

MARKETING PROCESAL: EL JUICIO COMO HERRAMIENTA DE FIDELIZACIÓN

Jordi Estalella del Pino.

Profesor de la UOC, Abogado y autor de *El Abogado eficaz*.
(www.jordiestalella.com | Twitter @jordiestalella)

1. Las percepciones y el marketing procesal

El trabajo de los abogados procesalistas, [colectivo que supone el 69% del censo de los abogados ejercientes](#), pasa la mayoría de veces desapercibido. El cliente no ve el tiempo que el procesalista dedica al estudio del caso ni es consciente de la inquietud que padece al cuestionarse, casi obsesivamente, si la estrategia de defensa que ha escogido es la más acertada. Ni mucho menos sabe las dificultades que ha tenido en la redacción de la demanda, querrela o contestación. Todo este trabajo el cliente lo ignora y aunque el abogado fuera capaz de explicárselo, seguramente no lo percibiría como importante. Y aquello a lo que no se atribuye importancia se valora menos o no se valora en absoluto.

Uno de los mayores desafíos de los abogados en general, y los procesalistas en particular, es crear en los clientes las percepciones adecuadas para que los contraten y, todavía más importante, garantizar su fidelidad, o sea, que vuelvan a contratarlos. En el caso del abogado procesalista existen cuatro elementos que los clientes siempre vinculan a su imagen: seguridad, alta persuasión, credibilidad y responsabilidad, y el escenario que dentro del proceso judicial brinda mayores oportunidades para formar la percepción que integre estos ingredientes, [o posicionarse en el mercado de los abogados procesalistas, expresión acuñada por Jack Trout en 1969](#), es el juicio. A la estrategia, tácticas y acciones destinadas a crear esa percepción utilizando el ámbito o canal del procedimiento, y de las distintas fases que lo componen (como es el acto del juicio al que dedicamos este artículo) con el objetivo de captar y fidelizar a los clientes es lo que denomino *Marketing procesal*.

¿Qué cliente no ha visto la película [Philadelphia con Denzel Washington y Tom Hanks](#)? ¿A cuál no le suena la mítica serie Perry Mason o la más moderna Ally McBeal? Casi todos han visto en el cine o la televisión alguna de las innumerables escenas de abogados peleándose en los tribunales. Para la persona que nunca ha pisado un juzgado, o lo ha hecho en pocas ocasiones, la imagen o percepción que tiene de los juicios es la que le ofrecen esos largometrajes o series televisivas. Es cierto que la realidad de los tribunales españoles es bien distinta a las películas de Hollywood, pero lo trascendente son las creencias y expectativas que tenemos sobre las cosas; [son ellas, afirma el neurocientífico Antonio Damasio, las que trazan los mapas mentales que configuran nuestra interpretación de la realidad](#).

En el acto del juicio el cliente estará más cerca que nunca de sus expectativas, de aquellas imágenes o representaciones que ha proyectado en su mente respecto a los abogados litigantes y los juicios. El juicio será la primera ocasión en que verá a su abogado en auténtica acción, convirtiendo en tangible un servicio que hasta entonces ha

permanecido oculto a sus ojos. En el poco tiempo que dura el evento del juicio el abogado ha de esforzarse en cubrir o superar las expectativas del cliente y este desempeño no está exento de riesgos; los intensos estímulos a los que está sometido en la sala pueden modificar muy rápidamente las percepciones que tiene sobre la eficacia y valía de su abogado.

Hasta entonces ha tratado con su abogado sin ningún otro punto de referencia, pero en el juicio puede compararlo con el abogado contrario y está en disposición de decidir quién le resulta más convincente. Desde luego, pocas veces comprende el significado de los conceptos técnicos que empleamos los abogados y desconoce si las leyes o sentencias que alegamos son correctas. En cambio, la incesante comparación le ofrece una clara percepción de cuál de los abogados transmite mayor seguridad, resulta más creíble, comprensible y persuasivo.

2. Tácticas de Marketing procesal: fidelizar al cliente con el juicio

De acuerdo con lo que se acaba de decir, la fidelización del cliente a través de ese canal singular que es el procedimiento judicial y concretamente el juicio, se logrará si el abogado transmite al cliente, y éste percibe, una imagen basada en la seguridad, persuasión, credibilidad y responsabilidad. Seguidamente describiremos las tácticas o claves para transmitir estos cuatro elementos en las distintas fases de las que se compone un juicio. La clasificación de estas fases obedece a un criterio temporal y he distinguido tres momentos: (1) Previa al juicio; (2) Momentos antes del juicio y (3) Durante el juicio.

1. Claves de fidelización previas al juicio

Antes del juicio podemos aprovechar la entrevista de preparación con el cliente para fortalecer nuestra relación con él y de paso asegurarnos una declaración favorable a los intereses del caso.

Lo primero que debemos hacer es **tranquilizar** al cliente. Es curioso observar como la mayoría de abogados orientan al cliente sobre lo que han de decir u omitir en sus declaraciones, pero en cambio no dedican ni un minuto para serenarlo. Transmitirle seguridad es básico ya que refuerza su confianza en nosotros y a la vez refleja nuestra propia seguridad. Una de las técnicas más efectivas es decirle al cliente que no se preocupe por los errores que cometa ni por el resultado de su declaración. ¡Oiga!, ¿me está insinuando que no tiene importancia si se equivoca al responder las preguntas del abogado contrario o del juez? Ni mucho menos. Lo que intento que entienda es que su cliente no puede acudir al juicio pensando que un error suyo será determinante en el resultado del pleito. No podemos cargarle con esa responsabilidad porque lo único que conseguiremos es incrementar su inseguridad en el momento de declarar. Para evitarlo, podemos incidir en los aspectos positivos de las aptitudes del cliente diciéndole que “estamos seguros de que declarará bien” para luego añadir que “no se obsesione con su declaración”. Esto le dará confianza en sí mismo a la vez que depositará una confianza mayor en nosotros.

Otra clave que puede aplicar es **orientar** al cliente en el itinerario del juicio. Recuerde que la mayoría no han asistido a un evento de esta naturaleza o lo han hecho en

contadas ocasiones. Desconocen el protocolo básico y todo aquello que para un abogado resulta habitual o normal. Será de gran ayuda que explique a sus clientes el escenario del juicio, describiéndole el lugar físico, quiénes serán las personas que intervendrán y el orden de intervención. Adviértales de la duración estimada del juicio y de su propia declaración y explíqueles qué espera de ellos. Facilíteles la ruta para llegar a la sede judicial y recuérdelos los documentos que han de llevar. De esta manera conseguirá transmitir a los clientes una imagen de profesionalidad, es decir, credibilidad y seguridad ya que demostrará que tiene experiencia como abogado litigante.

2. Claves de fidelización aplicables momentos antes del juicio

Esta fase sucede después de la entrevista en el despacho y justo antes del juicio en la sala de vistas. Tiene lugar en los pasillos o lugares de espera habilitados en los juzgados y tribunales. El tiempo que transcurre antes de entrar en la sala es primordial en la psicología del cliente y hemos de rentabilizarlo con el objetivo de reforzar la relación de confianza con él y multiplicar su seguridad.

Utilizaremos ese tiempo de espera para despejar las dudas que estos tengan sobre la materia y funcionamiento del juicio. Algo que intranquiliza a menudo a nuestros clientes es ver otra gente en los pasillos y no saber quién es. Podemos ayudarles dedicando unos segundos a aclarar la identidad de esas personas, señalándoles quién es el abogado y procurador contrario, el agente judicial o el perito. Hechas estas aclaraciones, hemos de dirigir la conversación hacia otros temas distintos al juicio como la familia, los deportes o noticias de actualidad. Desviar la atención hacia esos temas quita importancia al acto del juicio, estrecha el lazo de confianza con el abogado y calma los nervios del cliente. De hecho, el lector se habrá dado cuenta de que en los momentos de espera son [los propios clientes quienes introducen temas alejados del juicio como mecanismo autorregulador de la ansiedad](#).

3. Claves de fidelización durante el juicio

Cuando el agente judicial nos avise del comienzo del juicio, primero entraremos nosotros y detrás el cliente. Hacer lo contrario, es decir, dejar que el cliente pase delante sería como si le soltáramos en medio de una plaza de toros con un enorme Miura esperándole. Una vez sentados en el estrado miraremos al cliente y asentiremos levemente con la cabeza o realizaremos cualquier otro gesto que le infunda tranquilidad. Las **miradas** bien utilizadas tienen un gran poder de fidelización y resultan reparadoras. Durante el juicio, le miraremos unas cuantas veces acompañando la mirada con un pequeño guiño de confidencialidad. Puede hacerlo cuando acabe de interrogar a la parte contraria, a un testigo o durante el informe final. Pruebe este recurso y notará como la confianza de su cliente alcanza niveles insospechados.

Un segundo recurso que ofrece buenos resultados es utilizar la expresión **“mi cliente”** durante la exposición del informe final. Si al mismo tiempo que la pronunciamos dirigimos una mirada al cliente, el efecto fidelización se intensifica. Esta expresión traza un puente entre los intereses del abogado y de su cliente, dando la impresión de que ambos comparten idéntico destino. La consecuencia es que el cliente se siente más protegido.

El tercer recurso de fidelización que tenemos al alcance es la **interrupción**. Si durante el interrogatorio de nuestro cliente notamos que se pone nervioso, no contesta bien o tiene dificultades, interrumpiremos las preguntas. No importa que quien interroge sea el abogado contrario, el fiscal o el propio juez y tampoco importa si existe una justificación para interrumpir. **Lo importante es la interrupción en sí misma, la cual utilizamos aquí como técnica para romper conductas.** En estos casos el cliente ha entrado en una espiral de tensión que debemos quebrar antes de que sea demasiado tarde y que sus declaraciones nos perjudiquen sin remedio. Es preferible interrumpir con alguna excusa, desviar el curso del interrogatorio y dar la oportunidad al cliente de que se reponga. Éste se dará cuenta de la acción y agradecerá la ayuda prestada, lo que se traducirá en un incremento de confianza en nosotros.

Por último, una buena manera de buscar la fidelización del cliente es la **transmisión**. Se trata de actuar en el juicio como una correa de transmisión de sus pensamientos y emociones. En determinadas fases del juicio como el interrogatorio, al cliente le gustaría estar en el lugar del abogado. Desearía ser él quien interrogara a su adversario natural que es el otro cliente. Y si pudiera lo haría dejándose llevar por el rencor, el sufrimiento o la incompreensión, o sea, desde las emociones. Por tanto, póngase en su lugar y cuando interroge al cliente contrario o esté informando imprima a algunas de sus preguntas o exposición un tono emocional, mostrándose levemente agresivo, molesto o disgustado. Su cliente empatizará enseguida con usted y conseguirá activar los resortes psicológicos de la fidelidad.