



Hace dos años que estrenamos nuestro blog, con un objetivo claro: **Ayudar a los despachos de abogados a crear las condiciones para un futuro mejor para sus firmas.** ¿Por qué? Porque el mundo ha cambiado. Más concretamente, los clientes han cambiado. Buscan algo más que “un abogado”. Quieren “su abogado”, el que mejor satisfaga sus expectativas y le aporte un valor por su dinero más allá de la prestación de un servicio jurídico.



Pero, ¿cómo sabes lo que realmente quiere tu cliente? Y, ¿estás preparado para dárselo? O, desde otra perspectiva, ¿estás dispuesto a asumir el reto de transformarte tú, y tu firma, en algo mejor para satisfacer las expectativas de tus clientes? Preguntas y más preguntas. Incertidumbre, al fin y al cabo.

Sabemos que los procesos de cambio son delicados y complejos. Al fin y al cabo, somos las personas las que tenemos que llevarlos a cabo, y todos somos, como pocos, escépticos ante algo que no terminamos de entender, ni hemos hecho nunca. Por eso empezamos a escribir en el blog, para arrojar luz en las sombras, y **ayudar a aquellos abogados que estais pensando en cambiar el rumbo de vuestra profesión o de vuestro despacho, facilitandoos ideas y conceptos que hacen que lo desconocido resulte más cercano, más tangible, más familiar.**

En este libro hemos seleccionado varios artículos que tienen como característica común lo que pensamos son las bases para el cambio, y que se resumen en tres ideas:

1

SABER QUIÉN ERES, QUÉ QUIERES HACER Y QUÉ NECESITAS PARA HACERLO.

2

SABER QUIÉN ES TU CLIENTE Y QUÉ LE MUEVE EN SU PROCESO DE DECISIONES.

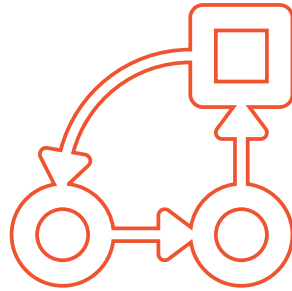
3

UNIR LOS DOS MUNDOS, EL TUYO Y EL DE CLIENTE, A TRAVÉS DE UNA ESTRATEGIA EFICAZ.

Estrategia... Nosotros preferimos hablar de **MARKETING ESTRATÉGICO**. El cliente es el centro de tu actividad, y para llegar a él necesitas poner en marcha acciones y herramientas. Ahí está el marketing. Pero esas acciones y herramientas tienen que estar alineadas con decisiones sobre qué haces y cómo es tu despacho. Ahí está la estrategia. Ambos conceptos, unidos para conseguir el que quizás sea el objetivo más importante de todos: Que tu despacho sea más rentable, mejor y más ilusionante para ti.

Por cierto, no esperes encontrarte con unos artículos académicos, técnicos y... aburridos. No somos así. Tenemos un estilo iconoclasta, pero siempre con rigor.

Esperamos que disfrutes con la lectura.



1

## VI BAROMETRO DE LA ABOGACIA: ACERCA DE LA MARCA ABOGACIA

POR QUE LO HEMOS ELEGIDO:

Porque hace un diagnóstico perfecto de la situación actual, a partir del informe anual de Abogacía Española: Los clientes sentencian: Abogados, buenos, por norma general, pero intercambiables.

El pasado 8 de Julio se ha publicado el **VI Barómetro de la Abogacía<sup>1</sup>**, una excelente iniciativa del Consejo General de la Abogacía Española que ofrece un diagnóstico sobre varios aspectos muy relevantes de la profesión. Mi atención se dirige a una parte muy concreta, que hace referencia a la “marca abogacía”, y a su estado de salud dentro de las preferencias de la población española.



En esta entrada, además de un rápido vistazo sobre algunos datos relevantes, quiero compartir mis impresiones al respecto de la citada “marca abogacía”, y de las implicaciones que esa percepción tiene en la situación actual del negocio en los despachos de abogados.

Las características técnicas del estudio le confieren solidez. Realizado por Metroscopia, se realizaron 2.275 entrevistas telefónicas a lo largo de todo el territorio español, lo cual garantiza una más que suficiente fortaleza muestral. Estamos, por lo tanto, ante un documento que por sus características es de lectura obligada, y sobre el que me encantaría conocer vuestra opinión.

## Los datos más llamativos:

El documento se divide en 6 partes;

1	<b>Evaluación del estado actual de la profesión.</b>	4	<b>Percepción del grado de corrupción existente en la sociedad.</b>
2	<b>Evaluación de la organización colegial.</b>	5	<b>Las tasas judiciales.</b>
3	<b>Evaluación de la situación actual de la Administración de Justicia.</b>	6	<b>La abogacía; imagen y marca.</b>

<sup>1</sup> Puedes ver el informe original aquí: [www.abogacia.es/wp-content/uploads/2012/05/INFORME-GENERAL-BAROMETRO-INTERNO-CGAE-JULIO-2015.pdf](http://www.abogacia.es/wp-content/uploads/2012/05/INFORME-GENERAL-BAROMETRO-INTERNO-CGAE-JULIO-2015.pdf)

Por afinidad con la temática de este blog, voy a extraer varios datos relacionados con los dos primeros puntos, y que son, a mi parecer, una buena muestra de la situación de los despachos a día de hoy.

La crisis está generando un fuerte impacto a nivel económico entre los despachos. Esto, que es un factor bien conocido, se traduce a nivel empírico en datos como:

85%

DE LOS LETRADOS EJERCIENTES CONOCE A ALGÚN COMPAÑERO QUE ESTÁ PASANDO SERIAS DIFICULTADES ECONÓMICAS.

41%

CREE QUE EN LA ACTUALIDAD SUS INGRESOS ESTÁN POR DEBAJO DE LA MEDIA.

Por otro lado, los abogados, como colectivo, muestran una sólida confianza en el modelo organizativo a través de los Colegios, sobre los que creen que están realizando una buena labor. Como información adicional, esta percepción positiva es más acusada entre los abogados jóvenes.

**Marca abogacía.**

**Lo que dice el VI Barómetro.**

En este apartado únicamente voy a extraer los párrafos que más me han llamado la atención. Y, tengo que admitir, muy poderosamente, porque, tal y como comentaré en las conclusiones del post, las implicaciones, la "lectura entre líneas", pueden calificarse como preocupantes.



“Sabemos que en la sociedad española actual **los abogados son** —entre todas las instituciones y profesiones jurídicas— **los que en mayor medida merecen la confianza ciudadana** (y, además, que dicha confianza es elevada).

Sabemos también que la satisfacción de quienes utilizan los servicios de un abogado es, en promedio, elevada: **los usuarios consideran, en conjunto, que los abogados son competentes y que ponen su mejor esfuerzo** en la defensa de los intereses de sus representados;

- La tendencia, entre quienes utilizan con alguna regularidad sus servicios, es recurrir —en principio— al mismo salvo que, por la especificidad del caso, este les derive a otro
- Esta básica fidelidad no impide que, al mismo tiempo, la idea predominante sea que, en general, no hay grandes diferencias entre unos abogados y otros: la buena imagen de conjunto destiñe sobre cada letrado en particular
- Y sabemos también algo en principio sorprendente: los usuarios no consideran elevados los honorarios que han de abonar por los servicios recibidos.”

Es decir, la imagen que surge de estas palabras es positiva, lo cual es de agradecer, y sin duda es un elemento que ayuda, y mucho, a reforzar la autoestima de una profesión que, tal y como vemos a través de los indicadores económicos, en muchos casos lo está pasando mal.

## Leyendo entre líneas: Buena imagen, pero todos los abogados son iguales

Si cojo estos conceptos “mayor confianza ciudadana” y “satisfacción promedio elevada”, la imagen resultante es muy buena. Pero, si en la misma

ecuación unimos las variables “no hay grandes diferencias entre abogados” y “los honorarios no son elevados”, el coctel resultante comienza a ser explosivo.

Porque, en definitiva, lo que apreciamos es que los despachos están indiferenciados. El cliente tiende a ser fiel, pero porque no aprecia diferencias significativas, por lo que cambiar de abogado no le supone ninguna ganancia. Sin embargo, no percibe que los honorarios sean elevados... A ver, en mi opinión, lo que realmente esconde todo esto es:



A pesar de la buena imagen general, los despachos se han visto obligados a **competir en precio** para asegurar la retención de clientes. Esta es una de las causas (no la única) de los menores ingresos.



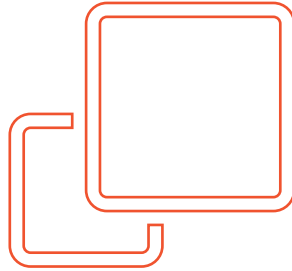
El despacho no puede defender mayores honorarios porque **no es capaz de transmitir un valor añadido al cliente**, ese valor que marca la diferencia.



Los nuevos clientes, por lo tanto, tendrán como **principal incentivo a la hora de elegir un despacho el factor precio**, ahondando en la espiral bajista de los honorarios.

En conclusión, buena imagen sí, pero no excelente, lo que genera una tendencia preocupante al mantenimiento de una guerra de precios perenne. Algo que no es bueno, ni para los despachos por supuesto, ni, a la larga, para el propio cliente, que estará perdiendo la oportunidad de obtener un servicio mucho más adecuado a sus necesidades a todos los niveles.





2

## DIFERENCIACION DEL DESPACHO: IMPOSIBLE SIN SABER QUIEN ERES Y QUE MUEVE A TU CLIENTE

POR QUE LO HEMOS ELEGIDO:

Porque introduce una idea muy poderosa: La diferenciación está donde menos lo pensamos. Y siempre, siempre, tiene que ver con lo que de verdad necesita el cliente.

**La diferenciación es una de las palabras mágicas de una estrategia de marketing jurídico.** Ser percibido como diferente (y mejor) por tu cliente, para que te elija a ti y no a tu competencia. "Mágica": La magia sabemos que es ilusión, artificio, humo... y a base de hablar con abogados me doy cuenta de que esa percepción es precisamente la que tienen muchos despachos respecto a la posibilidad de diferenciarse.

Esa actitud negativa es la que en muchas ocasiones hace que el fracaso de una estrategia de marketing sea algo anunciado, una profecía autocumplida. Cambiar esa actitud es mi primer reto, y lograrlo tiene mucho que ver con profundizar en dos conceptos básicos que son los que trato en esta entrada:



**AUTOCONOCIMIENTO**  
**Y**  
**PREFERENCIAS DEL CLIENTE**

A través de estos dos análisis, **trato de que el propio despacho tome conciencia de que, aunque no es sencillo, diferenciarse** si es posible. Y al hacerlo, incorpora a su arsenal un arma de gran calibre.

## Autodescubrimiento:

Tiene que ver con saber quién eres, qué haces y por qué lo haces. Recientemente, en una entrada del excelente blog de Sintetia<sup>1</sup> encontré un párrafo que copio a continuación, y que describe a la perfección la situación de un despacho normal cuando se le pide por primera vez que resuma lo que le hace distinto y mejor.

<sup>1</sup> Acceso al artículo original: <http://www.sintetia.com/quieres-cambiar-el-mundo-o-fabricar-productos/>

“ No hace mucho estaba asesorando a un restaurante de mucha calidad y trabajábamos en la fase de descubrir quiénes éramos. Es un restaurante con posibilidades de conseguir estrellas Michelin, pero que al preguntarles cómo se definirían me dijeron: “como un restaurante donde se come muy bien y tiene un ambiente agradable, donde la gente puede estar tranquilamente y pasar una buena velada con los amigos”, vamos, como el 99,9% de los restaurantes del mundo. Me daba la sensación de que le costaba definir su propuesta de valor. ”

Juan Sobejano @Sintetia

**Lo que, llevado al mundo jurídico, tendría una pinta más o menos como esta:**

“SOMOS UN DESPACHO MULTIDISCIPLINAR QUE CUBRE TODAS LAS NECESIDADES JURÍDICAS DE NUESTROS CLIENTE DESDE LA PROFESIONALIDAD Y LA ATENCIÓN PERSONALIZADA”

Descripción que os resultará muy fácil de reconocer si habéis visto unas cuantas webs de abogados, en las que podría intercambiarse sin ninguna dificultad el logo y la dirección de dos despachos entre si y, en esencia, seguirían teniendo la misma página.



¿De verdad es así como un despacho se percibe a si mismo? En cualquier caso, autodescribirse para auto-describirse no es una tarea sencilla en absoluto, por lo que contar con una visión externa en muchas ocasiones supone una gran ayuda.

## Las preferencias del cliente.

Si conocerse a si mismo es una tarea complicada, conocer al cliente es incluso más complicado aún. **Acertar con las motivaciones que le llevan a preferir un despacho sobre otro requiere esfuerzo, comunicación y perseverancia.**

Pero, sin este paso, podemos estar cometiendo un grave error. Quizás hayamos dado con un mensaje, servicio o lo que sea tremendamente potente, pero irrelevante para nuestro verdadero cliente. Un ejemplo sencillo: Puedo estar vendiendo Ferraris en el Amazonas. Sin duda, un gran vehículo, pero totalmente inútil en medio de la selva.

Y puede ser que la solución sea realmente simple. En un blog estadounidense encontré un ejemplo de diferenciación sencillamente genial. El despacho había encontrado algo que hacían muy, muy bien y que sus clientes (y los de la competencia) realmente apreciaban. La frase: "We are the guys that call you back" Somos los que devuelven las llamadas.



¿Qué había descubierto este despacho? Que, en su zona, los usuarios de servicios jurídicos estaban hartos de dejar recados a sus abogados, y de recibir respuestas tardías, o de no recibirlas. Este despacho apela a la tranquilidad y a la seguridad, asegurando que "nosotros si te llamamos, porque sabemos que tu asunto te preocupa y necesitas una solución"

¿Hay alguna forma más sencilla de convencer acerca de tu profesionalidad? Fruto de la casualidad, o más probablemente del trabajo duro, el despacho supo tocar la tecla adecuada.



3

## MAGDALENAS, CUPCAKES Y ABOGADOS

### PORQUE LO HEMOS ELEGIDO:

Porque hace una revisión rápida y directa sobre los elementos fundamentales del marketing, poniendo siempre al cliente en el centro de la toma de decisiones. Además lo hace a partir de algo tan cotidiano como una pieza de bollería.



La imagen que encabeza este post la he visto estos últimos días “rebotada” en las redes sociales. No sé de donde viene, así que no puedo atribuirle autoría. La vi, y me reí. Un poco después, me puse alerta, porque califica al marketing de “vendeburras”. En ese momento se me ocurrió utilizarla para esta entrada. Y todavía un poco después, me di cuenta de que, sea cual sea su intención, la verdad es que la imagen de marras cuenta un montón de cosas.

## Primera lección: La experiencia del cliente es lo que marca la diferencia.

El marketing no es la forma de conseguir ganar una cantidad indecente de dinero poco menos que engañando al cliente. Y justo esa es la idea principal que se extrae de la imagen. **La misma magdalena, cada vez mejor envuelta y mejor decorada, va multiplicando su precio...**

Siendo justos, lo cierto es que, especialmente en temas de producto, podemos encontrar casos que sí parecen contarnos que es así. Starbucks, Apple, el aceite de oliva italiano (y que dicen las malas lenguas que nace en Jaen), el beaujoleis nouveau... Cuentan con modelos de negocio muy saludables a través de una marca muy potente. Sus detractores dirán que realmente no aportan más que su competencia. ¿Entonces qué, sus clientes son marionetas, tontos sin voluntad? Ciertamente son un éxito del marketing, pero basados en mucho más que una buena gestión de marca. Quiero decir: La marca que sustentan no es solo aire, al menos no para el ejército de fieles que compran esos productos. **¿Más caro? Sin duda. ¿No aportan nada? Según para quién.**

1

Así que la primera lección que extraigo de la fotito de marras es: Puedo pedir más si consigo que mis clientes tengan una experiencia que les satisfaga enormemente. El famoso “valor añadido” del que tanto se ha hablado.

## Segunda lección: No todos los clientes piensan que el valor reside en las mismas cosas.

La primera lección me habla de que mi marca tiene que tener contenido diferenciado, una experiencia distinta y mejor, para mi cliente. Pero las personas no somos idénticas -afortunadamente, -si no esto sería muy aburrido...- y no nos mueven las mismas motivaciones. **Algunos creen firmemente en la importancia de la calidad-precio. Otros, en el valor que les aporta a su imagen según qué productos. Otros, en que si es más caro, seguro que es mejor.**

Así que, independientemente del precio, habrá gente que sea feliz con la magdalena, otros para los que el muffin sea el sumun de las delicias, y otros que no puedan vivir sin su cupcake comprado en la cupcake-shop más chula del barrio. Y a cada grupo se llega a través de distintos mensajes, ya que sus necesidades son totalmente distintas.

2

Por lo tanto, la segunda enseñanza de la imagen es que hay diferentes segmentos de clientes, y cada uno de ellos tiene distintas preferencias y necesidades, por lo cual la forma de comunicarse de manera eficaz con ellos tendrá que ser muy bien estudiada.

## Tercera lección:

Decide qué es lo que quieres vender:

Magdalenas, muffins o cupcakes.

**Puede ser que pasar de magdalena a cupcake tenga un pequeño coste económico, y que la recompensa en precio sea mayor. Peeeeeero, y es un gran pero: ¿Te compensa?** Seguramente haya menos compradores de cupcakes que de magdalenas, y lo mismo hasta los compran bastantes menos veces al mes. Y tú tienes una fábrica de magdalenas. Necesitas una estrategia. Necesitas decir “no” a algunas cosas para centrarte en lo que sabes hacer bien. Y, ¿qué es lo que sabes hacer bien?

En un futuro, si tienes una fábrica de magdalenas, puedes acabar teniendo una tienda de cupcakes. Puedes haberte desecho de la fábrica por el camino, o puedes haber iniciado un modelo complementario de negocio. Para eso, habrás tenido que **tomar decisiones, poner en práctica una serie de acciones, y corregir los fallos** que seguro has ido cometiendo por el camino. Y sin garantías de que te salga bien.

3

Una vez que has decidido lo que vas a vender, y cómo... ya solo te queda contárselo a tus clientes. Ah ha ha. Tienes que hacer el marketing adecuado a tu modelo de negocio.

Parece que la foto da de sí... podría seguir y seguir, pero creo que estas tres son las ideas más importantes que me transmite.

¿Y que tienen que ver las magdalenas con los abogados?

Casi se me olvida que éste es un blog dirigido a los despachos de abogados. Y yo hablando de magdalenas. ¿Qué tienen que ver las magdalenas con los abogados? Probablemente poco o nada, excepto a la hora del



desayuno. Pero, **abstrayéndonos del producto, la cosa es que las ideas del post aplican exactamente igual para un despacho de abogados que para una marca de repostería.** Las técnicas de venta cambian, adaptándose al mercado. Y la forma de comunicar, también.



Y si lo piensas bien, ¿hay diferentes tipos de clientes de servicios legales?

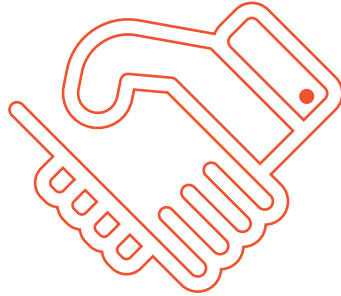
¿Que sufran de “marquitis”?

¿Que busquen el mejor precio?

¿Que necesiten algo súper especial y solo para una ocasión?

Podría seguir, pero lo dejo aquí. Me voy a tomar un café, quizás lo acompañe de un croissant. No me gustan las magdalenas.

QUE DIFICIL ES VENDER INTANGIBLES (COMO LOS SERVICIOS JURIDICOS)



4

## QUE DIFICIL ES VENDER INTANGI- BLES (COMO LOS SERVICIOS JURI- DICOS)

**POR QUE LO HEMOS ELEGIDO:**

Porque aborda de forma abierta y sin complejos una palabra que parece tabú en el sector legal: Vender.

¡Qué difícil es vender servicios jurídicos intangibles! Y lo digo desde mi propia experiencia, porque en esto, tú y yo estamos en el mismo barco. Ambos -despachos de abogados y Tucho- vendemos un servicio de altísimo valor añadido para nuestros respectivos clientes. Y la venta no se basa en el servicio en sí, si no en toda una serie de intangibles que son los que al final consiguen que la propuesta sea aceptada.



### **Antes de seguir adelante: Esta entrada es para los que...**

- Realmente se enfrentan a vender, no a los que les compran sus servicios (porque los clientes "llegan" a su despacho)
- Defienden con uñas y dientes su diferenciación respecto del resto del mercado.

Es decir, es una entrada que entenderá el que no esté peleando en un mercado saturado, indiferenciado, en el que el precio es el principal factor de decisión por parte de sus clientes. Y aun así... creo que incluso los que compiten por precio sacarían alguna conclusión interesante.

## **Vender un servicio jurídico es vender intangibles.**

Me reafirmo en lo que he dicho en el párrafo anterior: Esto tiene sentido si tu mercado, o el que quieres tener, es algo más que un mercadillo en el que todos los vendedores intentan vender las mismas sandalias y lo hacen vociferando que son los más baratos.

Voy a utilizarme a mí mismo como ejemplo de lo que quiero ilustrar: Mis clientes quieren (queréis) mejorar la realidad de su despacho. Piensan en cosas como estrategia digital, blogging, definición de una marca, estrategia, mejorar procesos... Cosas todas ellas que pueden obtener por un montón de vías diferentes. No me compran "una estrategia digital", o lo

que sea. Me compran a mí, o mejor dicho, a Tucho. ¿Por qué? Porque he merecido su confianza.

Visto desde el lado de un cliente de un despacho: Yo, como cliente, no “compro” una demanda por injurias, o un pacto de socios, o el asunto de que se trate. Compro “ganar” en el asunto. **En definitiva, compro éxito.**

**El cliente no compra “una demanda”,  
compra éxito.**

**Y para eso quiere al mejor.**

Y eso... ¿cómo se consigue? Porque además, deontológicamente, no se le puede decir al cliente que le garantizas ganar... Pues se consigue a través precisamente de los intangibles. **Confianza, empatía, sensación de pertenencia, una experiencia del cliente potente y memorable...** Cosas todas ellas que no se tocan. El asunto que lleva al cliente al despacho es, si queréis verlo así, la commodity. Lo que todos los demás despachos ofrecen. Pero lo que va a hacer que la firma consiga el cliente es la diferenciación respecto a los demás. Mediante, como digo, cosas que no se tocan, ni se empaquetan, ni se ven, ni se huelen. Se perciben.



Cada vez más, en todos los órdenes de las cosas, los expertos en ventas tienen más claro que **los factores de decisión de los clientes son emocionales**. Incluso, llegan a decir que las razones objetivas que contemplamos pueden llegar a ser una mera racionalización de nuestro cerebro. Porque nos gusta ser racionales, pero seguimos siendo intuitivos y emocionales.

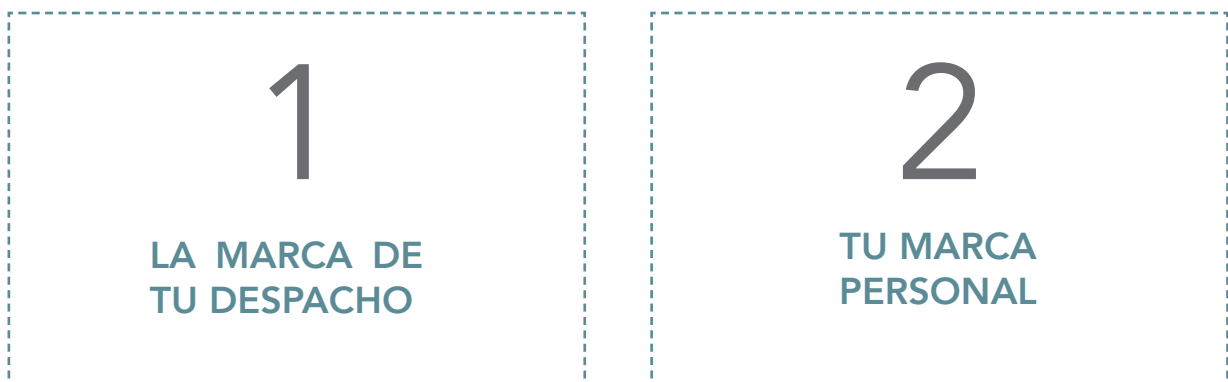
**Tus aliados a la hora de  
la venta de intangibles.**

Entonces, estamos en que el cliente compra éxito, y para eso quiere al mejor. Ese es tu objetivo y el de tu despacho. Ser el mejor en la mente

del cliente. En un mercado tan competitivo como el legal, este es un reto difícil, muy difícil... Necesitas armarte con algunos atributos básicos, como por ejemplo:

- 1 Saber quién es tu cliente.
- 2 Una propuesta diferenciada.
- 3 Unos mensajes claros y comprensibles.
- 4 Una imagen correcta.

Y en esta batalla, tienes dos aliados fundamentales a la hora de pelear:



Ambas, alineadas y bien ejecutadas, son la forma en la que se transmiten los intangibles que tus clientes buscan. No son solo un logo, una web, un curriculum. Son la forma de sintetizar y simbolizar esas cosas que no se pueden tocar que ayuden al cliente a tomar la decisión correcta: Contratar.



5

## QUIEN SOY, QUIEN QUIERO SER

### PORQUE LO HEMOS ELEGIDO:

Porque sin un análisis crítico de tus verdaderos objetivos y motivaciones, es muy difícil que llegues a la meta. Lo aspiracional, lo personal, tienen un papel crítico en la generación de una estrategia que funcione.

Dos preguntas aparentemente sencillas... Pero cuyas respuestas son quizás de las más complicadas que podamos pensar. Más que sencillas, prefiero denominarlas didácticas. Porque son la clave para comenzar a desarrollar cualquier proceso de transformación, y el inicio para diseñar una estrategia correcta.

## Aplica estas preguntas a ti mismo y a tu despacho.

Quién soy y quién quiero ser... Si estoy planteando cualquier tipo de transformación o evolución en mi firma, estas preguntas me las haré tanto en relación a mí mismo como a mi despacho. Respecto al despacho, está claro por qué, pero quizás no tanto respecto a mí mismo.

Yo (y mis compañeros de viaje) somos los protagonistas del cambio, seremos los que lo llevemos a cabo. Mi papel y expectativas actuales quizás (mejor dicho, seguro) no sean las mismas en relación al escenario futuro de mi organización. **Si el futuro de la firma no está alineado con el que quiero para mí, inevitablemente surgirán problemas;** O el proceso de transformación del despacho no se llevará a cabo a la perfección, o yo estaré en una situación personal de insatisfacción y frustración, que acabará sacándome del proyecto, haciendo que éste se tuerza, o dejándome en una situación de infelicidad laboral permanente.

## Quién soy: El punto de partida.

Una pregunta tan sencilla se va a ir complicando mucho para responderla correctamente... Para saber quién soy tengo que pensar en muchas cosas: mis clientes, mi rentabilidad, mi situación en el mercado, mi forma de trabajar, mis puntos fuertes y débiles... Todo un reto.



El objetivo que perseguimos con la respuesta a esta pregunta es "dibujar" o "fotografiar" la realidad actual, para que sirva de punto de partida en el diseño de lo que queremos conseguir.

Es por tanto indispensable que esta fotografía sea lo más fidedigna posible, si no estaremos trabajando sobre unas premisas falsas. Hacerse trampas al solitario es una tentación, y sencillo de que ocurra. Una forma de evitarlo es recurriendo a **técnicas de recepción de feedback**. Algo altísimamente recomendable, incluso si no se está pensando en iniciar una nueva estrategia. El feedback lo podemos obtener de múltiples partes: **compañeros, clientes, proveedores, miembros de otros estamentos del sector... Preguntar, preguntar y preguntar.**

En el proceso de definir quién soy van a salir un montón de cosas que no me gustan. Si no es así, la respuesta está incompleta. De alguna manera, la respuesta tiene que escocer, poco o mucho, pero tiene que escocer.

## Quién quiero ser: El destino.

Ya tenemos el punto de partida. Vamos a decidir el destino. Efectivamente, esto va justo de tomar decisiones, y la primera es qué queremos ser. ¿Un despacho más grande? ¿Más especializado? ¿Más rentable? ¿Más reconocido?

De nuevo, esta respuesta engloba la respuesta a muchas otras preguntas que deberemos hacernos, en relación a clientes (¿van a ser los mismos que ahora, o buscamos un segmento nuevo?), los procesos, la comunicación... Es una traslación al futuro de las mismas preguntas que me he hecho para saber quién soy.

Y al igual que en la fase anterior, en esta de nuevo **es necesario contar con el feedback de otros**. Es de especial interés escuchar lo que nos han dicho los clientes.

## La estrategia: El camino que une el punto de partida con el destino.

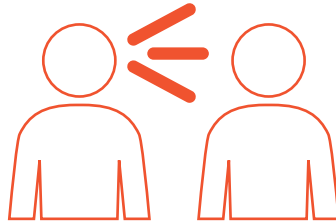
Sé quién soy. Sé quién quiero ser. Solo me falta trazar la línea que me llevará de un punto a otro. **Definir plazos, medios, costes, herramientas...**



QUIEN SOY, QUIEN QUIERO SER

Un segundito. ¿Trazar una línea? Claro, se trata de unir dos puntos, sólo hay una posibilidad. Error. Ni siquiera pensando de una manera bidimensional. Porque la línea puede ser recta, o trazar curvas. Y si lo pensamos como un recorrido, un viaje, habrá sin duda paradas técnicas para repostar, descansos, desvíos imprevistos para explorar algún rinconcito encantador que nos han recomendado...

Quién soy. Quién quiero ser. Dos preguntas muy sencillas.



6

## UNA MALA IDEA, MENTIR CON LA MARCA DE TU DESPACHO

### PORQUE LO HE ELEGIDO:

Porque transmite una idea clara: Una marca es mucho más que un logo. Si lo que sustenta a tu marca es falso, los clientes lo van a notar, y conseguirás justo el efecto contrario a lo que desees: Mala reputación.

La marca de tu despacho es un símbolo que permite identificar tus valores, tus factores de diferenciación, tu posicionamiento y en definitiva, todo lo positivo que significa elegirte a ti como proveedor de servicios jurídicos. Más allá del logo, todo lo que posea este valor simbólico es parte de tu marca. Si los mensajes que lanzas con estos símbolos no se corresponden con lo que realmente eres, tu marca, de alguna manera, está mintiendo a tus clientes (o, de una manera más eufemística, está exagerando la realidad). Y esto siempre es una mala idea, tanto más cuanto más alejada esté la realidad de lo que tu marca cuenta de ti.

## Una pequeña historia real: La visita de mi hermana a un despacho de abogados.

Lo que le ha ocurrido a una de mis hermanas esta semana es un ejemplo perfecto de lo que estoy diciendo en esta entrada. Creo que es tan descriptivo, que las conclusiones a las que quiero llegar con el post quedan más que claras.

Mi hermana necesita solucionar un asunto de carácter jurídico. Y, por no comprometerme, ha preferido realizar una selección de un despacho por sí misma. Afortunadamente, y como cada vez es más común, ha pensado en conocer varias alternativas antes de dar el paso de encomendar su asunto a nadie. Tras elegir a sus candidatos a través de sus webs, esta semana ha empezado a reunirse con ellos para, posteriormente, realizar el encargo.



Tenía especial predisposición por uno en concreto: **Una buena web, varias oficinas... La imagen de marca era potente.** Y esto es lo que me ha dicho, textualmente, acerca de su visita: "Unai, no había cruzado la puerta y ya me quería marchar" Y la posterior reunión fue aún peor, ya que **no sintió confianza en lo que la estaban transmitiendo en ningún momento.**

**En definitiva, las expectativas que se había creado respecto al despacho no se cumplieron en absoluto.** ¿Por qué? ¿La información ofrecida por la web era falsa? ¿Se trata de malos abogados? No, pero la imagen de marca que se había hecho no se correspondía para nada con lo que vivió. La marca prometía cosas que no se materializaron en la experiencia de su frustrado cliente.

Hoy en día todo es comunicación. Es otra manera de decir que todo es marca. Marca personal, del despacho... Con ella comunicamos a nuestros clientes lo que somos y lo que hacemos. Prestarla atención, planificar una estrategia de marca, es, a cada momento que pasa, algo más importante para el éxito de tu proyecto profesional.



7

## CUIDA EL COMPONENTE EMOCIONAL EN LA MARCA DE TU DESPACHO

### PORQUE LO HEMOS ELEGIDO:

Porque las decisiones que tomamos son irracionales, basadas en emociones y reacciones, positivas y negativas, ante lo que vemos. Y saber esto es crucial para que la marca de tu despacho triunfe.

¿Hay un componente emocional en la marca de tu despacho? Rotundamente, si. Quizás resulte más sencillo apreciar este factor si lo piensas en relación a cualquier otra marca, de cualquier producto o servicio. No quiero hacer publicidad, pero si solo por un momento recuerdas cuáles son tus marcas favoritas de lo que sea (refrescos, teléfonos, ropa...) y lo haces con una mirada examinadora, apreciarás que las vinculas a una serie de valores, forma de ver el mundo... En definitiva, te has identificado con los atributos que la marca transmite. Has caído en sus redes.

## De lo racional a lo emocional: Evolución en la visión del marketing.

El marketing primitivo hacía su mayor hincapié sobre los atributos objetivos (por ejemplo, en un coche: más rápido, más grande, menos consumo...) y en la actualidad, sin que esa parte objetiva haya desaparecido, hay una clarísima derivación hacia la parte emocional. **Se busca crear un vínculo mucho más fuerte con el cliente**, de manera que su decisión de compra o contratación se cimiente en componentes irracionales, que se ha comprobado que son más fuertes y **aseguran una mayor tasa de repetición y fidelización**. Porque de eso se trata, de tener clientes fieles, que repitan y te recomienden a otros (evangelicen es la palabra)

## Un ejemplo: la página web.

Para ilustrar el tema del post, vamos a centrarnos en uno de los componentes-herramientas que conforman tu marca, la web: Muchos despachos aún carecen de ella, por lo que, de entrada, se están privando de una potente herramienta de comunicación con sus potenciales clientes.



Te animo a que hagas un pequeño ejercicio con las que hay. **Visita las webs de otros despachos, y hazlo en compañía de no abogados, e id cruzando impresiones.** Importante esa visión de los no abogados, porque tendrán una visión más limpia que la del letrado, al no estar mediatizados, y además se corresponderán más fielmente a lo que puedan percibir tus clientes.

No estoy hablando de lo bien o mal hecha que esté la web. Hablo de las sensaciones que te genera. ¿Te apetece seguir leyendo más? ¿Te genera una sensación de confianza mayor que la de otros despachos? Es decir, **¿Genera algún tipo de emoción en los visitantes? Las emociones negativas también cuentan, muchísimo de hecho.** Porque una emoción negativa se traduce en una forma de rechazo que será difícil vencer.

## Logra un lugar en la mente de tu cliente.

Lograr la confianza del cliente... Lo harás a través de procesos subjetivos, que se refuerzan (nos autoconvencemos) a través de elementos objetivos. Tu marca te ayudará mucho en esta tarea. Por supuesto, no puede ser una marca vacía, lo realmente importante y lo que la soporta eres tú, tu servicio, tu firma.

Así que cuidar la parte emocional, o empezar a pensar en ella, es algo en lo que merece la pena invertir (tiempo y recursos) Eso sí, antes ¡asegúrate de que habrá algo consistente detrás de tu marca!



8

## TU EXCELEN- CIA COMO ABOGA- DO LA DECIDE TU CLIENTE

### POR QUE LO HEMOS ELEGIDO:

Porque este artículo habla de ti. Más concretamente, del conflicto entre lo que crees ser y lo que tu cliente cree que eres. Cuanto más se acerquen ambas visiones, mejor. Hoy, ser un buen abogado es más que saber de leyes. Un buen abogado necesita nuevas habilidades y competencias que le acerquen a su cliente.



El pasado día 15 de Mayo tuve la oportunidad de acudir al evento de presentación del Estudio de Competencias Transversales para la Excelencia Profesional en Vizcaya. Tuvo lugar en el ICASV, y es fruto de una muy loable iniciativa de la red de colegios profesionales vizcaínos, Basquepro. El estudio presenta las conclusiones alcanzadas tras preguntar al colectivo de colegiados acerca de las competencias, valores y actitudes que debe tener un profesional excelente. Me agrada muchísimo ver que el ICASV está comprometido con la búsqueda de la excelencia profesional, y que apuesta por el desarrollo de las competencias personales como herramienta indispensable para lograr dicha excelencia.

## La búsqueda de la excelencia.

Buscar la excelencia se ha convertido en una prioridad no solo para lograr el éxito, si no sencillamente para poder permanecer dentro de un mercado cada vez más competitivo.

Mientras asistía a las distintas ponencias de la presentación me vino esta pregunta a la cabeza: ¿Qué es la excelencia en un abogado? No PARA un abogado, si no EN un abogado. Le he ido dando vueltas estos días y no he encontrado una respuesta. ¿Por qué? Por la sencilla razón de que **no existe una única solución** a esta ecuación. Qué es excelente lo decide el cliente. Y dado que hay diferentes perfiles y segmentos de cliente, hay diferentes definiciones de excelencia. Por tanto, la percepción que tengas como profesional en cuanto a tu nivel de excelencia, si está basada solo en tu propia definición de la misma, es, como poco, incompleta. **Porque tu excelencia como abogado la decide tu cliente.**

## Ir más allá de los “basics” en la búsqueda de la excelencia.

¿A qué le llamo “basics”? A todas aquellas competencias que entran en el imaginario colectivo como necesarias para definir a alguien como “excelente”. El expertise sería la primera de ellas. Alguien competente necesita tener un dominio técnico de la materia con la que trabaja. Por su-

puesto. Llendo un poco más allá, estarás de acuerdo en que a día de hoy ese expertise no es suficiente. De hecho, todos compartimos un contexto ampliado de excelencia, que se materializa en el hecho de que hay que “dar un buen servicio”. Ahí entran palabras como “calidad de servicio”, o “trato amable”, o “flexibilidad” Todo lo anterior, siendo lugares comunes y aceptados por todos, en la actualidad son ni más ni menos que commodities. Por eso son “basics”. Sin estas cualidades, simplemente estás fuera.

Hay que ir más allá.

## Las claves para tu excelencia las tiene tu cliente.

Autoproclamarse como excelente, basándose en la posesión de los “basics” no otorga automáticamente la cualidad de la excelencia. Esas competencias comunes que he definido como básicas las tienen un gran número de abogados. Entonces, para ganar esa posición, ¿qué hay que hacer?



**Conseguir que el cliente te perciba como mejor**, lo que se consigue si asocia a tu nombre (o al de tu despacho: marca personal y marca corporativa van indisolublemente unidas) una serie de valores, actitudes y competencias que sólo él conoce. Por ejemplo, un conocimiento exhaustivo de su sector. O un despacho en el que se siente a gusto. O una política de honorarios simple y basada en precios cerrados. O...

En definitiva, si realmente quieres alcanzar el status de excelente, deberás enfocarte en serlo para tus clientes. Y con ello:

TU EXCELENCIA COMO ABOGADO LA DECIDE TU CLIENTE

- 
- 1 Primero necesitas saber quiénes son tus clientes: **segmentar**.
  - 2 Necesitas saber qué es lo que para ellos es excelencia: **preguntar**.
  - 3 Deberás trabajar en la consecución de esas cualidades. **definir una estrategia y pasar a la acción** gestionando el cambio e innovando.
- 

Como conclusión: La excelencia universal es un objetivo inasumible. Ser el mejor para tu cliente no. Es un camino duro y con retos importantes, en el que saber cambiar no es el menor de ellos. Pero es algo alcanzable, para lo que solo hay que saber escuchar... y actuar en consecuencia.

## LOS AUTORES

**UNAI  
CAMARGO**



Cofundador de Tucho

 [unai@tuchoconsultoria.com](mailto:unai@tuchoconsultoria.com)

**IGNACIO  
RODRIGUEZ**



Cofundador de Tucho

 [ignacio@tuchoconsultoria.com](mailto:ignacio@tuchoconsultoria.com)

**¡COMPARTE ESTE EBOOK!**