

¿Es aplicable el marketing en los despachos de abogados?

El marketing es aplicable para la comercialización de todo producto, servicio, idea o causa social, pero requiere de una serie de requisitos o condiciones que la mayoría de despachos de abogados no tiene, aunque pueden llegar a tener, por lo que son legión los despachos que o bien no aplican el marketing o bien no reúnen las condiciones para que su aplicación sea fructífera. Por ello son percibidos como indiferenciados en el mercado, lo que les aboca a competir en precios, camino seguro para la pobreza o insatisfacción profesional a medio o largo plazos.

Fíjese en lo que denominamos “la escalera de la gloria del abogado”, que es aplicable también a un despacho: abogado, especialista, experto, autoridad, la autoridad. Los escalones “abogado” y “especialista” dependen de usted. El resto depende de usted, pero sobre todo de la percepción del mercado. Se trata de fases directamente relacionadas con su satisfacción y con la rentabilidad de su despacho, porque los clientes potenciales escogen al asesor o al despacho de menor riesgo percibido. Es obvio que por alguien percibido como “experto” el cliente potencial cree que vale la pena invertir más.

¿Qué hace usted para gestionar su percepción o significado en el mercado, para influir en ella? Hay que ser amos de la propia imagen o esclavos del “etiquetado” de los demás. Ello explica en buena parte que muchos despachos competentes no sean competitivos. Como dijo Baltasar Gracián, “Valer y hacerlo saber es valer dos veces”. Podríamos puntualizar la cita del genial escritor aragonés así: “Valer y hacerlo percibir bien, es valer dos veces”.

Usted puede pensar que todo esto es intangible. Párese a pensar un momento. En la vida todo lo esencial es intangible:

su reputación, su credibilidad, su imagen, la amistad, la confianza, etc. Si usted no gestiona todos esos factores, nadie lo hará por usted. Es algo demasiado importante como para dejarlo a la deriva o hacerlo de manera sólo intuitiva.

Los obstáculos a la competitividad en el mercado

En nuestra opinión, la aplicación del marketing, para que sea exitosa, requiere un equilibrio, interno y externo, que la mayoría de despachos no tiene. Si no se tiene, hay que tener voluntad para tenerlo. Se trata de un equilibrio entre disponer del carácter adecuado, y aplicar estrategias de marketing o mercado, teniendo en cuenta los recursos (humanos, materiales y de tiempo) y la cultura de trabajo con que cuenta el despacho. Es preferible tener mentalidad emprendedora o de empresario jurídico, de aquel que se fija más en lo que va a ganar a medio y largo plazos que en lo que va a tener que invertir a corto plazo. Hay que saber gestionar bien los miedos, el freno oculto de los profesionales a la mejora.

Son también muchos los despachos en los que por las relaciones de poder en los mismos, el marketing es una responsabilidad solo de la alta dirección, en lugar de serlo de todo el personal. No existe en los mismos una cultura de empresa compartida, orientada al mercado. Los abogados suelen estar orientados al impulso de casos, donde se sienten cómodos. Prefieren los papeles a generar negocio. Como alguien dijo: “a veces nos pasamos toda la vida estudiando para no salir a fuera a vendernos”. Por supuesto, es por miedo no reconocido al rechazo del cliente potencial, aunque difícilmente lo reconocerá un socio o un abogado de un despacho.

Otra barrera es la que ponen algunos socios, los garantes del estatus quo. Como se sabe en gestión empresarial, los enemigos

dentro de la empresa son aquellos que no se abren al cambio, a la innovación, los que quieren que todo siga igual, a menudo por intereses personales.

Un factor decisivo y fundamental es la falta de organización adecuada, que suele o puede dar al traste con los intentos de aplicar una política de marketing para posicionar al despacho en el mercado y conseguir contrataciones de los servicios. Algunos despachos se organizan jerárquicamente, y a veces operativamente, para intentar dar un buen servicio, pero dicha organización no es coherente con su estrategia de negocio, si es que existe. Es decir, existe un divorcio entre cómo funcionan por dentro y cómo se manifiestan en el mercado. Otros muchos ni siquiera se organizan. Son asaltados por las tareas y su único objetivo visible es cumplir plazos. Cuando ocurre esto, es evidente que son vistos por el mercado (clientes potenciales) como “cumplidores de plazos” y nada más, lo cual no les hace especialmente atractivos y se suman a todos los demás. No se diferencian.

Otros factores son las creencias profesionales limitadoras, como pensar que confiar en la publicidad boca a oreja es suficiente, la resistencia a desarrollar el talento oculto de algunos colaboradores, que podrían desarrollar mejor sus virtudes en tareas comerciales o de relaciones públicas que en estrictamente jurídicas, las urgencias (miopía del corto plazo, “trabajar apagando fuegos”).

La incomprensión del concepto de marketing

Por otro lado todavía son muchos los despachos que no entienden qué es el marketing. En lugar de verlo como estrategia de negocio/mercado, sobre la que debe girar todo lo que hace el bufete; lo ven como promoción de los servicios,

“intentar colocarlos en el mercado”, sin saber si esos servicios van a ser bien demandados en el mercado.

La mayoría de despachos quieren llegar a clientes más rentables pero, o bien no saben cómo hacerlo, no tienen suficiente confianza en su capacidad, o bien no la tienen realmente fruto de su crecimiento irregular sin buscar a las personas más adecuadas. Por eso algunos piden ayuda externa para conseguirlo; otros, en cambio, se obcecan en intentar nuevos resultados con el mismo método.

Cuando los abogados piensan en marketing tienen en mente la promoción de los servicios: elaborar un logo, una página web, asistir a actos de *networking*, presencia en redes sociales, etc. Todo eso son acciones de comunicación que deben tener un concepto propio y ser consecuencia de una estrategia detallada y calculada de marketing. Las acciones de comunicación hay que hacerlas cuando los cimientos del marketing son sólidos. Son herramientas de un plan estratégico, de un hilo conductor. Paradójicamente, la mayoría de despachos crean una página web o su presencia en redes sociales sin contar con una estrategia definida de marca. Las webs de los despachos de abogados suelen tener tantos mensajes, que no tienen “mensaje”. La inversión suele convertirse en un gasto. Evitemos construir antes el tejado que la casa. Construir una web es como plantar una semilla. Si no la regamos, cuidamos, etc., no fructificará. Una web sin un buen plan de social media y que cae en el abandono, que no es actualizada, etc. es un perjuicio. Como herramienta debe servir al propósito estratégico y no debe estar sujeta, además, a los gustos sino a la adecuación y a la usabilidad.

Saber vender la propia capacidad

Por otro lado, los abogados suelen priorizar la formación técnica a la formación que ayuda a marcar diferencias, la

formación en habilidades. La mayoría de abogados pueden ganar habilidades comerciales o de ventas que les reportarán mayores y mejores ganancias. Una prueba de ello son los problemas por los que están pasando actualmente la mayoría de despachos, incluso los grandes. Son legión los que tienen que bajar honorarios e intentar introducirse en segmentos de mercado "más propios de otros despachos". ¿Por qué tienen que bajar precios? Porque no conocen cómo vender de manera adecuada.

Quien conoce el secreto de la venta o, dicho de otra manera, cómo ayudar al cliente potencial a contratar, no pasa por crisis económicas porque, en lugar de lamentarse por sus circunstancias, crea sus circunstancias. Es previsor. Se enfoca hacia clientes más rentables, con los que podrá aprender más, mejorar su curva de experiencia o conocimiento. Se hace atractivo para ellos, con la finalidad de ganarse su confianza y preferencia, y poder fidelizarlos a corto, medio y largo plazos.

Los buenos abogados, y otros profesionales, tienen la base para mejorar sus habilidades comerciales: la capacidad potencial de escuchar y observar activamente, en definitiva, de aprender del cliente. Ocurre que inmersos en un sistema de creencias que les hace pensar que saber vender requiere sobre todo hablar les lleva a desaprovechar oportunidades. Vender es, sobre todo, escuchar y observar de manera activa. Aprender a escuchar y captar qué necesita y desea el cliente realmente es la gran asignatura pendiente de los profesionales.

¿Es aplicable el marketing en los despachos de abogados?

Sí, pero a condición de que en su despacho vean el cambio (la sustitución de lo que ya no funciona en el hipercompetitivo mundo jurídico actual) como una oportunidad, la de aplicar

nuevas prácticas, contrastadas en todos los sectores de la economía, coherentes con los valores de la abogacía.

En lugar de quejarnos por la propia situación, tal vez es mejor actuar para mejorar las propias circunstancias, ser emprendedor y tener mentalidad de empresario jurídico. Para que esa mejora sea real requiere de una mejora interior de los profesionales e interna del despacho. Una mejora profunda.

Tal vez ya le haya llegado la hora de buscar el equilibrio profesional. La hora de darse cuenta de que no sólo hay que dar servicio a los clientes sino también a uno mismo, tener un proyecto propio para ser una referencia en el mercado y vivir una vida profesional más satisfactoria.

Tener una hoja de ruta bien definida en el mercado aporta tranquilidad. Lo mismo que piden los clientes al abogado es lo mismo que debería pedirse el abogado a él mismo, tranquilidad. Todos sabemos algo que la competencia no sabe o bien lo hacemos mejor. Descúbralo y emprenda el camino de la prosperidad.

© Francesc Domínguez, [consultor de marketing jurídico](http://www.francescdominguez.com) y marca personal del abogado España, Europa, América Latina, Estados Unidos de América, www.francescdominguez.com. Artículo publicado en Actualidad Jurídica Aranzadi.