



Artículo del mes

El Abogado ante la crisis



Manuel Arbiol • *Socio Jausas*

En breve

Cuando estoy escribiendo este artículo (Diciembre 2008) el Banco Mundial acaba de publicar que durante 2009 España experimentará una reducción del 1% de su Producto Interior Bruto. Al mismo tiempo la prensa económica se hace eco de las restricciones del crédito bancario que dificultan el acceso a la financiación de la mayoría de las empresas de este país. Esto quiere decir una sustancial reducción de la actividad económica y una mayor dificultad en la realización de transacciones general.

Es indudable que este cambio de entorno económico también afecta a la profesión de la abogacía, tanto en la forma en que se ejerce la profesión como en los efectos económicos de su actividad: los clientes se ven afectados y las áreas de actividad profesional que los clientes solicitan también se modifican a medida que avanza la crisis.

En estos tiempos de cambios y dificultades es cuando se hace más necesario gestionar el despacho con el mayor rigor posible, tanto si se trata de un pequeño despacho familiar como de una práctica multidisciplinar con un colectivo de profesionales.

1 ANÁLISIS INICIAL DE RIESGOS

En este contexto, la primera medida que debe realizar el socio encargado de la dirección del bufete, es realizar un análisis de los riesgos más importantes que podría sufrir el despacho en un entorno económico desfavorable, con el objetivo de poder **anticipar medidas correctoras**. Las áreas a evaluar deberían ser las siguientes:

- Situación económica del bufete
- Cohesión social

La **situación económica** de un despacho se debe analizar desde las siguientes perspectivas:

- Presupuesto anual y control presupuestario
- Recursos propios y Estructura financiera
- Gestión de la tesorería

La **cohesión social de un despacho** deberemos analizarla desde las siguientes perspectivas:

- Existencia de un proyecto común suficientemente motivante
- Órganos de Gestión del despacho
- Estatutos y Pactos de socios, incluyendo las Políticas de retribución de los socios

2 EVALUACIÓN SOBRE LA SITUACIÓN ECONÓMICA

2.1 Presupuestos

Prepare un presupuesto económico del despacho para el año 2009, separando los ingresos previstos y los gastos previstos, según su naturaleza.

A) Presupuesto de ingresos

Haga que todos los socios confirmen su estimación de la facturación que podrán generar en el próximo año. Incluya tanto la facturación propia de cada departamento como aquella que podrán generar para otros departamentos.

Evalúe los riesgos inherentes a dichas estimaciones:

- **¿se concentra la facturación en un área de actividad seriamente afectada por la crisis como puede ser el inmobiliario o el capital riesgo?** Si es así es previsible que su facturación en estas áreas disminuya de forma importante y en consecuencia deberá reconvertir los profesionales afectados para que participen de la mayor actividad en otras áreas, tales como procesal o concursal.
- **Realice un análisis ABC de clientes.** ¿Se concentra una parte importante de la facturación en unos pocos clientes?. Si es así, identifique los riesgos de estos clientes y planifique las acciones necesarias para garantizar su continuidad (mayor dedicación de los socios, marketing selectivo, precios especiales, etc).
- **Evalúe si tiene la estructura de profesionales adecuada** para generar dicha facturación. En función del tipo de bufete se estima que cada profesional puede producir entre 1.200 y 1.500 horas de trabajo al año. Si la carga real de trabajo es inferior, la estructura de la plantilla podría estar sobredimensionada. Es importante que Ud. disponga de un buen programa

Sumario

1. Análisis inicial de riesgos.
2. Evaluación sobre la situación económica
2.1 Presupuestos.
A) Presupuesto de ingresos
B) Presupuesto de gastos
C) Control presupuestario
D) Estructura financiera y recursos propios.
E) Gestión de la tesorería.(Pautas para reducir el plazo de cobro de minutas)
3. Evalúe la cohesión social del despacho
A) Existencia de un proyecto común
B) Órganos de gestión del despacho.
C) Sistema de reporting
D) Estatutos y Pactos de socios

>>> **Es importante que usted disponga de un buen programa de gestión de la producción a fin de identificar lo más rápidamente posible cualquier disminución de la productividad de su equipo de profesionales** <<<

ma de gestión de la producción a fin de identificar lo más rápidamente posible cualquier disminución de la productividad de su equipo de profesionales.

B) Presupuesto de Gastos

En general analice su presupuesto de gastos utilizando la técnica de "base cero". Es decir, cuestiónese la necesidad de incurrir en cada partida de gasto, independientemente de que dicha partida la haya gastado todos los años. Determinados gastos de marketing, publicaciones, cuotas de cámaras de comercio, son seguramente gastos prescindibles en estos momentos de crisis.

En relación a los **gastos de personal**, que a la postre son las partidas

más importantes en el presupuesto de gastos del bufete vale la pena hacer las siguientes **reflexiones**:

- **Coste de los Profesionales.** Su cuantía viene determinado por el número de profesionales y las políticas retributivas que se apliquen. Una vez ha determinado que tiene la plantilla adecuada a la actividad previsible es importante que la política retributiva tenga el mayor grado de flexibilidad a los inciertos tiempos que corremos. Algunas de las pautas que se mencionan a continuación le pueden ayudar a disminuir los costes.
- * **Implante un sistema de retribución de profesionales con una parte fija y una parte variable.**

* **La parte variable** de la retribución (que puede oscilar entre el 20% y el 40% del total, en función de la categoría y años de experiencia del profesional) debe referenciarse a objetivos económicos generales del despacho- obtención de un nivel de facturación del bufete- y a objetivos específicos del profesional- número de horas facturadas a clientes, etc.

* Los **incrementos anuales** se obtienen principalmente en forma variable, en función de la consecución de ciertos objetivos cuantificables y de la promoción de categoría.

* **Incentive económicamente la obtención de clientes** (facturación) por parte de cualquier profesional.

- **Coste del personal administrativo.** Aquí se incluyen principalmente las secretarías de cada departamento y el personal de contabilidad.

• **Secretarías:** Considere la posibilidad de reorganizar el sistema de apoyo a los departamentos por parte de este personal administrativo. Muchas veces no está justificado que cada departamento tenga su secretaria. Posiblemente reorganizando las tareas mediante un "pool" de secretarías o simplemente compartiéndolas entre varios departamentos, Ud. puede conseguir ahorros importantes.

• **Personal de Contabilidad:** Considere la posibilidad de outsourcing de ciertas tareas contables o de gestión de nóminas.



>>> **En cualquier colectivo profesional debe haber un proyecto en el que la fuerza del grupo sea el pivote sobre el que se mueven las diversas individualidades** <<<

También puede conseguir ahorros importantes.

C) Control Presupuestario

Controle todos los meses si los resultados reales de los ingresos y gastos se ajustan al presupuesto inicial. Vigile las desviaciones que se vayan produciendo y tome las decisiones pertinentes en caso necesario.

D) Estructura financiera y recursos propios

Entendemos por estructura financiera la suma de recursos propios y ajenos que permiten que un despacho funcione normalmente haciendo frente a sus compromisos y necesidades de inversión. Los recursos propios son el capital y reservas acumulados de años anteriores y los recursos ajenos son la financiación bancaria necesaria para completar la estructura financiera que necesita el despacho en función de una serie de variables (plazo de cobro de los

clientes, morosidad, políticas de crecimiento, inversiones necesarias en oficinas y equipos, etc).

Uno de los problemas de la actual crisis económica es la restricción del crédito bancario a la mayoría de las empresas. Esto también puede afectar a los despachos de abogados. Por ello **analice cuidadosamente su estructura financiera y su grado de dependencia a la financiación bancaria.** En la actualidad se admite como razonable una estructura financiera formada por un 50% de recursos propios y un 50% de financiación bancaria. Si Ud. no tiene este ratio de recursos propios es posible que tenga dificultades en renovar las pólizas en vigor que vayan venciendo en 2009 por lo que debería evaluar seriamente la posibilidad de realizar una ampliación de capital en la cuantía necesaria para conseguir un ratio del 50% de recursos propios y / o destinar a reservas una parte importante de los beneficios – si los hubiera- obtenidos durante el ejercicio 2008.

En estos periodos de crisis la **gestión de la tesorería** disponible se convierte en uno de las actividades administrativas más importantes del despacho. No olvidemos que el ciclo del servicio legal prestado a un cliente no se termina hasta que hemos cobrado la factura correspondiente. En periodos de crisis hemos de anticipar que tendremos

>>> **LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE UN DESPACHO SE DEBE ANALIZAR DESDE LAS SIGUIENTES PERSPECTIVAS**

- ✓ Presupuesto anual y control presupuestario
- ✓ Recursos propios y Estructura financiera
- ✓ Gestión de la tesorería

clientes que retrasarán sus pagos o simplemente se convertirán en insolventes. La gestión del despacho debe encaminarse a minimizar este tipo de riesgos.

Prepare un presupuesto de tesorería para los próximos seis meses con los pagos ciertos que debe realizar y con los ingresos supuestos que va a tener de los clientes.

Analice la evolución del plazo medio de cobro de sus clientes en el ejercicio 2007 y 2008. Prepare distintas hipótesis de deterioro del plazo medio de cobro y de insolvencia de sus clientes y analice como ello afecta a su estructura financiera. En la medida en que Ud. acumule reservas importantes de tesorería este asunto debería afectarle poco. Pero si no es el caso deberá preocuparse de gestionar óptimamente la tesorería.

E) Gestión de la tesorería

Por gestión de tesorería entendemos todas aquellas **medidas que permiten reducir el plazo medio de cobro de nuestros clientes** y por tanto incrementar la tesorería disponible del bufete. Las más importantes son las siguientes:

- Disponga de unas **Condiciones Generales**. En las mismas debe-

>>> LA COHESIÓN SOCIAL DE UN DESPACHO DEBEREMOS ANALIZARLA DESDE LAS SIGUIENTES PERSPECTIVAS

- ✓ Existencia de un proyecto común suficientemente motivante
- ✓ Órganos de Gestión del despacho
- ✓ Estatutos y Pactos de socios, incluyendo las Políticas de retribución de los socios

>>> En periodos de crisis hemos de anticipar que tendremos clientes que retrasarán sus pagos o simplemente se convertirán en insolventes. La gestión del despacho debe encaminarse a minimizar este tipo de riesgos <<<

rán figurar las condiciones en que se suministra su servicio legal, entre ellas el plazo de pago de nuestras facturas y la posibilidad de cargar intereses de demora. Especialmente útil para nuevos clientes y en casos extremos de mora.

- Tenga una **política agresiva de solicitud de provisiones de fondos** para honorarios y gastos. No solo en asuntos procesales.
- **Acelere la emisión de facturas**. Realice facturas mensuales aun-

que no se haya terminado el asunto.

- **Envíe también las facturas por email** a la persona que le solicitó el servicio. Se ahorrará muchas excusas por pérdida de la factura.
- **Reserve a un profesional** del departamento de administración para que se ocupe del seguimiento del cobro de facturas.
- Tenga un **sistema de reporting** para que todos los socios conoz-



>>> **MEDIDAS QUE PERMITEN REDUCIR EL PLAZO MEDIO DE COBRO DE NUESTROS CLIENTES**

1. Disponga de unas **Condiciones Generales**. En las mismas deberán figurar las condiciones en que se suministra su servicio legal, entre ellas el plazo de pago de nuestras facturas y la posibilidad de cargar intereses de demora. Especialmente útil para nuevos clientes y en casos extremos de mora.
2. Tenga una política agresiva de **solicitud de provisiones de fondos** para honorarios y gastos. No solo en asuntos procesales.
3. **Acelere la emisión de facturas**. Realice facturas mensuales aunque no se haya terminado el asunto.
4. Envíe también las **facturas por email** a la persona que le solicitó el servicio. Se ahorrará muchas excusas por pérdida de la factura.
5. Reserve a un profesional del departamento de administración para que se ocupe del **seguimiento del cobro de facturas**.
6. Tenga un **sistema de reporting** para que todos los socios conozcan los clientes pendientes de cobro con una periodicidad de quince días.
7. Para aquellas facturas con más de tres meses pendientes, requiera **que los profesionales** que hayan trabajado el asunto también **se impliquen en la gestión de cobro**.
8. Defina una política para **reclamar judicialmente las deudas** de clientes y aplíquela.
9. Incorpore el **plazo medio de cobro** como uno de **los criterios de remuneración**.

can los clientes pendientes de cobro con una periodicidad de quince días.

- Para aquellas facturas con más de tres meses pendientes, requiera **que los profesionales que hayan trabajado el asunto también se impliquen en la gestión de cobro**.
- Defina una **política para reclamar judicialmente** las deudas de clientes y aplíquela.
- **Incorpore el plazo medio de cobro como uno de los criterios de remuneración**.

socios. Los siguientes puntos son importantes:

A) Existencia de un proyecto común

¿Existe un proyecto común motivante para la totalidad de los socios? En cualquier colectivo profesional debe haber un proyecto en el que la fuerza del grupo sea el pivote sobre el que se mueven las diversas individualidades: Ser una boutique legal especializada, ser una referencia para una determinada industria, conseguir un determinado volumen, etc.

B) Órganos de Gestión del despacho

¿Participan todos los socios en los distintos órganos de gestión del despacho, de forma que se sientan partícipes del proyecto? Existen diversas modalidades de gestión en función de la complejidad de la organización. Pero es importante que todos participen en mayor

o menor medida, a través de distintos consejos o comités.

C) Sistema de Reporting

¿Existe un sistema de reporting que informa regularmente a todos los socios de la situación económica del despacho? Es importante que la información fluya a todos los socios, en función de la estrategia del despacho.

D) Estatutos y Pactos de socios, incluyendo las Políticas de retribución de los socios

¿Existen unos pactos de socios claros, incluyendo la política de retribución de socios, en donde el interés colectivo esté por encima del interés individual? Pensemos que en tiempos de crisis puede haber diferencias importantes en la actividad económica de ciertos departamentos y eso debe estar contemplado para minimizar sus efectos.

3 EVALÚE LA COHESIÓN SOCIAL DEL DESPACHO

En momentos de crisis en donde se pueden generar beneficios menores que en años anteriores, y que a la postre puede redundar en menores retribuciones para los socios, es cuando se va a poner a prueba la cohesión entre los