

## 🕒 Servicios & calidad

### La diferenciación, una forma de ofrecer calidad

Es conocida la exagerada competencia en el mercado profesional de los asesores. ¿Qué sucede entonces cuando los competidores de este mercado no diferencian los servicios que ofrecen a sus clientes o potenciales clientes? Iván Cavero, abogado especialista en marketing jurídico y director de [practicalegal.blogs.com](http://practicalegal.blogs.com), nos lo explica.

¿Cómo diferenciar una oferta en servicios legales? ¿Qué sucede cuando una oferta no es diferenciada? A continuación presentamos las mejores prácticas para diferenciar esa oferta. No olvidemos que con esta diferenciación se busca ajustar más la oferta de una firma a las necesidades concretas de los clientes y potenciales clientes y, por tanto, conseguir mayor satisfacción y calidad.

En el asesoramiento legal resulta imprescindible, a 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 dónde ir y a quién satisfacer. Ir contra la concepción señalada representaría ofrecer de todo para todos y, por tanto, no saber hacia dónde ir ni a quién satisfacer.

Esto puede resultar sencillo y lógico, pero representa el gran dilema que padecen muchos asesores 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 a todos.

Ofrecer servicios sin saber hacia dónde se quiere llegar y a quién se quiere satisfacer conlleva que el mercado perciba a la firma legal como genérica, pues resulta imposible apreciar qué la hace diferente 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 que lo que hace uno, lo hacen los otros. Y aquel competidor que esté infectado por esta enfermedad únicamente se diferenciará de los otros por el precio, y si no sabe cómo 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 que, lo que es peor,

producirá que poco a poco no se tengan clientes. Incluso 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.

#### CONFIANZA Y CREDIBILIDAD

Ahora bien, ¿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 incluso haya sido elaborada por los mejores diseñadores gráficos de la localidad, pero eso no va a transmitir diferenciación entre los clientes 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 tampoco 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 la misma, con el propósito de merecer aquello que los clientes y potenciales clientes buscan al querer contratar a un profesional: 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. Estos sentimientos se deben desarrollar y cultivar de forma sostenida, para luego gozar del beneficio de los resultados.

#### LA ACTIVIDAD DEL DESCUBRIMIENTO

Ahora bien, emprender el trabajo de diferenciación abarca dos pasos bien definidos: por un lado, lo que denomino la actividad del descubrimiento y, por el otro, llevar a cabo las prácticas para destacar la

diferenciación. Respecto a la actividad del descubrimiento, este trabajo implica:

- ✓ 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. 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 en la satisfacción de una específica necesidad requerida por los clientes o potenciales clientes. Por ejemplo, es muy diferente decir «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 sí. 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 a sí mismos: «Justo la necesidad legal que nuestros negocios requieren».
- ✓ Descubrir qué piensan los clientes 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 los clientes hay que preguntarles qué es lo que más les gusta de trabajar con su firma. Si todavía no son clientes, se les puede preguntar qué les gustaría ver en un asesor que ejerce en una determinada área de práctica. Cuando escuche las respuestas a estas preguntas, quedará sorprendido. Es normal que sea difícil descubrir nuestro potencial, nuestro beneficio, o aquello en lo que hemos causado impacto a nuestros clientes, pues, como es algo que obtenemos con facilidad, lo pasamos por alto sin darnos cuenta.

## LOS ATRIBUTOS NECESARIOS

Siguiendo lo que David Maister, Charles H. Green y Robert M. Galford exponen en el libro *The Trusted Advisor*, a continuación se detallan los atributos necesarios que todo profesional en servicios debe presentar para generar confianza y credibilidad entre los clientes y potenciales clientes:

- ✓ Escuchar sin prejuizar.
- ✓ Tener curiosidad para preguntar sin suponer una respuesta.
- ✓ Orientarse hacia el cliente como un individuo, y no como una persona que está desempeñando un cargo.
- ✓ Creer que el continuo enfoque en la definición y resolución de un problema es tan importante como el dominio y contenido técnico del mismo.
- ✓ Buscar constantemente nuevas formas para ofrecer un excelente servicio al cliente.
- ✓ Esforzarse en hacer correctamente el trabajo, sin centrarse únicamente en obtener un resultado específico.
- ✓ La voluntad de hacer las cosas correctas debe venir de una motivación interna, más que por los premios y recompensas que se puedan recibir.
- ✓ Observar las metodologías, los modelos, las técnicas gerenciales y los procesos de negocios como medios para lograr un objetivo.
- ✓ Creer que el éxito en las relaciones con un cliente está vinculado a la acumulación de buenas experiencias que se han experimentado con éste.
- ✓ Creer que tanto las ventas como el servicio están vinculados a la profesionalidad.
- ✓ Creer que hay una separación 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 orientarse, no hacia nosotros mismos, sino hacia los clientes y potenciales clientes.

Estas prácticas deben demostrar a los clientes cuánto los conocemos, a ellos, a sus áreas de negocios, a sus intereses particulares, a sus necesidades, etc., y, además, cuánto nos preocupamos por ellos.

En este punto surge la pregunta: ¿Cuáles son esas prácticas destinadas a generar confianza y credibilidad entre los clientes y potenciales clientes?

## LAS PRÁCTICAS PARA DESTACAR LA DIFERENCIACIÓN

La siguiente lista de prácticas para destacar la diferenciación de los servicios que ofrece una firma legal y generar confianza y credibilidad se ha elaborado a partir de la que David Maister expone en la obra titulada *Managing the Professional Service Firm*.

Esta relación de prácticas no es limitativa, puede extenderse a muchas más, y se ha clasificado por orden de importancia, en función de los impactos que producen entre los clientes y potenciales clientes de la firma.

PRÁCTICAS MÁS IMPACTANTES	PRÁCTICAS IMPACTANTES	PRÁCTICAS MENOS IMPACTANTES
Seminarios a 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	<i>Brochures</i>
<i>Weblogs</i>	Boletines o <i>newsletters</i>	Seminarios a gran escala
Publicación de artículos en medios de comunicación que el cliente lea		Correos directos
Investigaciones de mercado (reportes especiales)		Llamadas en frío ( <i>cold calls</i> )
Realización de entrevistas en prensa, radio y televisión		Auspicio de eventos culturales y deportivos
Libros de texto (principalmente enfocados en el área de industria o interés particular del cliente)		Avisos
Sitios web		<i>Videobrochures</i>

Cada una de las prácticas del gráfico 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:

✓ **En los intereses relevantes.** Cuando un cliente o potencial cliente escucha la presentación de servicios que puede ofrecerle un asesor 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 captar o fidelizar al cliente, resulta un completo despropósito. A los clientes les interesa escuchar cuánto se interesan por ellos y por sus objetivos de negocios.

✓ **En los conocimientos de especialización.** Cuando un cliente debe elegir una firma, a menudo enrumba su decisión en función del nivel de especialización que tiene en un área determinada. Pero esta especialización no sólo se refiere a aspectos técnicos y académicos, sino que también incluye una característica importantísima, que es la del conocimiento acerca de la industria del cliente o cuán involucrada han estado la firma o sus profesionales con la misma. Esto es diferenciarse en términos de conocimientos de especialización.

La especialización también demanda sacrificios. Hay que estar preparado para decir «no» a todo trabajo que no involucre la especialidad. Sin embargo, los retornos económicos cuando esa especialización es conocida por el mercado son bastante satisfactorios, pues no hay duda de que un especialista exige el pago de honorarios mucho más altos que un «generalista».