Cambio de paradigma

A muchos abogados les da vergüenza vender. A nadie le da vergüenza ayudar.



Juan no habló de la firma: puso a la empresa en el centro.

Una firma decide que todos sus socios tienen que traer clientes nuevos, y para eso invierte: pone en marcha un CRM, suma un equipo de marketing y contrata a un coach para que los socios aprendan a presentarse y a convencer a sus prospectos. Cada uno arma su pitch alrededor de las credenciales de la firma, que es la más grande del país, que tiene cincuenta años de trayectoria, que ganó tal o cual caso.

El coach sabe que a muchos les va a costar. Les dice que la incomodidad es normal y que hay que perderle el miedo, que miren a los ojos, que tengan la presentación lista y que no se vayan de una conversación sin pedir una reunión. Los socios toman nota, pero la mayoría sigue creyendo que su trabajo es otro. Se formaron para asesorar, no para venderse.

En el cóctel con clientes, cada uno repite lo aprendido, con más o menos convicción. Las credenciales de la firma son indiscutibles y aun así no convencen a nadie, porque es lo mismo que los prospectos escuchan de todas las firmas.

Semanas después la firma revisa los resultados. Muchas tarjetas entregadas y ninguna reunión. En la reunión de socios aparecen frases que se escuchan en muchas firmas, «esto se tiene o no se tiene», «la venta no es para todos», «hay que mejorar el marketing», «necesitamos más talleres». Ese mismo día, Juan, un socio tímido que no había ido al taller con el coach, cuenta que lo llamó una empresa que estaba en la lista de potenciales clientes. No le había ofrecido nada. Le había escrito para contarle que una regulación nueva la iba a afectar, de qué manera y qué podía hacer al respecto. Y le explicó por qué la iba a afectar más que a su principal competidor.

Salir a vender

Muchas firmas entienden el desarrollo de negocios como salir a vender, y piensan que eso significa presentarse, hablar de la firma y de sus fortalezas (el tamaño, la trayectoria, los rankings, los clientes que asesoró) e insistir hasta que el otro diga que sí. O, en su versión pasiva, confiar en que si el trabajo es bueno, los clientes llegan solos.

Esa idea tiene dos problemas. El primero es que casi todas las firmas dicen lo mismo, sobre todo las más grandes de cada país. Cualquiera puede mostrar un socio estrella, un equipo con décadas de experiencia o varios casos emblemáticos. Son todas buenas y, desde el lado del cliente, todas igual de buenas.

El segundo problema es que a la mayoría de los abogados vender no les sale natural, y no es solo una impresión. Larry Richard, psicólogo y ex abogado, estudió a abogados destacados y encontró que en sociabilidad obtenían en promedio un puntaje de 12,8%, frente al 50% de la población general. En ese test, la sociabilidad no mide si alguien trata bien a la gente, sino sus ganas de iniciar relaciones nuevas. Los buenos abogados prefieren cultivar las que ya tienen. Por eso salir a vender les cuesta tanto (y los entendemos).

Los eventos pensados para conocer gente tampoco ayudan demasiado. En una investigación, Paul Ingram y Michael Morris, de la Universidad de Columbia, estudiaron el comportamiento de un centenar de ejecutivos en un cóctel de networking. A pesar de que casi todos habían dicho que iban a conocer gente nueva, terminaron pasando la mayor parte del tiempo con quienes ya conocían.

Si el desarrollo de negocios se define así, el resultado es previsible. Unos pocos socios, los más extrovertidos, traen la mayoría de los clientes, y el resto concluye que no nació para eso. De ahí sale una división que se repite en firmas de todo el mundo, entre los socios que originan y los que hacen el trabajo.

Pero el desarrollo de negocios no tiene que ser necesariamente así.

Brahe, Kepler y el cambio de paradigma

A fines del siglo XVI, el astrónomo danés Tycho Brahe pasó veinte años midiendo el cielo con una precisión que nadie había logrado antes. Con esos datos defendía un modelo en el que la Tierra seguía en el centro del universo, como indicaban el sentido común y la tradición de su época. Antes de morir le dejó sus mediciones a su asistente, Johannes Kepler.

Kepler tenía exactamente los mismos datos, pero los leyó de otra manera. Con la Tierra en el centro, las posiciones de Marte no coincidían con lo que predecía el modelo. La explicación cómoda habría sido culpar a las mediciones. Kepler, en cambio, confió en los datos, cambió el supuesto y puso al Sol en el

centro, con la Tierra girando a su alrededor. Tres siglos y medio después, Thomas Kuhn llamaría a un cambio así un cambio de paradigma.

En una firma pasa lo mismo. Los equipos de marketing y desarrollo de negocios tienen la información de sus prospectos, arman planes, envían newsletters y organizan eventos. Pero los resultados no llegan: se entregan muchas tarjetas y no se consigue ni una reunión. Y, en vez de hacer lo que hizo Kepler, se cae en explicaciones cómodas: «esto se tiene o no se tiene», «la venta no es para todos», «necesitamos más talleres». El problema no está en las personas, sino en un modelo que pone a la firma en el centro: «somos la mejor», «somos la más antigua», «representamos a las compañías más importantes». Lo que tiene que cambiar es el paradigma, y poner en el centro al cliente.

La misma lista de prospectos, otra pregunta

Como Tycho, toda firma tiene su buena base de datos. El CRM tiene la lista de empresas a las que quiere llegar, en qué industria opera cada una y quién las conoce dentro de la firma, y el equipo de marketing sigue cada cambio regulatorio. Con la firma en el centro (y no el cliente), esos datos se leen para responder qué se le puede "vender" a cada empresa, y una regulación nueva se convierte en una alerta que le explica la ley a toda la base de contactos.

En nuestra historia, Juan hizo lo mismo que Kepler. Usó la misma lista y la misma regulación, pero puso a la empresa en el centro y se preguntó qué le iba a pasar y cómo podía ayudarla. Son las preguntas que se hace un médico. Cuando recomienda un tratamiento, no siente que esté vendiendo nada, porque primero diagnosticó y lo que propone es para ayudar.

Un abogado puede hacer lo mismo. No necesita venderse ni empujar sus servicios. Le alcanza con leer la situación de una empresa, ver el riesgo a tiempo y proponer un camino. Eso es diagnosticar, y es lo que hace todos los días con sus clientes. Le resulta mucho más natural que hablar de sí mismo, de los éxitos de la firma o de sus rankings. Por eso no da vergüenza, y por eso se le puede enseñar a todos los socios, no solo a los *rainmakers*.

La evidencia va en la misma dirección. Edelman y LinkedIn encuestaron a unos 3.500 ejecutivos que deciden compras en sus empresas. El 73% dijo que, para evaluar a un proveedor, confía más en lo que ese proveedor piensa sobre los problemas de su industria que en sus materiales de marketing, es decir, que en lo que el proveedor dice de sí mismo. Para un cliente, un buen consejo para su negocio dice más de una firma que cualquier lista de credenciales.

Lo que cambia en la firma

Cambiar de paradigma no significa tirar la estructura de desarrollo de negocios. Significa apuntarla a otro centro. El CRM puede registrar qué le va a pasar a cada cliente, además de lo que le compró a la firma. Marketing puede empezar a preguntarse cómo ayuda esta alerta a nuestros clientes. Y el taller puede enseñar a diagnosticar en vez de enseñar a presentarse. Mientras el último tramo, el socio frente al cliente, siga pensando que tiene que salir a vender, ninguna inversión en la estructura va a alcanzar.

La pregunta que cambia el paradigma

Piense en una empresa con la que le gustaría trabajar y pregúntese: ¿qué le está pasando a esta empresa que puedo ayudarla a resolver, más allá de que exista o no una oportunidad comercial?

Si quiere compartir su respuesta, puede escribirme a alejandro.massri@latinbrains.com. La leo.

Alejandro Massri

CEO de Latin Brains. Asesora a firmas de abogados de América Latina en identidad, estrategia y desarrollo de negocios.

alejandro.massri@latinbrains.com · latinbrains.com

LECTURAS

Johannes Kepler, *Astronomia Nova*, 1609.

Thomas Kuhn, *La estructura de las revoluciones científicas*, 1962.

Paul Ingram y Michael Morris, «Do People Mix at Mixers?», *Administrative Science Quarterly*, 2007.

Larry Richard, «Herding Cats: The Lawyer Personality Revealed», 2002.

Edelman y LinkedIn, *2024 B2B Thought Leadership Impact Report*.