

REVIEWS LEGAL INDUSTRY



En la segunda edición especial de **Marketing y Desarrollo de Negocios** para abogados y firmas, **Mauricio Contró Rodríguez** asociado del despacho **Baker McKenzie Abogados** escribe respecto a la transparencia en las controversias de inversión en México.

En conversación con LIR México, los especialistas en marketing, **Hugo Peña, Gonzalo Martínez y Carlos López**, abordan la importancia de la diversificación de estrategias para las necesidades de la firma y el cuidado de la reputación profesional y la marca personal.

Hugo Peña Zorrilla:

“Permitir mejores procesos de toma de decisiones, involucra evolucionar la visión que comúnmente se tiene sobre desarrollo de negocios y marketing como un gasto y no como inversión”

Con más de 15 años de experiencia en el área legal, Hugo Peña Zorrilla, desde su puesto como Director de Desarrollo de Negocios del despacho González Calvillo participa en esta nueva edición especial de Marketing Legal y Desarrollo de Negocios de LIR México. En esta entrevista comenta acerca de la relevancia del conocimiento de los abogados acerca del marketing, la diversificación de propuestas según necesidades y el cambio de estrategia de la mano con la pandemia.



¿Hasta qué punto es necesario el desarrollo de negocios y marketing legal para un despacho de abogados?

Con el fin de promover la apertura de este espacio en la industria legal a nivel global y sobre todo por el hecho de cómo ha evolucionado esta en los últimos 20 años, se requiere primeramente clarificar algunos conceptos. Desarrollo de Negocios es solo generar una estrategia de venta; marketing, por su parte, no es solamente publicidad y comunicación. Desde mi perspectiva, ambos son piezas fundamentales de la planeación y operación de una firma -en ese orden-. Al final, un despacho de abogados es un negocio y requiere ser visto como tal no solamente por el grupo de socios que lo componen.

La sofisticación del mercado legal a nivel internacional en las últimas décadas y la aceleración de esta evolución más recientemente en virtud de la pandemia, ha permitido cimentar espacios dentro de las firmas legales -sobre todo en México- que antes no tenían el peso con el que ahora cuentan. La industria dejó de ser solamente firmas

legales haciendo trabajo facturable para clientes. Existen nuevos modelos de trabajo que han venido afianzándose, ofreciendo una gama de servicios mucho más amplia que, por ende, conjuntan mayor competencia y consideración: desde *alternative legal services providers*, compañías que se dedican al manejo de data e información como *discovery/disclosure review*, hasta fondos de inversión involucrados en el financiamiento de litigio, pasando por roles tales como abogados como agentes de venta, CFOs, CMOs, BDOs, gerentes de relaciones con clientes, así como diversidad, equidad e inclusión, y *professional service & knowledge lawyers*. Todo abona.

El concepto de firma de abogados tradicional como pieza central del sector legal que se conocía hasta hace algunos años comenzó a dejar de existir para dar paso a una revolucionada industria legal con múltiples nuevos jugadores. No se trata de necesidades, sino objetivos. Mucho de esto, es gracias al empuje y desempeño de profesionales de desarrollo de negocios y marketing legal



¿Cómo cambia el marketing y desarrollo de negocios en la industria legal frente a otros industrias o sectores como en la venta de productos?

Por muchos años, el abogado tradicional no era entrenado para vender sus servicios. Se aspiraba o llegaba a ser socio sin tener herramientas que permitiesen transmitir esa confianza al interior de la firma o al exterior con clientes y/o prospectos. Claro está que existen muchos de estos profesionales legales que cuentan con habilidades natas, y por ello suelen ser identificados más fácilmente. No obstante, y por obvia razón, para la mayoría de ellos pesaba mucho más la habilidad del análisis técnico legal que su aptitud para atraer nuevos clientes y asuntos. Hoy en día, esto ha cambiado. Mientras en otras industrias encargan al departamento de desarrollo de negocios y marketing realizar la venta, en el mundo legal se requiere continuar incentivando dicha labor a los mismos abogados, así como a otros integrantes, siempre con algún entrenamiento de por medio.

Cada vez es más frecuente ver la incorporación de las generaciones más jóvenes en aspectos de estrategias de venta e implementación de planes para con clientes. En la industria legal, los abogados menos experimentados lo agradecen por el hecho de poder ser considerados en los planes, dando su punto de vista y foguarse. Al final, tanto esto como otros aspectos que han venido a tomar un rol más relevante como un mejor balance de vida y trabajo repercute en un mayor compromiso por parte del equipo, lo cual el cliente puede percibir y considerar para profundizar su relación con la firma.

Empero, en el aspecto de marketing sin duda alguna las prácticas en otras industrias -inclusive de productos- han repercutido en cómo se han diseñado estrategias en el mundo legal. No existe un *-one size fits all-* como respuesta. Cada firma, país, sector o industria, inclusive área de práctica es distinta. Ello ha dado pauta la conversación entre profesionales de desarrollo de negocios y marketing en México, los cuales hemos venido adaptando muchas de estas iniciativas a un plano doméstico. Hace unos meses se publicó el libro *"How to Advance Your Career in Professional Service Marketing"* del cual tuve el gusto de participar y recomendando ampliamente

"Inicialmente, es imprescindible coordinarse con la dirección de la firma con la finalidad de empatar objetivos y metas centrales que se tienen a nivel grupal."

para aquellos que desean conocer más sobre estos temas. En él, Dominic Ayres aglutina un excelente listado de *war stories* de la industria legal en un plano internacional. Es fundamental intercambiar ideas y aprender que lo que para algunas firmas y profesionales puede funcionar perfectamente para otros simplemente no es opción.

¿Cómo se diseña una estrategia de desarrollo de negocios y marketing efectiva para los servicios jurídicos?

No hay una fórmula única para desarrollar estrategias, sin embargo, sí hay factores que pueden ser tomados en cuenta para elaborar un plan de acción, siendo este el primer paso. Inicialmente, es imprescindible coordinarse con la dirección de la firma con la finalidad de empatar objetivos y metas centrales que se tienen a nivel grupal. Otro aspecto relevante es la guía y retroalimentación que el equipo de desarrollo de negocios provee, dado que permite crear parteaguas o lograr revelar aspectos no considerados. A su vez, se debe revisar, factorizar y cuantificar la validez de dichos planes y empatarlos con el plan de acción de los departamentos de desarrollo de negocio y marketing.

Por otra parte, para diseñar estrategias hay que tomar en cuenta contextos. No se trazan los mismos objetivos para una firma local o doméstica que para una regional o internacional; además, los planes para un despacho boutique del área laboral o de litigio no serán iguales que aquellos de una firma multiservicios. Se debe estudiar y planear a la medida por cada aspecto, inclusive área de práctica y región geográfica. Se requiere coordinación, y sobre todo voluntad de todos los actores involucrados para llevar a buen puerto el monitoreo y ejecución de metas concretas.

¿Qué herramientas tienen los abogados para publicitar sus servicios?

Para aquellos abogados o firmas que cuentan con un departamento de desarrollo de negocios y marketing, este se ha convertido en un pilar fundamental para coordinar servicios. El proveer, por ejemplo, de inteligencia de mercado hace toda la diferencia, no solo en determinar qué publicitar sino en el cómo. Cabe señalar que muchas firmas aún no cuentan con este tipo de soporte, que en múltiples ocasiones nace más como necesidad que como un plan. La institucionalización que da un área de este tipo es fundamental para coordinar y hacer uso de distintas herramientas. Desde materiales de venta, hasta todo lo relativo al mundo digital, pasando por iniciativas de hospitalidad. A mi parecer, de las herramientas más relevantes es identificar e incentivar las oportunidades de *networking*.

¿Son esenciales los directorios jurídicos para promocionar los servicios legales?

Sin duda este tipo de publicaciones han venido a capitalizar sobre la reputación de las firmas legales. El proveer de parámetros y estándares a nivel mundial para clasificar jugadores del sector legal por país y área de práctica (y más recientemente extendida en algunos casos a jugadores del sector distintos a firmas) es de mucha utilidad y dan una fotografía (con el riesgo de inconsistencias) de un momento de la industria en lo particular.

Atrás están los días donde *martindale* era el único estandarte para encontrar especialistas legales. Sin embargo, dicha evolución ha tenido sus particularidades, así como aspectos positivos y negativos. Por una parte, ha incentivado potenciales clientes acudir a estos directorios para revisar y analizar opciones para sus asuntos en áreas de práctica y ubicaciones de las cuales no cuentan con conocimiento alguno. Lo anterior, debatible, aún en crecimiento y posiblemente más común en un contexto internacional.

Sin embargo, la proliferación de estas publicaciones (las cuales ya se cuentan en miles) con un dejo netamente comercial y monetario, aunado a riesgos reputacionales por el manejo de información confidencial terminan en múltiples ocasiones por

disuadir algunas firmas o abogados de participar. Indiscutiblemente han logrado penetrar y colocarse como un aspecto clave en el sector, y el rol de las principales cada vez se afianza más en la medida que la industria legal legitima el papel que juegan.

¿Te ha sido posible medir el retorno de inversión de tus estrategias? ¿Cómo lo has medido?

Soy un fiel creyente del monitoreo constante de objetivos e indicadores de desempeño. Es de suma importancia mantener un registro detallado de actividades, variables y parámetros que permitan a los equipos de desarrollo de negocios y de abogados revisar el desempeño, establecer responsabilidades y, lo más importante, poder planificar el camino a seguir con elementos que establezcan puntualmente un plan de acción a seguir. El gran reto sobre esto es que no todo puede (o debe) monitorearse o cuantificarse. Es justo en esto donde entra en juego la coordinación con la dirección de la firma.

En mi experiencia, hay múltiples indicadores que te permiten medir la inversión de actividades. Sin embargo, vale la pena recalcar que no todo se reduce a lo financiero. Permitir mejores procesos de toma de decisiones, involucra evolucionar la visión que comúnmente se tiene sobre desarrollo de negocios y marketing como un gasto y no como inversión.

¿Cómo se diferencian las firmas de abogados frente a la competencia?

Más allá del uso de clichés propios de la industria tales como la innovación, el compromiso frente al clientes y el soporte que se ofrece (lo cual todo es prácticamente obligatorio y esperado), la industria legal vive de unos años para acá un momento fundamental en la forma en la que ofrece sus servicios. Cada vez el sector se hace más especializado, lo cual conlleva a replantearse estrategias constantemente. Los clientes tienen problemas cada vez más complejos y con aspectos novedosos nunca vistos. Al mismo tiempo, existe una mayor apertura y retribución por parte de las firmas para con la sociedad de cualquier manera o forma posible. Cada vez son sonados temas relevantes como diversidad e inclusión, equilibrio entre vida y trabajo, ESG, y otros aspectos que quizás antes no

se ponían sobre la mesa como un requisito frente a los clientes. A las empresas les gustaría tener en su asesor externo un socio comprometido, no solo con ellas, sino con sus causas. Cada vez la inversión deja de ser solamente en el aspecto financiero, sino en el humano. En la actualidad, dichos diferenciadores son lo que permiten a las firmas sobresalir del resto.

Finalmente, hay que apostar por ir un paso más allá de lo que los clientes requieren o identifican que necesitan. En múltiples ocasiones buscan esa guía de forma tardía, por lo que hay que buscar la planeación a corto, mediano y largo plazo que permita estar siempre adelante, anticipándose a los requerimientos.

¿Cómo se posiciona un despacho de abogados en un mercado altamente competitivo?

Es fundamental involucrar a toda la firma -independientemente de su rol- en actividades de desarrollo de negocio. Todos los miembros dentro de la organización -abogados o no- son embajadores y representan los valores y preceptos de esta desde el día uno. Se debe estimular esta participación con la finalidad de atraer nuevos clientes de todas las formas posibles.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que el camino por delante no es lineal. La profesión legal en sí se ha vuelto mucho más amplia y diversificada. Todos necesitamos aprender nuevas ideas y estrategias de forma continua, cada vez de forma más frecuentemente y de manera especializada. Este es uno de los retos más desafiantes para las firmas: adaptarse a un escenario siempre cambiante en relación con actividades y estrategias de desarrollo de negocios y marketing sin comprometer su cultura y valores.

Con la pandemia todo cambió, ¿cómo hacen negocio y publicidad los abogados ahora? ¿Qué cambió? ¿Qué llegó para quedarse?

El encierro por el Covid-19 trajo aspectos muy positivos para la industria legal. Se abrió la puerta para dejar de ser considerado un sector extremadamente formalista y rígido en su operación, así como su estrategia de negocio y comunicación. Se dio paso a la flexibilidad de condiciones, votos de confianza y frescura en la ejecución de tareas, lo cual tuvo repercusiones inherentes a los servicios dados a los clientes y eso se nota y agradece.

Algo fundamental también fue el adelanto tecnológico, lo cual permitió acercar, de una manera más ágil, dinámica y transparente las firmas con los clientes. Si bien, nada reemplaza una reunión cara a cara y el generar confianza por conocer a alguien en persona, la tecnología, incluyendo el uso de redes sociales, han dado pauta a que se prospecten, mantengan y creen relaciones con clientes de forma complementaria a lo que se tenía antes. Lo anterior, ligado también con un cambio generacional y de mentalidad con la inclusión de roles que antes no existían, permiten a las firmas ser más objetivas.

¿Cuál es el reto más importante al que te has enfrentado?

He tenido varios parteaguas en mi ejercicio profesional dentro de la industria legal. Uno de los principales ha sido el haber tenido la dualidad de ser abogado practicante inmerso en la actividad de desarrollo de negocios. Muchas veces otros abogados en algunos equipos no logran entender ese contraste y, para los que hacen marketing, no terminas de ser "uno de los suyos". La versatilidad del rol da para que entiendas el entramado de los asuntos legales desde una perspectiva comercial, tomando también en cuenta los aspectos más relevantes del marketing legal.

Por otra parte, el haber pasado parte de mi vida laboral en Europa y regresar a México a implementar muchas de esas estrategias continúa siendo interesante y retador. Sin embargo, de mis retos más grandes fue la apertura de oficinas en nuevos países de los cuales no hablaba la lengua, con objetivos, áreas de práctica y contextos distintos. La responsabilidad que ello conlleva es directamente proporcional a la satisfacción una vez que logras que las estrategias que planteaste se ejecuten. En cualquier contexto, es increíble ver algo cuando de tenerlo trazado en papel lo ves hecho realidad.

"Finalmente, hay que apostar por ir un paso más allá de lo que los clientes requieren o identifican que necesitan".





LIR

REVIEWS

LEGAL INDUSTRY

