

## CAUSAS DEL FRACASO DEL MARKETING EN FIRMAS DE ABOGADOS

Por Natalia Tobón  
Bogotá Colombia

Nos referimos a las firmas de abogados que invierten grandes sumas de dinero en contratar famosas empresas consultoras en temas de marketing y planeación estratégica. ¿Qué pasa cuando esos expertos se van y nos dejan en el escritorio un proyecto divinamente empastado pero que no despega?

Que falta ejecución.

En general, ejecutar un proyecto de reestructuración, planeación estratégica o de marketing en una firma de abogados requiere como mínimo agotar dos etapas: crear un equipo y comunicar el proyecto. Crear un equipo es fundamental, pues nada sacamos con diseñar sofisticados planes si no podemos conseguir un equipo responsable que se ocupe de hacerlos realidad. De otro lado, comunicar el plan es indispensable porque difícilmente será una realidad un proyecto de planeación estratégica que nadie conoce o entiende. En estos dos sencillos aspectos radica el fracaso de la mayoría de los proyectos de planeación estratégica en firmas de abogados. Sin embargo, también hay otros factores que influyen<sup>1</sup>:

1. Falta de entusiasmo: El entusiasmo es fundamental para lograr cualquier cosa en la vida. Un filósofo decía que el secreto del éxito, cualquiera que éste sea, radica en dos palabras: pasión y método. Difícilmente algo que se hace sin ganas tiene resultados positivos.
2. Estrategias poco claras: La firma conoce sus problemas, pero en lugar de enfrentar “al toro por los cuernos” se va por la tangente porque resulta más fácil o más económico a corto plazo. Sucede, por ejemplo, cuando los directivos de una firma descubren que los clientes resienten el maltrato por parte de algunos abogados, pero en lugar de dar a los abogados un entrenamiento especializado sobre temas de “servicio al cliente”, concluyen que se trata de un cliente problemático y se dedican a buscar nuevos mercados. También es el caso de las firmas que quieren posicionarse en un determinado mercado pero no contratan abogados expertos en esa materia.
3. Afán de resultados o lucro inmediato: Todo requiere paciencia. No puede esperar que por pagar una vez un aviso en un conocido directorio de abogados o por solicitarle a su equipo que investigue

---

<sup>1</sup> Beer, M., Einsele, R. *The silent killers of Strategy Implementation and Learning*. MIT Sloan Management Review. 2000. Pág. 29-40.

más su firma sea inmediatamente conocida en el mundo y todos sus abogados sean respetados académicos.

4. Metas inalcanzables: Recordemos aquel principio legal según el cual “Nadie está obligado a lo imposible”. Hay que ser realistas. Piense que todas sus metas deben ser SMART (por sus siglas en inglés): específicas, medibles, alcanzables, relevantes y que se les pueda seguir el rastro. En otras palabras, los objetivos deben ser cuantificables o por lo menos suficientemente precisos para ser medidos; deben tener un plazo de consecución, o al menos varias fechas que permitan hacerle seguimiento en el tiempo.

En resumen, tener en el papel nuestro proyecto de planeación estratégica es sólo un primer paso, pues cada empresa tiene que elaborar y poner en práctica la receta con sus propios ingredientes<sup>2</sup>.

Las siguientes técnicas adaptadas a las circunstancias de cada cual pueden ayudarnos a llevar a cabo con éxito nuestra misión:

- a. Definir las tareas de cada cual en un lenguaje sencillo: Se trata de ayudar a los empleados a entender cómo pueden contribuir, cada uno de ellos, a la ejecución del plan.
- b. Desarrollar una agenda realista de ejecución: Se debe establecer un cronograma para el desarrollo de cada una de las etapas.
- c. Crear un grupo de trabajo conformado por empleados que gocen de respeto en la organización para que, en reuniones que sean cortas y productivas, revisen los avances del proyecto. Este grupo debe rendir informes a la gerencia para que esta tome las medidas sancionatorias necesarias o introduzca recompensas que, según la filosofía de la compañía pueden ser económicas o consistir en un sencillo reconocimiento.

---

<sup>2</sup> Rodríguez Múnera, Mauricio, *Brújulas Empresariales*, Portafolio, Casa Editorial El Tiempo, 2004. Pág. 17