

**JORDI ESTALELLA**

Máster en Comunicación por EADA y profesor de la UNED en Comunicación y Marketing Jurídico



**E**l mercado de los servicios legales está experimentando unos cambios que bien podríamos calificar, sin miedo a equivocarnos, de revolución sin precedentes, iniciada tímidamente en el año 2000 e impulsada con fuerza a partir de 2005 por la irrupción de las nuevas tecnologías en el sector jurídico. Lejos de detenerse, la transformación continuará en los próximos 10 años y modificará aspectos fundamentales como la organización del despacho, la metodología de trabajo y la relación con el cliente.

Una de las características quizás más importantes de estos cambios es la uniformidad que afecta a los abogados y organizaciones de abogados, sea cual sea la estructura jurídica que revistan estas organizaciones –sociedad mercantil, civil o simple distribución de gastos entre los partícipes–. Esta homogeneización se produce por la semejanza o identidad que existe entre los servicios que ofrecen los abogados. La consecuencia es clara: cada vez resulta más difícil diferenciarse en el mercado y que el potencial cliente perciba un rasgo distintivo en nosotros que le decante a escogernos frente a otros abogados.

El número creciente de abogados y firmas profesionales en el mercado supone mayor competencia, y el hecho de que haya más abogados disputándose un segmento de clientes provoca que los precios bajen. En esto estaríamos todos de acuerdo. Pero estos precios seguirán bajando hasta un punto por debajo del cual ya no podrán descender, umbral que vendrá determinado por los costes



## Claves para construir y comunicar una marca personal

**Cuando ya no puede competir en precio, y sus conocimientos y dedicación tampoco son elementos distintivos, ¿qué puede hacer un abogado para diferenciarse de los competidores? Lo que necesita es crear una marca personal que le permita posicionarse en el mercado y atraer clientes.**

imprescindibles para ofrecer el servicio. Es decir, el precio más bajo que puedo ofertar al cliente, supongamos por redactar una demanda, no puede ser inferior a lo que me cuesta a mí mantener la estructura necesaria para redactarla: el alquiler del despacho, la luz, la limpieza y el aguinaldo del portero en Navidad. Y este valor mínimo, que al final condiciona a todos los abogados que concurren por los mismos clientes, trae como consecuencia la uniformidad de precios y la imposibilidad de distinguirse en el mercado a través de este elemento de marketing que es el precio.

Por los motivos apuntados, el precio dejará de ser –en realidad, ya ha dejado de serlo– un factor que incline al cliente a contratar nuestros servicios con preferencia a los de nuestros competidores. El precio, así como los conocimientos jurídicos mínimos, la dedicación y la responsabilidad, son factores que el cliente da por supuesto que obtendrá como parte inherente al servicio y por ello les otorga menos valor. Internet ayuda a formar esta percepción, proporcionándole información y asesoramiento jurídico gratuito en cuestión de segundos, inmediatez y gratuidad que desmerecen a sus ojos, aún más, el trabajo del abogado.

### Haga de usted una marca

Si no podemos competir en precio, y los conocimientos y la dedicación se presuponen en cualquier abogado con un mínimo de responsabilidad y no son elementos distintivos, entonces, ¿qué podemos hacer para diferenciarnos de los competidores, atraer al cliente y conseguir que nos contrate? A estas preguntas responde la marca. Necesita hacer de usted una marca: Usted SL.

La marca es el conjunto de valores, atributos y beneficios que el cliente percibe en nosotros y que le conducen a confiar y contratarnos o, en el lado negativo, a rechazarnos. Por lo tanto, todos esos elementos que componen la marca funcionan como signos distintivos

vos en el mercado y nos diferencian de la competencia.

**Todos los elementos que componen la marca funcionan como signos distintivos en el mercado que nos diferencian de la competencia**

Es necesario hacer dos puntualizaciones a la definición de marca que acabo de acuñar. La primera, fíjese en que digo que el cliente “percibe”, siendo intrascendente si esa percepción se ajusta o no a la realidad. Para comprender esto último, adentrémonos un momento en el funcionamiento de las percepciones. Piense, por favor, en la marca de coches que usted considera más seguros. ¿La tiene? No creo equivocarme mucho si ha pensado en Volvo o Saab. ¿Ha pensado en alguna de estas dos marcas? Pues bien, ninguna de ellas se lleva el premio. Las pruebas efectuadas entre distintas marcas han determinado que Mercedes fabrica los coches más seguros.

La segunda puntualización pivota en la palabra “nosotros”; nótese que señalo que las percepciones del cliente se producen respecto a nosotros y no respecto a los servicios que ofrecemos, puesto que estos servicios suponen una mera traslación o, mejor, una expresión en el exterior de quiénes somos nosotros.

La creación de una marca es un proceso sometido a reglas específicas de las que aquí descubriremos las más importantes. Si el lector sigue las claves que expondremos a continuación, logrará construir una marca con la que podrá posicionarse en el mercado, distinguirse de sus competidores y, lo más

importante, incrementar su cartera de clientes. Bienvenido a su nueva marca: Usted SL.

### LAS CLAVES

#### Determine qué tipo de abogado quiere ser

La primera clave de construcción de su marca, aquella que condicionará todas las actuaciones futuras, consiste en conocer qué tipo de abogado quiere llegar a ser. Se trata, en realidad, de descubrir sus valores, que serán los que dotarán de identidad a la marca. A continuación encontrará algunas pautas que le indicarán cuáles son esos valores.

■ **Averigüe su nivel de insomnio.** El trabajo de un abogado es, en esencia, extenuante, debido a los niveles de responsabilidad que asume con los clientes, la incertidumbre de las vistas, acentuadas por algún que otro juez, y las negociaciones, a todo lo cual ha de añadirse la gestión del despacho, que comprende la contabilidad, los expedientes, el personal –colaborador y asalariado–, el marketing y la comunicación, además de los trasiegos imprevisibles. “No llegar a fin de mes” se sitúa en el podio de las preocupaciones de innumerables abogados.

Lo anterior produce un nivel de preocupación que linda a menudo con el estrés y que se traduce en los peores casos –más frecuentes de lo que se cree– en la imposibilidad de conciliar el sueño. El insomnio continuado a lo largo del tiempo causa desequilibrios químicos y hormonales que convergen en un cuadro de irritabilidad y ansiedad durante la vigilia que, a su vez, son el origen de nuevos trastornos del sueño, volviendo a alimentar el ciclo. Las preocupaciones y el estrés no sólo inciden negativamente en el sueño, sino en las relaciones con los clientes, el resto de compañeros y, sobre todo, en las relaciones personales.

Antes de aventurarse a crear su marca, pregúntese qué nivel de riesgo

está dispuesto a asumir. Lo averiguará fácilmente si rememora alguna situación complicada que haya vivido últimamente. ¿Puede soportar ese estado mucho tiempo? ¿Está preparado para hacerlo? ¿Quiere o le gusta hacerlo? Las respuestas a estas preguntas indicarán su umbral de estrés y éste delimitará las características de su negocio y de su marca.

■ **Determine cuánto tiempo quiere trabajar.** Después de averiguar su nivel de insomnio, necesita conocer la cantidad de tiempo que quiere dedicar a la profesión. En general, el trabajo de los abogados requiere una inversión de tiempo considerable, que no tiende a disminuir con los años, contrariamente a lo que puede pensarse. Por razones diferentes –necesidad de ingresos, incapacidad de permanecer inactivo o delegar, temor a perder estatus o prestigio–, la mayoría de los abogados siguen ejerciendo a pesar de haber superado en mucho la edad teórica de jubilación de los 65 años.

### La definición de su marca dependerá de la ubicación del despacho, sus características físicas y los compañeros de los que se rodee

La duda que hemos de despejar es la cantidad de tiempo, medida en horas, que cada uno de nosotros necesitamos o queremos dedicar al trabajo, en este caso, a ser abogados. Partiendo de una jornada normal de trabajo de 8 horas –lo mínimo que se debe considerar–, y suponiendo que empecemos a ejercer a los 25 años y nos jubilemos a los 65, tenemos 40 años por delante de trabajo incesante y extenuante. Si no le importa y su cuerpo lo aguanta, ¡adelante! Es cierto, sin embargo, que no todo el tiempo

## ¿Qué habilidades tiene?

A estas alturas seguramente será consciente de qué habilidades tiene, en qué actividades destaca. Si no es así, lo que sigue puede ayudarle.

■ Haga una lista con dos columnas y encabece la de la izquierda con el título “Lo que me gusta hacer” y la derecha titúlela “Lo que sé hacer”. Escriba en la primera todo aquello con lo que disfruta haciendo o le gustaría hacer. Cuando acabe, apunte en la otra columna aquello que sabe hacer. Si en esta segunda columna duda, piense en aquellas tareas que últimamente ha realizado en poco tiempo y cuyo resultado ha sido aceptable o muy bueno (por ejemplo, si ha negociado un contrato con éxito, ahí tiene un indicio de que la negociación o comunicación es una habilidad suya). Le será útil también considerar las opiniones de sus familiares y amigos. Normalmente éstos nos conocen bien y elogian en voz alta las habilidades que tenemos. Por último, compare las dos columnas y detecte aquellas actividades o trabajos que coinciden en ambas columnas: éstas serán sus habilidades o cualidades especiales.

■ Supongamos que en la columna de lo que le gusta hacer ha escrito “Atender al cliente” y en lo que sabe hacer ha puesto “Comunicarme con el cliente”; claramente su habilidad principal es la capacidad de comunicarse y relacionarse, lo que hoy se denomina “inteligencia social”. Su marca, pues, ha de incluir como valor fundamental esta habilidad y usted debe explotarla y centrarse en perfeccionarla. Ha de transmitir a sus clientes que es un buen negociador y que posee una gran capacidad de convicción. En su mente, el cliente debe asociarle con estos atributos.

que los abogados dedican a trabajar se traduce en resultados; muchas de las horas invertidas son ineficaces y serían innecesarias. La solución pasa por gestionar bien el tiempo, para lo que puede ayudarle la lectura de algún libro sobre la materia, como, por ejemplo, *Diez minutos para planificar el día*, de Gisa Briese.

■ **Asígnese un salario.** Determinado el tiempo de su vida que está dispuesto a dedicar al trabajo, ha de asignarse un salario (ingresos) que le permita vivir según el nivel de gastos que usted haya fijado de antemano. El secreto radica precisamente ahí, en establecer los gastos que tiene que afrontar obligado por las circunstancias que le rodean o, la mayoría de veces, que elegimos voluntariamente: lo que coloquialmente llamamos “nivel de vida”. La fórmula es simple y no se le escapa al lector: cuanto mayores sean los gastos, más ingresos o salario necesitaremos.

De ser el trabajo de abogado su única fuente de recursos, la dependencia es absoluta. Difícilmente podrá permitirse errores o adoptar decisiones extraordinarias, como un año sabático en la Polinesia francesa, porque desgastará su marca –recuerde: la percepción que tienen de usted los clientes– e influirá directamente en su flujo de caja. De alguna manera, usted decide lo que necesita y desea para vivir; en realidad, el tipo de abogado que quiere ser.

■ **Imagine sus condiciones de trabajo preferidas.** Su definición como abogado y su marca dependerán también de la ubicación del despacho, sus características físicas y los compañeros de los que se rodee.

Decida primero en qué ciudad o población quiere trabajar. Los valores y atributos de su marca –los primeros definen la esencia y los segundos, sus aspectos más perceptibles– variarán en función de si trabaja en una gran urbe

o en el pueblo que le vio nacer. Un abogado que actualmente ejerce en Tortosa me comentaba, tras trabajar durante bastantes años en la ciudad de Barcelona, que apostaba sin dudarlo por el pequeño municipio de la provincia de Tarragona. Los motivos eran varios: la corta distancia que recorría entre el despacho y su casa, la facilidad de captar clientes mediante recomendación y un ritmo de trabajo menos apresurado. Estos valores, con los que se identifica este letrado, definirán su marca y la manera en la que comunique esos valores a través de los atributos; por ejemplo, el trato con los clientes será muy cercano, tanto que se confundirá a menudo con las relaciones de amistad o familiares; su despacho será acogedor, pero no fastuoso, y la publicidad más efectiva consistirá en una tarjeta de visita y la recomendación.

La segunda decisión que tiene que tomar es si trabajará solo o acompañado y, en este último caso, qué grado de vinculación desea con sus compañeros. Es el momento de reflexionar acerca de su capacidad de relacionarse, compartir y trabajar en equipo, pero en especial, sobre su deseo y motivación para hacerlo. El diseño y proyección de la marca pueden modificarse radicalmente si decide trabajar con otros profesionales, empezando por los valores, que deberá integrar los de todos ellos.

Por último, aunque no por ello menos importante, es preciso describir el lugar físico donde pasará muchas horas: su despacho. Piense primero en lo que a usted le gustaría –soleado, abierto, moderno o clásico, etc.– y luego mire si se acomoda al tipo de cliente al que se dirigirá (su “target” o “público objetivo”, como se llama en marketing). Realice los ajustes necesarios sin desviarse de su descripción, ya que ésta obedece a sus valores y suponen la esencia de su marca.

### Defina sus fortalezas

Todos tenemos mayor destreza para realizar unas cosas que otras. La carga genética, que nos viene impuesta por la herencia biológica, junto con el



aprendizaje adquirido a lo largo de la vida, condiciona nuestras habilidades. A ciertas personas les bastará un poco de tiempo para aprender a dibujar y otros –entre los que me incluyo– difícilmente serán capaces de esbozar algo inteligible. Lo mismo ocurre con la música, la escritura, el salto de pértiga o la comunicación. Una formación adecuada conseguirá grandes avances, pero nunca el nivel de aquel que sin apenas esforzarse demuestra una habilidad especial y al que una educación perseverante convertirá en excelente.

La esencia de su marca debe girar alrededor de un centro de gravedad: aquello que hace bien y sin demasiado esfuerzo. Ésa es su ventaja competitiva. Debe concentrar su energía en esa habilidad especial que le caracteriza. ¿Sabe lo que ocurre? Que la mayoría de nosotros nos empeñamos en despilfarrar recursos para cambiar algo que hacemos mal o regular y olvidamos cultivar lo verdaderamente importante, la cualidad que nos hace sobresalir. Por tiempo que dediquemos a mejorar algo en lo que somos mediocres, nunca alcanzaremos el grado de eficacia de quienes poseen la habilidad, en el sentido que le hemos dado, de hacer lo mismo. La curva de aprendizaje de estos últimos siempre será más reducida que la nuestra; o sea, que en el mismo tiempo aprenderán más y, lo peor, nunca llegaremos a su nivel de perfección.

### Haga que conozcan su marca

Llegados a este punto, usted debería conocer qué tipo de abogado es (o quiere ser) y las fortalezas que le caracterizan. Recuerde que a través de las claves anteriores ha descubierto los valores de su marca, la esencia o, en palabras del gurú del marketing Tom Peters, lo que usted es o valora, y alguno de los atributos físicos que le servirán para comunicarla y conseguir en los clientes la percepción que usted desea. El objetivo que hemos de perseguir es que la esencia (valores) y atributos de la marca se correspondan con las percepciones que el cliente se forma de ella. Ahora explicaremos dos de las estrategias de comunicación más importantes para dar a conocer su marca (darse a conocer usted) y crear en los clientes las percepciones adecuadas.

**Relaciónese: salga del despacho.** Insisto una vez más: usted es su marca, y que la conozcan significa darse a conocer usted. Uno de los medios más efectivos consiste simplemente en salir del despacho todo lo que pueda permitirse. Sentado en su formidable silla no hará clientes, no se relacionará. Sí, es cierto, a veces resulta pesado tratar con los demás, pero si quiere aumentar su negocio no le queda otro remedio que hacerlo.

Inscríbase a un mínimo de dos actividades nuevas cada año y ajenas al sector legal, donde pueda relacionarse con gente de profesiones distintas. Pueden ser cursos de corta duración –cata de vinos, baile, etc.–, congresos, una excursión con los padres del colegio de sus hijos o cualquier otra actividad. A la mínima oportunidad, preséntese como abogado, si bien intente no resultar forzado ni altivo. Participe de las conversaciones ofreciendo argumentos que apoyen sus opiniones y, sobre todo, escuche a los demás. Confiarán en usted y le contratarán por la imagen que se formarán de usted, y ésta depende de cómo transmita quién es usted, es decir, su marca. Siga el ejemplo de un abogado que conozco que aprovecha la

hora de la comida para acudir al gimnasio; al mismo tiempo que hace deporte se relaciona, y no sólo se divierte, sino que ha conseguido una fuente de clientes inagotable.

■ **Escriba artículos o, todavía mejor, un libro.** Escribir artículos jurídicos en una revista de contenidos generales, o un libro sobre un tema jurídico dirigido a un público no especialista, es otro de los mejores medios para darse a conocer en poco tiempo y captar clientes.

Publicar un artículo o un libro es bastante sencillo si se siguen estos pasos. Primero, elija un tema que interese a la gente. Para ello, observe a su alrededor y detecte un problema o preocupación legal que sea noticia. También el mercado jurídico funciona por oleadas o tendencias. Últimamente están de moda los contratos *swaps* o la “cláusula suelo” de las hipotecas; algunos abogados han detectado este nicho

de mercado y se han puesto a trabajar ([www.swapafectados.com](http://www.swapafectados.com) o [www.abogadotenerife.com/contratosbancarios.php](http://www.abogadotenerife.com/contratosbancarios.php)).

**La esencia de su marca debe girar alrededor de aquello que hace bien y sin demasiado esfuerzo. Ésa es su ventaja competitiva**

El segundo paso es redactar un artículo, o escribir un libro no muy extenso, con un lenguaje claro y un formato práctico. Incluya consejos e ilustre las explicaciones con ejemplos extraídos de su experiencia. Tenga presente que se dirige a un público lego en Derecho; empresarios, profesionales o gente de

a pie que necesitan respuestas a un problema. Huya de los tecnicismos y vaya al meollo de la cuestión. Incorpore un índice ordenado, que permita rápidamente situarse en la página deseada, y póngale un título atractivo que ofrezca al lector una idea exacta de la pretensión del artículo o libro: “Claves para negociar con su banco”, “Qué es un *swap* y cómo puede beneficiarle” o cualquier otro parecido.

En tercer lugar, envíe el artículo o el libro a varias editoriales. Una mirada a las obras expuestas en la sección de revistas y de libros de empresa de una librería de grandes dimensiones le brindará un listado de las editoriales a las que puede remitir el ejemplar. Antes de enviarlo, contacte por teléfono con el editor o el responsable de publicaciones y anúnciele su intención. Puedo asegurarle que las editoriales están dispuestas a publicar material original y de actualidad. No lo dude más: ¡pase a la acción!

