

compraventa de despachos en las que he intervenido. En dichas ocasiones, se habla, a lo sumo, de facturación y de “retribución” de los socios y de poca cosa más. Luego, en una segunda fase, cuando se intenta profundizar y desentrañar el valor añadido económico-financiero de la firma, surgen “sorpresas” desconocidas por los socios: márgenes negativos (se confunde retribución del socio con reparto o retirada de beneficios...), profesionales con baja productividad, departamentos excesivamente cargados de personal... Cuando descubres esta nueva “realidad”, la pregunta que te formulas es la siguiente: ¿qué valor añadido tiene en realidad el despacho?

Según la teoría de la relatividad del valor, la tasación de una empresa se basa fundamentalmente en su **fondo comercial**, que se calcula aplicando la fórmula siguiente:

$FC = \text{valor real} - \text{valor contable}$

Si somos objetivos al aplicar esa sencilla fórmula, quizás nos demos cuenta de que el supuesto valor añadido de nuestro despacho es igual a cero, no existe.

A continuación intentaré relacionar, sin ánimo de ser exhaustivo, una serie de parámetros que todo despacho debería medir hasta la obsesión. Si esos parámetros no se controlan y no son positivos, hablar del valor añadido de una firma será pura literatura. En los tiempos que nos ha tocado vivir -crisis prolongada, feroz competencia, “baile” de fusiones e integraciones-, se hace aún más evidente la necesidad de gestionar el margen. Y esa necesidad es posible en cualquier tipo de despacho, sea pequeño o mediano. Es un tópico que sólo las grandes firmas pueden medir y gestionar el margen porque sólo ellas disponen de recursos. Para cualquier despacho, sea cual sea tu tamaño, ignorar el margen significa, en el medio plazo, prácticamente desaparecer del mercado.

PARÁMETROS QUE EVALUAR

Entre los parámetros que aconsejamos controlar destacan la rentabilidad de los profesionales y empleados así como la que representa cada cliente, la productividad y calidad del despacho y, finalmente, el beneficio por socio y los diversos ratios del balance de situación y de la cuenta de resultados (*ver recuadros*).

Rentabilidad de profesionales y empleados

Para determinar la rentabilidad de profesionales y empleados se deberían medir, como mínimo, los siguientes indicadores:

■ **Coste hora por empleado/profesional.** El cálculo se obtiene de dividir el sueldo bruto y los gastos de Seguridad Social entre el número total de horas disponibles.

■ **Cálculo de la rentabilidad aportada por el empleado/profesional.** Si el circuito administrativo está bien diseñado, se puede calcular cuál es la rentabilidad aportada por cada empleado/profesional mediante la asignación con base en las horas incurridas en la realización del trabajo. Normalmente, un indicador será el valor añadido (VA) aportado por cada trabajador o profesional, que se calcula restando, del importe facturado a los clientes, el coste asignable al empleado/profesional.

No obstante, no debe perderse de vista que, en muchos despachos profesionales, el importe facturado se calcula mediante la asignación de un porcentaje de incremento para cada categoría profesional, con lo cual la rentabilidad puede verse un poco distorsionada mediante este indicativo.

También existe personal que realiza funciones de apoyo (administrativos, documentalistas...) al que no puede aplicarse este criterio.

Este mismo cálculo del valor añadido aportado por cada trabajador puede

calcularse de forma agregada por cada área de especialidad o departamento (fiscal, mercantil...) del despacho.

Rentabilidad por cliente

La rentabilidad de los clientes vendrá definida por la diferencia entre el importe facturado y los costes asignables a los mismos.

Cuando no se controla la rentabilidad de los profesionales y clientes o la productividad del despacho, hablar de valor añadido es pura literatura

Normalmente, las disminuciones de rentabilidad vendrán dadas por un exceso de horas invertidas en los encargos, de ahí la importancia de controlar las horas realmente invertidas *versus* las horas previstas.

Productividad del despacho

De forma resumida, los indicadores que permiten medir la productividad del despacho son cuatro:

■ **Facturación por empleado.** Representa la facturación que ha aportado cada empleado, al despacho profesional. No obstante, debe tenerse en cuenta que, si existe personal que realiza funciones de *staff*, debe plantearse otro criterio de valoración (objetivos realizados, facturación a otros departamentos).

■ **Grado de asunción de nuevos trabajos.** Otro aspecto importante es conocer el grado de trabajos que puede asumir el personal que presta los servicios. Por ello, un indicativo de dicha capacidad será el ratio horas de trabajo previstas/horas reales disponibles.

Parámetros recomendados

Rentabilidad de empleado/profesional

$$\text{Coste hora} = \frac{\text{Sueldo bruto + Seguridad Social}}{\text{Total horas disponibles}}$$

$$\text{Valor añadido por empleado/profesional} = \text{Importe facturado a clientes} - \text{Coste asignable al empleado/profesional}$$

$$\text{Valor añadido por área} = \text{Importe facturado a clientes en el área} - \text{Coste asignable al área}$$

Rentabilidad por cliente

$$\text{Rentabilidad clientes} = \text{Honorarios facturados y cobrados} - \text{Coste horas invertidas en la prestación del servicio}$$

Productividad del despacho

$$\text{Capacidad de asunción de nuevos trabajos} = \frac{\text{Horas trabajo previstas}}{\text{Horas reales disponibles}}$$

$$\text{Retrasos en trabajos programados} = \frac{\text{Número de retrasos}}{\text{Número de servicios}}$$

Otros: facturación por profesional/empleado, comparación horas reales *versus* horas previstas...

Calidad del despacho

$$\text{Seguimiento de procedimientos de calidad} = \frac{\text{Número de procedimientos no seguidos}}{\text{Número de trabajos chequeados}}$$

Otros: Número de horas invertidas en formación, análisis de las quejas, bajas de los clientes, realización de cuestionarios para evaluar la satisfacción de clientes...

Beneficio por socio

$$\frac{\text{Beneficios Socio}}{\text{Beneficios Honorarios}} = \frac{\text{Beneficios Honorarios}}{\text{Beneficios Personal}} \times \frac{\text{Honorarios Personal}}{\text{Personal Socios}}$$

El resultado de dicha operación nos puede hacer reflexionar sobre la posibilidad de contratar nuevo personal, ya sea de forma temporal o permanente.

■ **Retrasos.** Un cierto número de retrasos en los trabajos programados (retrasos/servicios) puede evidenciar una saturación dentro del despacho.

■ **Comparación horas reales *versus* horas previstas.** Otra medida de comparación es la diferencia entre horas reales y horas previstas. Cuando la desviación sea grande, deberán analizarse las causas.

Calidad del despacho

La calidad del despacho puede controlarse de dos maneras: interna o externamente.

■ **Control interno de calidad.** Controlar la calidad implicará haber diseñado unos procedimientos y metodologías de trabajo para asegurarla. Periódicamente, debe realizarse un muestreo sobre el grado de seguimiento de dichos procedimientos, conforme a la fórmula siguiente: procedimientos no seguidos/trabajos chequeados.

Otro indicativo de la calidad del despacho es el número de horas invertidas en formación.

■ **Control externo de calidad.** Se puede controlar de dos maneras: analizando las quejas y las bajas de los clientes, y realizando cuestionarios para evaluar la satisfacción de clientes.

Beneficio por socio

Como apunta David Maister, el beneficio por socio debería verse como el equivalente en el despacho profesional “al rendimiento sobre los recursos propios” (*ver recuadro*).

INDICADORES EMPRESARIALES

Área financiera

Dentro del área financiera, deberán controlarse los principales

ratios del balance de situación y de la cuenta de resultados, así como el umbral de rentabilidad (los ingresos mínimos que necesitamos para cubrir los gastos fijos del despacho), pero siempre complementados con un presupuesto anual de tesorería y otro mensual.

Entre los **ratios del balance de situación** se medirá periódicamente: solvencia, activo-pasivo exigible, liquidez, tesorería, disponibilidad, endeudamiento, calidad de la deuda e impagados. En la **cuenta de resultados** se incluirán los siguientes conceptos: rentabilidad financiera, rentabilidad económica y gastos financieros (*ver recuadro*).

Área de recursos humanos

Conviene conocer el clima social que reina en el despacho cuando es notable el número de empleados contratados. En este sentido, se pueden utilizar los siguientes indicadores:

- ▮ Rotación: bajas/número de empleados.
- ▮ Ideas aportadas o sugerencias/número de empleados.
- ▮ Quejas/número de empleados.
- ▮ Promoción: empleados ascendidos/número de empleados.

Área comercial

En el supuesto de que el despacho cuente con área de comunicación y comercial o tenga este servicio externalizado, será interesante evaluar el número de altas por profesional “comercial”, cuando existan profesionales que se dedican a labores de captación de clientes, y controlar la eficacia de actuaciones de carácter comercial como las promociones, estrategias de difusión del bufete y relaciones públicas.

Para ello, se realizará un análisis de la procedencia de cada petición de información, es decir, el canal de promoción del despacho desde el cual llega dicha petición por parte de potenciales clientes (directorios, artículos publicados, publicidad, prensa, revistas, radio, *ma-*

ilings, relaciones públicas, comerciales, etc.). Asimismo, del número de peticiones de información, se analizará cuántas han acabado en servicios prestados; por otro lado, también se relacionarán los costes de cada una de las iniciativas.

CONCLUSIÓN

A todos los indicadores descritos podríamos añadir algunos más o incluso otros diferentes según las características del despacho y los servicios prestados. Por ejemplo, en un despacho especializado en reclamación de impagados, los indicadores serán muy distintos respecto a los de un despacho especializado en gestión y asesoramiento laboral.

En resumidas cuentas, para finalizar, mi mensaje y conclusión es que todos los despachos, pequeños, medianos o grandes, cada vez más, deberán buscar el valor añadido no sólo en los servicios que prestan, sino también en las cuentas de ingresos y gastos de su despacho. **Gestionar el margen** debería ser un concepto asumido por todos los socios y profesionales del despacho. Todos los departamentos deberían considerar la consecución del margen un objetivo tan importante como la prestación de un servicio excelente. Los despachos que consigan asimilar y motivar a sus profesionales como pilotos del margen serán, sin duda, los primeros en retomar la senda del crecimiento en el 2011.

Parámetros del área financiera

Ratios balance de situación

Concepto		Saldo Año 1	Saldo Año 2	Saldo Año 3
Solvencia	Activo-Pasivo Exigible			
Liquidez	A Circulante/P Circulante			
Tesorería	(Realizable+Disponibile)/ P Circulante			
Disponibilidad	Disponibile/Exigible cp			
Endeudamiento	Deudas/Pasivo			
Calidad de la deuda	Exigible cp/Pasivo			
Impagados	Impagados/Ventas			
Impagados	Impagados/Clientes			

Ratios cuenta resultados

Concepto		Saldo Año 1	Saldo Año 2	Saldo Año 3
Rentabilidad Financiera	Beneficio Neto/Fondos Propios			
Rentabilidad Económica	Beneficio Explotación/ Activo			
Gastos Financieros	Gastos Financieros/ Ventas			
Gastos Financieros	BAlI/Gastos Financieros			

BAlI = Beneficios antes de ingresos y gastos financieros e impuestos