

Cómo beneficia la crisis la gestión de los despachos

La actual coyuntura económica y los nuevos comportamientos de los clientes están obligando a los despachos a acometer nuevas políticas para controlar costes y priorizar estrategias. Este análisis incluye desde estructuras de honorarios a servicios o estructura de personal.

SILVIA OLIDEN CASTRO

Consultora en Marketing
Jurídico
www.silviaoliden.com



Basta ya de elucubraciones acerca de si la crisis va a acabar este año, el siguiente o dentro de cuatro. La realidad es que nadie sabe cuándo por fin vamos a salir de esta. Y es que, diagnosticar el pasado es muy fácil; sin embargo, son pocos los que optan por proponer salidas viables para superarla y salir reforzado en vez de lamentarse.

Hoy, seis años después del comienzo del declive, creo que es un buen momento para analizar cómo ha afectado la crisis a nuestros despachos: ¿ha ayudado la crisis a cambiar la cultura corporativa de los despachos, a implementar nuevas estrategias y, en definitiva, a hacerlos más competitivos?

La mayoría de mis clientes cuentan cómo han tenido que reducir sus tarifas para seguir conservando su cartera de clientes y que entrasen asuntos. Los clientes exigen más por menos, y los despachos se preguntan ¿se volverá



Estrategias de los despachos para seguir siendo competitivos

■ **Ahorro de costes:** utilización de las nuevas tecnologías y programas de gestión para medir el retorno de las inversiones y realizar un control de los costes.

■ **Eliminación de actividades que no generan valor añadido:** detectar aquellas actividades que se desarrollan y que son innecesarias o que podrían hacerse a un coste menor.

■ **Estructuras más eficaces:** establecimiento de nuevos honorarios (cobro en función de resultados, paquetes de servicios, sistemas mixtos o modelos de trueque), servicios (asesoramiento online) y de equipos (teletrabajo).

a pagar más cuando acabe la crisis? ¿Cuál es la postura que debemos de adoptar ante semejante situación?

Tras analizar las circunstancias de unos y otros, resulta fácil concluir que, para el que ha sabido reaccionar ante la adversidad, la crisis le beneficiará y saldrá reforzado; pero para los que se han quedado impasibles viendo el tiempo pasar, el futuro no será tan halagüeño.

La clave para crecer en épocas de crisis es entender que lo que funciona en tiempos de bonanza no sirve en los de depresión. Debemos hacer un esfuerzo y ponernos en la piel del consumidor para comprender cómo este ha modificado su criterio de compra, y adaptar así nuestra oferta a su nueva perspectiva.

Nuevas pautas de comportamiento

La racionalización de las compras es una de las primeras medidas que adopta el consumidor. En un despacho, esto se puede traducir en que el cliente preferirá que resolvamos sus problemas puntuales en cada momento, antes que contratar una iguala que le cubra los hipotéticos problemas que le puedan surgir a lo largo del año. Contratará única y exclusivamente aquellos servicios que le resulten irrenunciables,

pero difícilmente le podremos convencer para que contrate los accesorios.

Los clientes se vuelven más oportunistas y, por ende, más desleales a sus asesores habituales. La comodidad ya no es un handicap y no le importará irse lejos con tal de encontrar un buen servicio a un mejor precio.

Una estrategia adecuada puede marcar la diferencia entre acabar arrastrados por la crisis o sacar provecho de ella

El cliente, antes de tomar una decisión, valorará contratar servicios sustitutos: *“Quizá si el notario me asesora en la redacción de este contrato que voy a elevar a público, me puedo ahorrar pasar por el abogado...”*. *“Y el abogado de la Asociación, ¿no me podría aconsejar sobre esta cuestión gratis?”*.

Con todo, nos damos cuenta de que los hábitos de compra han cambiado, el cliente mira con lupa hasta el último euro de su presupuesto legal; por eso a

continuación trataré de analizar alguna de las técnicas que a estas alturas deberíamos de haber valorado implementar en nuestro despacho.

Diseño de una estrategia efectiva para afrontar la crisis

Cómo construir una estrategia anticrisis, esto es, un plan sostenible y coherente con nuestra realidad que ayude a nuestro despacho en su día a día en la toma de decisiones. La estrategia es la definición escrita de qué queremos hacer y cómo queremos estar dentro de 3-5 años. Significa saber cómo vamos a ganar la partida, incluso antes de empezar a jugarla.

Sin estrategia estaremos a merced de lo que ocurra a nuestro alrededor. Por el contrario, con una buena estrategia seremos capaces de saber elegir, decidir y actuar en consecuencia, neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se nos vayan presentando.

Una estrategia adecuada puede marcar la diferencia entre acabar arrastrados por la crisis o sacar provecho de ella. Y es que, en un contexto de inestabilidad económica, globalización, apertura e internacionalización de la economía, los despachos se han de plantear nuevas estrategias para seguir siendo competitivos:

- Conquista de nuevos mercados.
- Lanzamiento de nuevos servicios.
- Mejora de la calidad de los servicios actuales mediante la innovación.
- Desarrollo de alianzas estratégicas que les permita proporcionar a sus clientes un servicio más amplio.
- Análisis de la actividad interna del despacho para valorar cómo estamos utilizando los recursos humanos, tecnológicos y económicos y si están contribuyendo a la mejora de nuestra competitividad.
- Adopción de nuevas políticas de remuneración de nuestros servicios que encajen mejor con las necesidades de nuestros clientes.
- Elaboración de planes de fidelidad para mantener a los clientes más rentables.

■ Implementación de políticas activas de gestión de la morosidad.

Estás son algunas de las estrategias que podemos valorar. Se trata de adecuar la práctica profesional a la nueva realidad, rompiendo moldes del pasado. No todo está escrito: **innovemos, busquemos nuevas fórmulas, planteemos alternativas** (ver recuadro).

Ahorro de costes innecesarios

Los despachos de abogados pueden beneficiarse de las ventajas de profesionalizar su gestión utilizando **sistemas de control financiero**. Estos sistemas facilitan la medición contable del resultado de cada área de servicio, la asignación de incentivos y la toma de decisiones correctivas para mejorar el funcionamiento interno y por tanto la competitividad del despacho.

Los sistemas de control de costes permiten a los socios comprender que no todos los clientes son rentables para el despacho. Si analizamos nuestra facturación, observaremos que los clientes responsables de la mayor parte de la facturación supondrán probablemente alrededor del 20% de nuestra cartera, ¿sabemos quiénes son?

Los sistemas de control de costes permiten a los socios comprender que no todos los clientes son rentables para el despacho

En momentos de profunda crisis económica, una posible fórmula para salir reforzado es **aprender a medir el retorno de las inversiones y realizar un control más exhaustivo de los costes**. ¿Sabemos cuánto nos cuesta cada cliente? ¿Resulta rentable dedicarle 10 horas a un cliente que nos

pagará 300 e y no nos referencia? ¿Es rentable que un abogado emplee seis horas semanales en actividades de promoción que podría realizar un externo con un coste/hora bastante inferior? Si no medimos los tiempos dedicados a un expediente, ¿cómo podremos luego facturar coherentemente?

Les propongo calcular el coste real de sus servicios antes de ponerles precio.

Las nuevas tecnologías y los programas de gestión, nos permiten contabilizar nuestras horas de trabajo, asignarlas a un expediente y trabajar desde el conocimiento del coste real de nuestros servicios y no desde la intuición.

Eliminación de actividades que no generan valor añadido

Merece la pena revisar las actividades que desarrollamos sistemáticamente en nuestro día a día en los despachos a fin de detectar si verdaderamente añaden o no un valor al servicio, es decir, si redundan en una mayor satisfacción de los clientes.

Una actividad que genera valor es hacer un curso de especialización; por el contrario, no genera valor el hecho de desplazarse a entregar un documento que se puede enviar por e-mail. O sí, si el cliente aprecia sobremedida esa visita. La gracia reside en poder determinar en cada caso concreto qué actividades están aportando ese valor al despacho y evaluar lo que cuesta cada una.

Para que un programa de reducción de costes sea eficaz, es necesario que periódicamente se realicen verificaciones, con el fin de detectar las posibles actividades que están efectuando y son innecesarias – pues no hay nada más absurdo que hacer bien un trabajo que no se necesite– o aquellas que podrían efectuarse con un coste menor.

Además, en ocasiones, puede suceder que los profesionales o el personal de apoyo no estén comprometidos con los cambios introducidos en el despa-

cho. Así, cuando se implemente un sistema informatizado de gestión documental, quizá algunos profesionales se resistan a utilizar la nueva herramienta de trabajo porque les resulta más fácil hacer sus tareas como antaño; ello se traducirá en un sobrecoste y, en algunos casos, en una duplicidad de tareas. Vigilemos y evitemos estas duplicidades.

La mayor parte de la carga en los despachos está sujeta por el coste del inmueble y por los salarios. Pero en una época tan complicada como la actual, los ahorros basados en las mediciones de otros costes menores pueden permitir una ventaja clara transmisible al cliente.

¿Contamos con varias bases de datos?, ¿utilizamos todas?; ¿tenemos contratado un servicio de mantenimiento de la web del despacho pero en realidad no se actualiza?; ¿gastamos demasiado en carpetas para albergar expedientes?; ¿imprimimos en exceso?; ¿estamos suscritos a seis revistas mensuales cuando en realidad solo ojeamos una?

Ese “cajón de sastre” se debe cuantificar para determinar en cuánto lo podemos reducir y conocer así nuestro margen de maniobra; **eliminar actividades superfluas** lleva a reducir costes, y esas reducciones se logran identificando ineficiencias en los procesos utilizados hasta el momento.

Implementación de nuevas estructuras más eficaces: honorarios y equipos

Desde el comienzo de la crisis y con la paralización del mercado, los despachos se han visto obligados a reconvertir sus estructuras para hacer frente a la reducción de sus ingresos. Los principales damnificados son los despachos que se dirigen a grandes empresas e instituciones, ya que estas nunca habían recibido tanta presión desde sus direcciones generales para reducir costes y maximizar el trabajo de sus asesores externos. Tampoco se

libran los despachos que se dirigen a la pequeña y mediana empresa que sufren el azote de la crisis como las que más y reducen a lo imprescindible su gasto en servicios legales.

No debemos de tener miedo a la hora de proponer a los clientes estructuras de honorarios novedosas. A mi modo de ver, los acuerdos de honorarios más innovadores requieren que los clientes se comprometan a largo plazo con sus asesores y les proporcionen un gran volumen de trabajo.

Este tipo de propuestas consigue, además, fidelizar al cliente que percibe que el despacho se esfuerza por adaptarse y le acompaña en los momentos difíciles.

Además de **innovar en la manera de establecer honorarios** buscando nuevas estructuras que favorezcan nuestra contratación (cobro por resultados, paquetes de servicios, sistemas mixtos e incluso modelos de trueque), también podemos innovar en la forma

de prestar nuestros servicios para que nos resulten más rentables.

No debemos de tener miedo a la hora de proponer a los clientes estructuras de honorarios novedosas

Parece que empiezan a convertirse en tendencia los servicios de asesoramiento online, así que aprovechemos ese tirón. Cada vez es mayor el núcleo de mercado que usa Internet para buscar la respuesta a sus necesidades, también legales. Esto elimina barreras, abarata los costes y permite reducir los honorarios del servicio.

Es obvio que esta fórmula no es viable para cualquier servicio jurídico, pero

quizá lo sea para la resolución de consultas, emisión de informes y dictámenes, y otro tipo de gestiones que no requieran una reunión personal con el cliente.

Otra fórmula que está proliferando en el mercado legal anglosajón y que poco a poco se irá trasladando también al resto de Europa es **el teletrabajo**, que se impone como una posibilidad cada vez más atractiva de ofrecer libertad a los equipos para que puedan conciliar mejor su vida personal y profesional; se abarata así el coste de nuestros servicios, lo que permitirá ofrecer unos precios más competitivos.

En resumen, en época de crisis un despacho que controle sus costes, mida la rentabilidad que le aporta cada cliente, priorice sus estrategias e innova en sus estructuras tanto de personal como de honorarios, podrá capear el temporal, e incluso salir reforzado. Se trata, en definitiva, de conocer los nuevos comportamientos de compra de los clientes y adecuar nuestra oferta a sus necesidades actuales.

PORTAL DE REVISTAS

EL PRIMER QUIOSCO JURÍDICO EN LA RED

NOVEDAD



LÍDERES EN OPINIÓN Y ANÁLISIS DOCTRINAL

Las más prestigiosas firmas del mundo jurídico dirigen y componen los consejos de nuestras revistas garantizando la excelencia de los **más de 500 artículos** que incorporan cada mes al portal.

ADEMÁS...

- ✓ Actualización permanente y sistema de búsqueda.
- ✓ Revistas semanales por correo electrónico.
- ✓ Contenidos nuevos e interrelacionados.
- ✓ Nuevos formatos compatibles con todo tipo de tabletas.
- ✓ Alertas personalizables por correo electrónico.
- ✓ Vídeos y encuentros digitales.
- ✓ Interactúe con los contenidos: vote, opine, sugiera...
- ✓ **Reciba también su revista en papel.**