

# GESTIÓN DEL DESPACHO

## ¿Cuánto nos cuesta llevar cada asunto? El coste del servicio jurídico

**Jose Luis Pérez Benítez.**  
Consultor de Pérez + Partners  
Consultants

En los despachos de abogados se prestan y se cobran servicios profesionales. Pero muchos no saben lo que les cuesta cada asunto. Este conocimiento es esencial y depende de las horas dedicadas a cada asunto y del coste hora de cada interviniente.

Cierto que el margen, diferencia entre lo obtenido y lo gastado para producir, no es la clave única de los servicios jurídicos, dado que existen otros inductores de beneficio, pero sí es imprescindible conocer qué beneficio (o pérdida) obtenemos con cada asunto.

Me consta que todos los abogados conocen, de forma más o menos intuitiva con qué asuntos están ganando dinero y con cuáles no, y en estos casos saben más o menos el porqué de dicha pérdida y a qué lo destinan.

En muchas ocasiones lo imputamos a marketing, pensamos que el cliente merece ese regalo o inversión como medida comercial para una futura compra o relación; otras veces es una inversión en operaciones: aprendizaje, prestación de un nuevo tipo de asuntos, imposibilidad de dejar de prestar el servicio sin romper un compromiso, etc. Sin embargo no se suele conocer el importe de ese regalo o acción, y muchas veces tampoco sabemos cuánto nos cuesta llevar cada asunto.

Y yo me pregunto: *¿cómo vamos a poder tomar decisiones si no conocemos nuestro coste de producción?*

### CÓMO CALCULAR EL COSTE DE CADA ASUNTO (una fórmula sencilla)

*El coste de un asunto, es igual a la suma del tiempo empleado de cada interviniente por el coste asignado de cada interviniente.*

Es, por tanto, imprescindible asignar un coste hora a cada miembro del despacho.

Eso lo haremos a principio de año, para lo cual es necesario elaborar un presupuesto estimado de gastos. Diferenciando los gastos generales de los gastos asignados a los letrados del despacho. Estos números serán aproximados en función de los años anteriores y de nuestras previsiones.

- Por un lado calcularemos los costes generales y por otro los costes de letrados.

Costes generales: alquiler, telefonía, luz, base de datos, gasto financiero, mutualidades, staff, seguridad social del staff, biblioteca, suscripciones, tecnología, bases de datos, acciones de marketing, etc.

Costes de letrados: asignaremos a cada letrado sus gastos inherentes, salario (al menos el previsto, o lo que como mínimo deberíamos cobrar al año), comisiones previstas, formación específica, etc.

- A continuación estimamos el tiempo que dedicaremos a prestar el servicio jurídico. Esta asignación dependerá de nuestra estrategia, tipo de despacho, materia, etc. No es lo mismo dedicarnos a llevar monitorios de una compañía de telecomunicaciones, o reclamaciones más estandar de compañías de seguros, que unos cuantos asuntos muy complejos de Propiedad Industrial (del posicionamiento, estrategia, operaciones y recursos ya hemos hablado en otros artículos y publicaciones).

- Dependiendo del tipo de letrado, de su *expertise* y de su experien-



Es imprescindible controlar el tiempo que dedicamos a cada asunto.

cia, asignaremos un número de horas previsto para el año, para a continuación dividir el respectivo coste específico por el número de horas asignadas, para así conocer su coste hora, o coste hora puro.

- A este coste puro de cada uno debemos sumarle el coste de repercusión de costes generales, y aquí ya empieza el arte, y la decisión de cada director de despacho, no será lo mismo repercutir la secretaria por igual, o el teléfono, o el uso del resto de recursos. Sumaremos el coste de repercusión a cada coste hora puro, para conocer el coste hora real de cada uno de los miembros del despacho.

Ya conocemos el coste de cada interviniente, de tal manera que si trabajamos todas las horas previstas y las cobramos al menos a ese precio, llegaríamos al punto muerto, o empate y todos cobrarían su sueldo.

Para conocer ahora el coste de, por ejemplo, una acción declarativa de dominio completa, sólo tendremos que sumar el número de horas de cada interviniente por su coste hora. Una vez terminado el asunto, compararemos el coste que ha tenido, las horas efectivamente trabajadas en ese asunto y el importe

obtenido, con ello sabremos su rentabilidad.

Calcular el coste hora no tiene nada que ver con facturar por horas, eso es otra cuestión, se trata únicamente de calcular nuestro *rate* interno, lo que nos cuesta prestar cada asunto, e insistir fundamentalmente de este proceso es anotar los tiempos, sin tiempos no sabremos lo que cuestan las cosas, y no sabremos qué estamos haciendo bien y qué mal, ni por tanto, cómo mejorar.

Y, ¿cuál es la clave de todo esto? No, por supuesto, el control de costes, o la rebaja del alquiler, ni la bajada salarial, sino el control del tiempo.

Anotar el tiempo es fundamental. No se puede decir hoy que sea un obstáculo, o algo tedioso, o reservado a grandes organizaciones, todo lo contrario. Resulta imprescindible y con cualquier sencilla herramienta informática, (como la mayoría de los programas ERP del mercado) podemos manejarlo de forma fácil e intuitiva, no cabe decir "que anotar el tiempo es perder el tiempo".

Y por supuesto, como hemos dicho, dependiendo de nuestra estrategia, de nuestro tipo de despacho, y del tipo de profesionales, debemos calcular previamente cuántas horas

pretendamos trabajar al año, y cuántas vamos a dedicar a vender, cuántas a estar con los clientes, cuántas a formación, y cuántas a estudiar. No se trata de ajustar al detalle sino determinar qué existen distintos roles, y que todo no es prestar el servicio jurídico, ir a los juzgados y redactar escritos.

Esta herramienta, calcular el coste hora, y por tanto el coste de cada asunto, es la fundamental para conocer y tomar decisiones:

- Qué asuntos no son rentables.
- Qué asuntos lo son más.
- Qué necesito en el despacho.
- Cómo puede hacer los asuntos con menor coste.
- Qué medidas de marketing puedo seguir manteniendo.
- Qué clientes subir el precio.
- Qué precio de mercado no puedo asumir para ciertos tipos de asuntos.
- Quién debe dedicarse a uno u otros asuntos.
- Cómo descomponer las tareas del despacho.
- Qué pasa si las horas se pierden sin hacer nada.
- Cuánto cuesta una espera en el juzgado charlando con el procurador.
- El coste de darle vueltas a un asunto, porque no tenemos otra cosa que hacer en ese momento.

Y todo lo anterior, para llegar a punto muerto, a empate, y siempre y cuando seamos capaces de vender todas las horas disponibles del despacho. Porque una hora no se puede estocar, no se puede guardar para luego, se pasa y no vuelve.

### En resumen:

- Es imprescindible controlar el tiempo que dedicamos a cada asunto.
- Esto es muy sencillo con cualquiera de los programas de gestión existentes; habrá que acertar con uno de ellos y realizar un buen trabajo de implantación y gestión del cambio en la organización.
- Debemos conocer el coste de cada asunto.
- Debemos conocer el coste hora de cada letrado.
- Debemos acertar a la hora de asignar el número de horas que vamos a trabajar en cada uno de nuestros "roles" o actividades, esto es casi un arte y ha de hacerse a medida.
- Debemos acertar a la hora de adjudicar las distintas tareas a cada uno de los miembros del despacho.
- Debemos controlar esa información y tomar decisiones con ella.