

VIDA JURÍDICA

Gestión

EL PROBLEMA

¿Cómo obtener más rentabilidad?

Un pequeño despacho se pregunta la fórmula idónea, después de haber perdido alguna cuenta, para conseguir mejorar la rentabilidad de la firma

“**S**oy el titular y fundador de un pequeño despacho de asesoría a empresas, centrado principalmente en servicios de gestión, especialmente obligaciones fiscales, contables y laborales.

Dirijo un equipo de 10 personas, dos de ellas realizan tareas de soporte a los profesionales que llevan y asesoran a clientes. En estos

momentos de crisis, con la pérdida recurrente de algún cliente, y con lo que cuesta que entren nuevas cuentas o clientes, cada vez se hace más necesario conocer y medir la rentabilidad del despacho.

¿Me podrían aconsejar e indicar en qué parámetros de gestión debería profundizar para optimizar la rentabilidad del despacho?”

LA RESPUESTA

● **Imagino que usted ya debe llevar una cuenta de explotación global del despacho que le debe indicar si el resultado (I-G) de su negocio resulta acorde a lo que usted espera y además también respecto a los ingresos de la firma.**

También le sería muy útil llevar una cuenta de explotación por departamento o área de especialización del despacho. Pero si realmente quiere afinar y profundizar en la rentabilidad de su bufete, le recomendamos que lleve y controle los siguientes indicadores:

a) En primer lugar, debería calcular la rentabilidad aportada por cada uno de los profesionales que forman su equipo.

Esta información resulta de aplicar la siguiente fórmula: VA (valor añadido de cada profesional) es igual a importe facturado a clientes menos el coste asignado

a cada profesional. El dato obtenido le servirá para saber cuál sería la rentabilidad de cada letrado.

Aplicando esta fórmula a cada profesional se puede ver si los profesionales de nuestro despacho son rentables o no lo son. Lógicamente, ese dato requiere disponer de un sistema administrativo que esté también adecuadamente diseñado.

b) En segundo lugar, usted debería obtener la rentabilidad por cliente. Este dato se obtendrá de la diferencia entre el importe facturado a cada cliente y el coste asignado a dicho cliente (un dato que se calcula obteniendo el precio de horas reales invertidas de cada profesional en ese cliente).

c) En tercer lugar, otro parámetro que podríamos añadir sería el número de

servicios que tiene contratado cada cliente. Es decir, con este indicador conseguiríamos detectar aquellos clientes susceptibles todavía de contratar más servicios del despacho, con ello conseguiríamos una mayor facturación y volumen de negocio y posiblemente una mayor rentabilidad.

Podríamos añadir más parámetros e indicadores, pero creo que poniendo en práctica estos dos controles seguro que le permitirán conocer mejor si su despacho es rentable o no.

A partir de ahí, si resulta que algún profesional es poco productivo o bien algún cliente es poco rentable deberá tomar las medidas oportunas para corregirlo o bien minimizarlo. Esa posiblemente sea la parte más difícil.

Jordi Amado
& Consultores Asociados



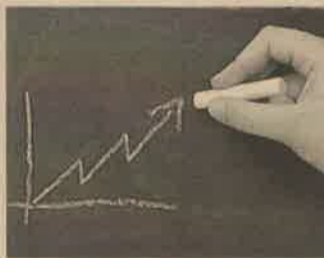
EXPERIENCIAS

● **“Para mí, la rentabilidad del despacho, no solo se mide por los beneficios económicos, basados en balances y cuentas de pérdidas y ganancias.**

Creo que uno de los factores más rentables es la conciliación y el saber contar con un equipo humano implicado en el proyecto del despacho.

El trabajo en equipo, el buen ambiente y la responsabilidad personal de cada profesional son los tres parámetros que para mí son clave para conseguir un despacho rentable y con futuro. Obsesionarse únicamente con los parámetros económicos y dejar en segundo lugar los parámetros “sociales y humanos” considero que es un error estratégico”.

Germán Saval
Socio-director de AGS Asesoría



● **“Al margen de llevar la cuenta de explotación que se desprende de la contabilidad del despacho, analizamos la rentabilidad cliente por cliente, según el criterio de dedicación y del rango de las personas que lo atienden. Es decir, según tiempo empleado y coste horario de cada una de las personas que atienden a dicho cliente.**

A este criterio, que llamamos económico, se le agregan otros, entre los que podríamos destacar los estratégicos y comerciales. Es decir, un cliente puede dar una rentabilidad baja o incluso negativa desde el punto económico pero muy positiva desde el punto de vista comercial, porque, por ejemplo, es uno de los que llamamos prescriptores”.

José María Sánchez Alborch
Consejero delegado de
Asesoría Financiera, SA



de servicio” o antigüedad tiene la excepción del supuesto de que el trabajador haya prestado servicios de modo sucesivo en varias empresas del mismo grupo, cuya existencia se caracteriza por el funcionamiento integrado o unitario de las organizaciones de trabajo de las empresas del grupo y por la prestación de trabajo sucesiva a favor de varios empresarios.

En tal caso, la jurisprudencia considera que estamos en presencia de un único empleador, por lo que la indemnización exenta debe fijarse teniendo en cuenta la antigü-

edad del trabajador en el grupo empresarial.

Considera el TSJ probado que en Telefónica “existe un funcionamiento coordinado entre las diversas empresas bajo la dirección común de la cabecera del grupo, al igual que un traspaso de trabajadores entre ellas, es decir, una movilidad interna de los empleados atendiendo a las necesidades de recursos humanos dentro del grupo”, por lo que para calcular la indemnización exenta “hay que considerar toda la antigüedad en el grupo y no solo la duración del último

contrato de trabajo” (TOL2.103.558).

Legislación NORMATIVA PARA LAS AGENCIAS DE CALIFICACIÓN

● **Se transpone al ordenamiento interno el Reglamento (CE) 1060/2009 sobre las agencias de calificación y se hacen modificaciones legales en previsión de la inminente creación de la Autoridad Europea del Mercado de Valores. Para ello se especifica la obligación de de-**

terminadas entidades financieras de utilizar las calificaciones emitidas por agencias registradas o certificadas en virtud del reglamento. Entidades de crédito, empresas de servicios de inversión, fondos de titulización y depositarios de las instituciones de inversión colectiva deberán aplicar esta nueva ley.

Asimismo la utilización de calificaciones externas de crédito requerirá que dicha calificación haya sido emitida o refrendada por una agencia de calificación crediticia establecida en la UE.

Se requerirá, además, que la agencia de calificación haya sido reconocida a tal efecto por la Comisión del Mercado de Valores, valorando, en todo caso, la objetividad, independencia, transparencia y continua revisión de la metodología aplicada, así como la credibilidad y aceptación en el mercado de las calificaciones de crédito realizadas por estas empresas. Se otorgan a la CNMV facultades de supervisión e inspección necesarias para cumplir con las funciones asignadas sobre las agencias de calificación crediticia (TOL2.134.131)

EL GOBIERNO MODIFICA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE COMUNICACIONES ELECTRÓNICAS

● **Real Decreto 726/2011, de 20 de mayo, por el que se modifica el reglamento sobre las condiciones para la prestación de servicios de comunicaciones electrónicas. Se refuerzan los derechos de los consumidores con medidas para la protección de la discapacidad, el derecho a comunicaciones a 1 Mb/s y la posibilidad de que las guías se entreguen en formato electrónico (TOL2.110.714).**