicios percibidos como de gran valor para la empresa pero que dejan mucho que desear a la hora de la atención. Los resultados se exponen en el Gráfico 5.

En especial, un punto indicado en la investigación fue que los encuestados destacaron el hecho de que la organización de abogacía cumplió rigurosamente con la ley. Esto proporcionó a las empresas mucha confianza y credibilidad.

Los encuestados, en su totalidad, repondieron claramente que mantienen plena confianza en la organización considerada como satisfactoria.

**Gráfico 5:** Confianza en los servicios



Fuente: Elaborado por el autor

Una información especial recopilada en la investigación hace referencia al perfil de los clientes de la cartera. El 100% de los encuestados utilizan las consultas de asesoría jurídica para tomar decisiones en sus negocios. En este sentido, todas las empresas pusieron de relieve insatisfacción por los atrasos en las búsquedas y solicitudes de información diversa, que muchas veces reduce el tiempo de reacción de la empresa ante una crisis o un nuevo negocio. En algunas situaciones, hasta generando perjuicios importantes.

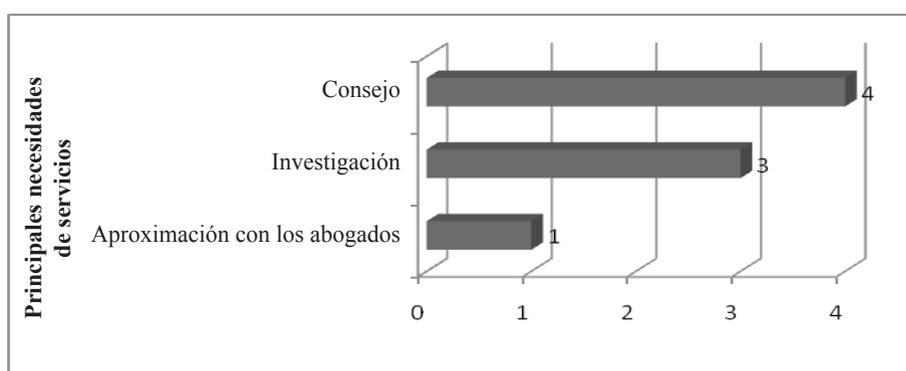
Los encuestados señalan que hay necesidades de aproximación entre los equipos de

la organización de abogacía y de la empresa cliente. Esto proporcionará mayor agilidad y poder de respuesta.

Además, tres de los encuestados señalaron que las investigaciones relacionadas con la legislación vigente y su relación con las actividades de la empresa cliente demuestran claramente la importancia de estos estudios, debido a posibles ajustes en las decisiones de la empresa, reduciendo así la posibilidad de pasivos.

Asimismo, las consultas sobre la situación jurídica de la empresa en casos relacionados con permisos, licencias y otros, son percibidos como lo más relevante para las empresas. En este aspecto, todos los encuestados presentaron la inquietud.. Los resultados son presentados por el Gráfico 6.

**Gráfico 6:** Principales necesidades de servicio



Fuente: Elaborado por el autor

## 6 Conclusiones

Conforme a la información obtenida en la investigación de los clientes de la organización de abogacía empresarial, esta empresa posee una cartera de clientes que se constituyó preponderantemente por medio de referencias. Esto demuestra la fuerza de la red de relaciones de la Dirección y esta capacidad debe mejorarse para su ampliación.

La capacidad de desarrollar una red de relaciones en abogacía es el camino natural para las relaciones profesionales. Los profesionales de derecho construyen a lo largo de sus carreras contactos con muchas personas, contactos que merecen ser optimizados.

Es evidente que el director de la organización aprovechó positivamente una red de contactos contruida durante largo tiempo. Sin embargo, queda claro también que la empresa no desarrolló ninguna estrategia de captación de nuevos clientes, dependiendo de las relaciones interpersonales de su director.

Las actividades técnicas de la organización resultaron en déficit, ya que el modelo presupuesto las define de esta manera cuando la mayoría de los encuestados las identifica como insatisfactorias lo que en este estudio significa un 75%.

En este sentido, las mejoras en las actividades técnicas de la empresa de abogacía deben partir del rediseño de su modelo propuesto. Esto es posible cuando se establece el listado de tareas y actividades practicadas actualmente por los abogados identificándose piezas jurídicas, documentos y otros medios de comunicación propias de las actividades.

Con esta base de informaciones, la Dirección de la organización de abogacía podrá promover una serie de mejoras en la estructura de sus componentes, distribuyendo mejor las actividades y encaminando a sus colaboradores hacia los entrenamientos y las calificaciones correspondientes, tornando lo que es una flaqueza o deficiencia en operaciones más sólidas.

Esta calidad puede ser percibida por medio de evaluaciones de desempeño y éxitos en procesos judiciales, que indiquen que se ha iniciado un proceso de mejora continua en sus operaciones.

En lo que expresa con respecto a cómo es percibida la atención de la organización de abogacía por sus clientes, esta competencia de la empresa fue apuntada como deficitaria ya que la mitad de los encuestados están satisfechos y la otra insatisfechos.

A pesar de que el abogado está preparado para tratar cuestiones de las ciencias sociales, no resulta atípico encontrar profesionales con baja capacidad para establecer relaciones interpersonales y de atención al cliente. El estudio lo deja en evidencia a través de los relatos de atrasos en la investigación y de un sentimiento definido por los clientes como de distanciamiento.

Además de la calidad en las operaciones, la organización necesita conjugar esfuerzos para mejorar la atención a sus clientes, para que desarrollen un sentimiento más positivo hacia sus profesionales.

Este mejoramiento en la atención se inicia a partir de la calificación de todo su personal. Las áreas funcionales deben ser preparadas para la atención y comprensión de sus clientes, adecuando y evaluando constantemente sus acciones y sus contactos con los mismos.

Como la atención del Director y principalmente la confianza es satisfactoria, deben ser analizadas algunas informaciones de la consulta. La captación del cliente se origina en su capacidad de establecer relaciones, su atención es diferenciada, y su conducta admirada. Esas características deben ser extendidas a los coordinadores de cada área funcional de la organización por medio de la definición de los valores de la organización y de la proximidad de estos coordinadores con sus clientes, pudiendo establecerse así, a largo plazo, vínculos más estrechos y positivos entre el equipo y su cartera de clientes.

El mejoramiento en la atención es un factor preponderante para la retención de la cartera de clientes, mientras desarrolla en cada uno de los clientes actuales la capacidad de tornarse clientes vendedores.

Aparte de esto, la capacidad de atención tiene la posibilidad de ser medida y evaluada sistemática y regularmente ofreciendo a la organización claridad sobre su desempeño.

Para la realización de este estudio, se consideró un modelo presupuesto que indicaba el reconocimiento de los servicios más valorizados por sus clientes. La consulta, por medio de la explicitación de los servicios, identificó en las respuestas recolectadas, una serie de servicios que los clientes de la organización perciben como los más importantes y, por consiguiente, de mayor valor.

Por tratarse de una organización prestadora de servicios, ésta tiene en la información y calificación de su equipo el elemento de mayor poder para agregar valor al servicio y ofrecer al cliente un servicio ampliado.

Son consideradas como de valor ampliado el servicio de consultoría jurídica, preventiva y contenciosa, que es considerada de asesoramiento y negociaciones promovidas por los abogados junto a sus clientes, así como la contención en los procesos ocasionados por la relación de las empresas con su mercado.

Esta percepción de servicios amplios es perfectamente identificada y más valorizada

en la muestra de la investigación, donde un 100% de los encuestados indicaron los servicios como importantes para su empresa. En este sentido la consultora se desdobra en tres servicios percibidos claramente por el grupo de encuestados.

Una mayor aproximación entre los equipos, señalada por un 25% de los encuestados, debe prepararse de tal manera que incluya el entrenamiento para la mejor atención, evitándose la aproximación sin la debida preparación pues la insatisfacción debe ser corregida antes.

Las investigaciones sobre la legislación vigente fueron señaladas por un 75% de los encuestados como un servicio de gran relevancia. Se trata aquí de la agilidad en los procedimientos de investigación y de la disponibilidad de información actualizada por parte de los profesionales de la organización, para que puedan rápidamente analizarla y transmitirla de manera adecuada y comprensible a sus clientes.

La organización de abogacía ya poseía acceso a un banco de datos jurídicos actualizado diariamente por la editora administradora del sistema. El ajuste en este servicio se estableció como el entrenamiento proporcionado por la editora, que prepara a los usuarios para investigar y procesar informaciones del banco de datos. Así el acceso a las informaciones actualizadas y el aumento de la agilidad en las investigaciones, comienzan de inmediato a mejorarse, aumentando el nivel de satisfacción de los clientes.

El estudio permitió también una constatación importante para la organización de abogacía: el simple hecho de buscar a través de la investigación, la información sobre el grado de satisfacción de los clientes, fué percibida por éstos como un esfuerzo para ampliar la calidad de los servicios que se prestan, teniendo en cuenta el modelo propuesto, siendo ésto fundamental para la retención de su cartera de clientes.

El estudio realizado, además de identificar los niveles de satisfacción de los clientes de su cartera, fué estructurado para servir como base para la replicación del estudio con el propósito de su medición y evaluación de manera regular.

*Recibido: 20/12/11. Aceptado: 10/06/11.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D.; Kumai, V.; Day, G. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2004.
- Anderson, W.; Fornell, C.; Rust, R. "Customer satisfaction, productivity and profitability: differences between goods and service" en *Marketing Science*, p. 129-145, Nov. 1997
- BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Social. [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br), 2010.
- Ely, Lucio Moog. *Razões de Compras de Serviços Jurídicos nas Cidades de São Leopoldo e Portão: Análise de um Escritório de Advocacia*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre / RS, 2007.
- Fornell, C. et al. "The american customer satisfaction index: nature, purpose, and findings" en *Journal of Marketing*, v. 60, n. 4, p. 07-18, oct. 1996.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- Hullebush, S. "Don't read research by the numbers" en *Marketing News*, v. 34, n. 19, 2000.
- Kaplan, R.; Norton, D. *A estratégia em ação – Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Kotler, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.
- Kotler, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 2004.
- Kotler, P.; Hayes, T.; Bloom, P. N. *Marketing de Serviços Profissionais – Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros*. São Paulo, Manole, 2002. 2ª Edição.
- Matos, Celso Augusto de; Henrique Jorge Luiz. "Balço do conhecimento em *marketing*: uma meta-análise dos resultados empíricos dos antecedentes e consequentes da satisfação e lealdade". En: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. En *Anais...* 30. Salvador, 2006.

- Naudé, Pete; Buttle, Francis. "Assessing relationship quality". En: FORD, David. *Understanding Business Marketing and Purchasing*. 3.ed. Florence: Cengage Learning, 2001, 585p.
- Oliver, Richard L. "Whence consumer loyalty?" En *Journal of Marketing*, v.63, special issue, p.33-44, 1999.
- Pinto, Sandra C. *Marketing de serviços: Incentivo a produtividade nas empresas*. Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro / RJ, 2004
- Ribeiro, J. L. D.; Newman, C. S. R. "Planejando a condução de grupos focados". In: *Grupos focados: teoria e aplicações*. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2003.
- Sheth, J.; Mittal, B.; Newman, B. *Comportamento do cliente: Indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2008.
- Urda, A.; Rodrigues, A. *O modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais*. RAC, p. 109-130, dez. 1999.
- Westbrook, Robert A.; Olivier, Richard L. "The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction". En *The Journal of Consumer Research*, v. 18, n. 1, p. 84-91, 1991.
- Woodruff, Robert B. "Customer value: the next source for competitive advantage" En *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.
- Yin, R. *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 2.ed.