

## ¿Cuál es el efecto de no diferenciarse?

Ivan Cavero De la Peña

Abogado, especialista en Marketing Jurídico y director de [Practicallegal.blogs.com](http://Practicallegal.blogs.com)



En la práctica de las Leyes resulta imprescindible, para efectos de construir una práctica sostenible, que la oferta o actividad ofrecida al mercado sea clara, específica y bien definida. Es decir,

resulta prioritario que ésta sepa hacia donde ir y a quien satisfacer. Ir contra la concepción señalada, representaría ofrecer **de todo para todos, y por lo tanto, no saber hacia donde ir ni a quien satisfacer.**

Esta breve explicación, puede resultar sencilla y lógica, pero representa el gran dilema que padecen muchos Abogados autónomos, firmas legales pequeñas, medianas y hasta grandes. Pues no es difícil encontrar en sus Sitios Web, Brochures, Avisos en Páginas Amarillas, o en cualquiera de sus medios de comunicación con el mercado, que las **ofertas de sus servicios están destinadas a satisfacer en todo y a todos.**

Ofrecer servicios sin saber hacia donde se quiere llegar y sin definir a quien se quiere satisfacer, conlleva a que el mercado perciba a la firma legal como GENÉRICA. Pues, resulta imposible percibir qué los hace DIFERENTES de sus competidores.

Cuando en un mercado la oferta del servicio se presenta de esa forma, todos los competidores se ven infectados con la enfermedad que denomino **“El síndrome de las Ovejas”**, que significa: **Lo que hace uno, lo hacen los otros.** Y aquél competidor que esté infectado con esta enfermedad únicamente se diferenciará de los otros tan sólo por **El Precio**, y si no sabe como curarse, su destino puede ser: **O sobrevivir en el mercado o Salir de éste.**

Competir por precio, no sólo degenera la oferta y degrada la actividad profesional, sino lo que es peor, producirá que poco a poco no se tengan clientes. Inclusive, el mercado impondrá la sanción de calificar a la firma legal como una más de las muchas que existen, y no reconocerá cualquier habilidad, especialización, capacidad profesional, o cualquier otra cualidad que pudieran tener los miembros de la firma.

Ahora, ¿Cómo se puede encontrar la DIFERENCIACIÓN en la prestación de un servicio profesional?

Muchos teóricos de marketing indican que La diferenciación se logra a través de la creación de una marca. En realidad, eso es una “verdad a medias”. Pues la creación de una marca por sí sola no va a generar una inmediata diferenciación. Se puede haber diseñado una marca muy atrayente visualmente, con un nombre sorprendente y que inclusive haya sido elaborada por los mejores diseñadores gráficos de la localidad, pero eso no va a transmitir diferenciación

entre los clientes y/o potenciales clientes. En la mejor de las posibilidades lo que podrá generar es un comentario calificativo como: **¡Qué interesante diseño!**

Una marca por sí sola no va a generar negocios. Ésta necesita un trabajo que la haga consistente, que exponga las habilidades de experto y de verdadero profesionalismo de la **Persona** que está detrás de ésta, con el propósito de merecer aquello que los clientes y potenciales clientes buscan al querer contratar a un profesional en servicios: **Confianza y Credibilidad**.

En ese sentido, en materia de servicios profesionales los clientes y potenciales clientes no siguen marcas o contratan a firmas propiamente, ellos siguen a **“Personas”**. Ya que éstas -aún cuando pertenezcan a grandes firmas con pomposas marcas o vistosos logos - han logrado generar algo importantísimo en la mente de las personas: **“Confianza y Credibilidad”**.

Generar en las personas los sentimientos indicados, implica el desenvolvimiento de un trabajo de exposición profesional permanente. Pues bien se sabe que cualquier sentimiento positivo hacia una persona, no se produce inmediatamente. Éstos se deben desarrollar y cultivar en forma sostenida, para luego gozar del beneficio de los resultados.

Ahora bien, emprender el trabajo de diferenciación abarca dos pasos bien definidos:

### **1) La actividad del descubrimiento**

Este trabajo implica lo siguiente:

**Descubrir el potencial de la especialización.**

Necesariamente esto va enfocado al área de especialización de la práctica en leyes. Pero hay que tener muy en cuenta que La diferenciación no se encuentra en la cantidad de credenciales académicas que se tengan. NO. Pensar de ese modo, es pensar en sí mismo, y no en cómo explotar adecuadamente dicha especialización legal en lo que el mercado requiere. En ese sentido, el factor diferenciación se encuentra en cómo se encaja la especialización legal de los miembros de la firma legal en la satisfacción de una específica necesidad legal requerida por los clientes o potenciales clientes. Por ejemplo, es muy diferente señalar “Mi especialidad legal son los contratos”, que sostener “Mi especialidad legal son los contratos de fideicomiso”.

#### **Descubrir qué público puede beneficiarse del potencial.**

No a todos los participantes de un mercado (Clientes o potenciales clientes) les interesa la actividad profesional que ofrece una firma legal, pero es seguro que a otros SI. A este conjunto de clientes y potenciales clientes le será tan valiosa la actividad profesional que desarrolla la firma legal, que al escucharla podrían hasta decirse así mismas: “... Observa, justo la necesidad legal que nuestros negocios requieren...”.

#### **Descubrir que piensan los clientes y/o potenciales clientes.**

Una excelente forma de descubrir La diferenciación, es preguntando a los propios clientes o aquellas personas a quienes se ha identificado como el público que puede beneficiarse con el trabajo ofrecido por la firma legal. A ellos hay que preguntarles lo siguiente:

De ser clientes ¿Qué es lo que más les gusta de trabajar contigo o con la firma?

Si no son clientes, todavía ¿Qué es lo que les gustaría ver de un Abogado que ejerce una determinada área de la Ley? Cuando escuches las respuestas a estas preguntas, quedarás sorprendido. Es normal que sea difícil descubrir

**Es conocida la exagerada competencia en el mercado profesional de los Abogados. Sin embargo, ¿Qué sucede cuando los competidores de este Mercado no diferencian sus ofertas a sus clientes y/o potenciales clientes? El siguiente artículo explica cómo diferenciar una oferta en servicios legales, qué sucede cuando una oferta no es diferenciada y la presentación de las mejores prácticas para diferenciar esa oferta.**

nuestro potencial, nuestro beneficio, o en donde hemos causado impacto a nuestros clientes, pues como es algo que lo obtenemos con facilidad, lo pasamos por alto sin darnos cuenta.

Para terminar con este punto y basado en el trabajo presentado por Maister, Green y Galford en *The Trusted Advisor*,<sup>1</sup> a continuación se detallan 10 atributos necesarios que todo profesional en servicios debe presentar para generar “**Confianza y Credibilidad**” entre los clientes y potenciales clientes:

1.-Tienen predilección por enfocarse en el cliente, en vez que en ellos mismos. Así, ellos: (a) Escuchan sin prejuizar; (b) Tienen curiosidad para preguntar sin suponer una respuesta;

2.- Se enfocan en el cliente como un individuo, y no como una persona que está desempeñando un cargo.

3.-Creen que el continuo enfoque en la definición y resolución de un problema, es tan importante como el dominio y contenido técnico del mismo.

4.- Demuestran un fuerte manejo competitivo, pero no en dirección a sus competidores. Sino hacia la constante búsqueda para encontrar nuevas formas para ofrecer un excelente servicio al Cliente.

5.-Se enfocan en hacer correctamente la tarea que sigue, en vez de dirigirse a obtener un resultado específico.

6.-Su intención para hacer las cosas correctas, proviene de una motivación interna, más que por los premios y recompensas que le pueda ofrecer una compañía.

7.-Observa las metodologías, los modelos, las técnicas gerenciales, y los procesos de negocios como medios para lograr un objetivo.

8.-Creen que el éxito en las relaciones con un cliente está vinculado a la acumulación de buenas experiencias que se han experimentado con éste.

9.-Creen que tanto las ventas como el servicio están vinculadas al profesionalismo.

10.-Creen que hay una distinción entre la vida en los negocios y la vida privada.

Los atributos señalados denotan algo imprescindible: La confianza y la credibilidad se generan por el desarrollo de prácticas que tienen que enfocarse no en nosotros mismos, sino en los clientes y potenciales clientes, y éstas deben demostrar cuanto los conocemos a ellos: A sus áreas de negocios, a sus intereses particulares, a sus necesidades, etc.; y además, cuanto nos preocupamos por ellos.

Surge ahora la pregunta: ¿Cuáles son esas prácticas destinadas a generar Confianza y Credibilidad entre los clientes y/o potenciales clientes?

## 2) Las prácticas para destacar la diferenciación.

La siguiente lista se ha elaborado sobre la base de la que David Maister presentó en *Managing the Professional Service Firm*.<sup>2</sup> Esta relación de prácticas no es limitativa, puede extenderse a muchas más, y está destacada por orden de importancia, en función a los impactos producidos entre los clientes y potenciales clientes.

Cada una de las prácticas señaladas tiene diferentes vías de exposición: Escrita, verbal y a través de medios electrónicos. Por razones de espacio no podremos destacar o analizar cada uno de los esfuerzos de marketing indicados. Sin embargo, si se pretende emprender el desarrollo de cualquiera de éstas, es imprescindible que la exposición o comunicación de las prácticas se enfoquen en las siguientes áreas:

**(a) En los intereses relevantes.** Cuando un cliente o potencial cliente escucha la presentación de ofrecimiento de servicios de un Abogado o una firma legal, ya ha tenido en cuenta sus credenciales académicas. Por ello, presentar y tratar de destacar esta característica, como factor preponderante, en términos de lograr un tra-

<sup>1</sup> Maister, David; Green, Charles; y, Galford, Robert: *The Trusted Advisor*; 2000; Free Press; Pgs. 13, 14 y 205; The United States of America.

<sup>2</sup> Maister, David: *Managing the professional service firm*; Free Press; 1993; Pg.122; The United States of America.

Prácticas Más Impactantes	Prácticas Impactantes	Prácticas menos Impactantes
Seminarios (Pequeña escala no más de 25 asistentes)	Actividades cívicas o a favor de la comunidad	Publicidad
Discursos o exposiciones presentados en reuniones del área de industria del cliente	Relaciones con fuentes referentes de clientes	Brochures
Weblogs	Boletines o Newsletters	Seminarios (De gran escala)
Artículos en medios de prensa de lectura del cliente		Correos directos
Investigaciones de Mercado – Reportes especiales		Llamadas en frío (Cold Calls)
Entrevistas en medios de prensa escrito, radiales y televisivos		Auspicio de eventos culturales y deportivos
Libros de texto – Principalmente, enfocados en el área de industria o interés particular del cliente		Avisos
Sitios Web		Video Brochures

bajo en leyes, resulta un completo despropósito. A los clientes les interesa escuchar cuanto se interesan por ellos y por sus objetivos de negocios.

### **(b) En los conocimientos de especialización.**

Cuando un cliente se encuentra en la posición de elegir firmas legales, a menudo enrumba su decisión en el nivel de especialización que tiene el Abogado o la firma legal en un área determinada.<sup>3</sup> Pero esta especialización no sólo se refiere a aspectos técnicos y académicos, sino también incluye una característica importantísima, que es la del conocimiento acerca de la industria del cliente o cuan involucrada ha estado la firma o los Abogados con la misma. Eso es diferenciarse en términos de conocimientos de especialización.

Hay que destacar que la especialización también demanda sacrificios. Pues, hay que estar preparado para decir NO a todo trabajo que no

involucra la especialidad. Sin embargo, los retornos económicos cuando esa especialización es conocida por el mercado (Clientes y potenciales clientes), son bastante satisfactorios. Pues, no hay duda que un especialista exija el pago de honorarios mucho más altos que un “generalista”.

He querido presentar algunas de las mejores prácticas para destacar La diferenciación. Como lo señalé pueden existir innumerablemente más, pero mi propósito con este artículo es hacer comprender en el lector el gran beneficio y transformación que el factor diferenciación puede generar en la práctica de leyes. Pues ejercer la carrera de las leyes, no es seguir lo que tradicionalmente siempre han hecho los demás; pues eso, es caer en la terrible enfermedad que sostuve al principio de este artículo, que se traduce en: **“Lo que hace uno, lo hacen los otros”, que a la larga conllevará a que O sobrevivas en el mercado o Salgas de éste.**

<sup>3</sup> Informe elaborado en el año 2005 por Lexis Nexis - Martindale Hubbell titulado How Corporations Identify, Evaluate and Select Outside Counsel (Cómo las corporaciones identifican, evalúan y seleccionan a sus consultores externos). Este interesante estudio reportó en una de sus conclusiones lo siguiente: “...El criterio inicial más importante para contratar a una firma legal es su nivel de experiencia y el reconocimiento de experto de sus miembros (Especialización). Sin embargo, el encargo de más trabajo legal o la continuación con los servicios de la firma está determinado en función al servicio cliente que ofrezca...” Citado de: Lexis Nexis / Martindale-Hubbell: State of the Profession Report: How Corporations identify, evaluate and select an Outside Counsel; Pp. 7; 2005; The United States of America.