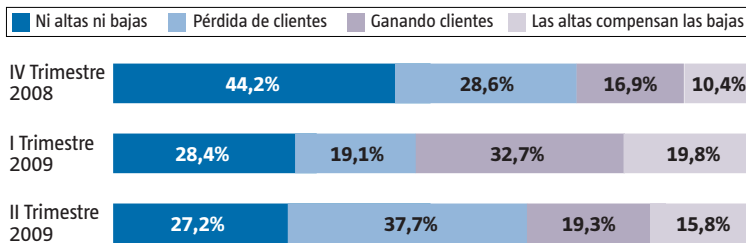


## GESTIÓN

## Evolución cartera de clientes



Fuente: Sage España 2009

LA VANGUARDIA

## Pérdida de clientela

El gráfico es explicativo en un cien por cien de la evolución de los últimos trimestres. En el tercero del 2009, el porcentaje de despachos con pérdida de clientes casi dobla al anterior y sólo un 15% la compensa.

## TEMOR AL FUTURO

## ¿Debo reinventar mi despacho?

Los profesionales afrontan un difícil 2010 con ajustes, más tecnología y prioridad total al cliente

Jordi Goula

A medida que van pasando los meses, los despachos profesionales ven aumentar su temor ante lo que aún tienen por delante. Aunque hasta ahora, en general, están saliendo del 2009 relativamente airosos, el temor al 2010 nadie lo oculta. "Lo cierto es que los despachos este año no están disminuyendo demasiado su facturación, aunque están perdiendo cartera de clientes (véase gráfico superior). Esta contradicción se explica porque han realizado una serie de tareas atípicas que no les pedían antes, como cierre de locales, bajas..., y les preocupa la dificultad creciente que encuentran en la gestión de los cobros de sus clientes, a su vez con problemas".

Eufemio Escobar es el director de la recién creada dirección de despachos profesionales de Sage, líder de soluciones informáticas para el sector. Su larga experiencia le lleva a percibir que "al cabo de un año y medio de crisis, se nota que ha desaparecido el pánico que había un año atrás. Hoy hay conciencia de crisis, son más austeros y priorizan un trato especial al cliente, apostando por su continuidad en el tiempo, aunque sea a costa de flexibilizar las cuotas, en algunos casos". Ello le lleva a pensar que están más preparados que hace un año para afrontar los meses difíciles que esperan en el 2010. Sage acaba de presentar el informe *La búsqueda de la innovación y la excelencia en los despachos profesionales*, que ha realizado Planificación Jurídica, Centro de Documentación, que dirige el reconocido experto del sector Jordi Amado.

¿Cuál es el punto de vista del autor? Muy parecido al expuesto por Escobar. Para Amado, "la mayoría de los despachos pequeños (hasta 300.000 euros de facturación) lo están pasando francamente mal, ya que para ellos una caída de ingresos del 15% o 20% puede llegar a ser letal. Algunos plantean su integración y otros, hacer un ERE. Los grandes también sufren, pero a nivel global tienen áreas, como el concursal, que aportan recursos al conjunto, lo que no evita que se vean obligados a hacer ajustes de personal en algunas áreas que hasta ahora habían sido estables". Y, por último, sobre los medianos dice



JOMA

que "están en muchos aspectos como los grandes, aunque en algunos terrenos, como el laboral (nóminas), son algo más estables. De todos modos, presentan una caída de cartera y hacen esfuerzos para ajustar su cuenta de explotación". Señala una tendencia que ha observado en estos últimos tiempos: "Muchos medianos se lanzan a la compra de pequeñas carteras de despachos para compensar y equilibrar sus cuentas".

Desde Sage, Escobar piensa que una de las claves para salir del atolladero actual es la apues-

ta definitiva por la tecnología y, sobre todo, lo que denomina la necesidad de *reinventarse*, "porque los clientes cada día crecen más y con las tecnologías implantadas hace veinte años ya no se va a ninguna parte". En este sentido, afirma que "se nota que hay

**Ha desaparecido el pánico que había un año atrás: hoy hay conciencia de crisis y mucha austeridad**

un mayor interés por la tecnología. Por ejemplo, desde Sage, hace años que tratamos de consolidar la gestión documental y en el último año el instrumento ha dado un gran salto adelante mucho más fuerte que el avance registrado en los últimos. Igual sucede con la videoconferencia. Llevamos cinco años con ello y el 2009 ha despegado, ya que en plena crisis se valora más el ahorro de tiempo y dinero en viajes, en las relaciones con los clientes".

El salto tecnológico ha venido, en cierto modo, forzado por el en-

torno, al igual que el comercial. Otro cambio que también se ha forzado es el apuntado por Escobar este último año: la transformación de muchos despachos especialistas en generalistas. "No se puede decir *no* a un cliente que pide algo que no tienes. Si lo envías a otro despacho por este tema concreto, corres el riesgo de perder el cliente. Y en estos momentos hay que luchar para no perder facturación. No se pueden correr estos riesgos".

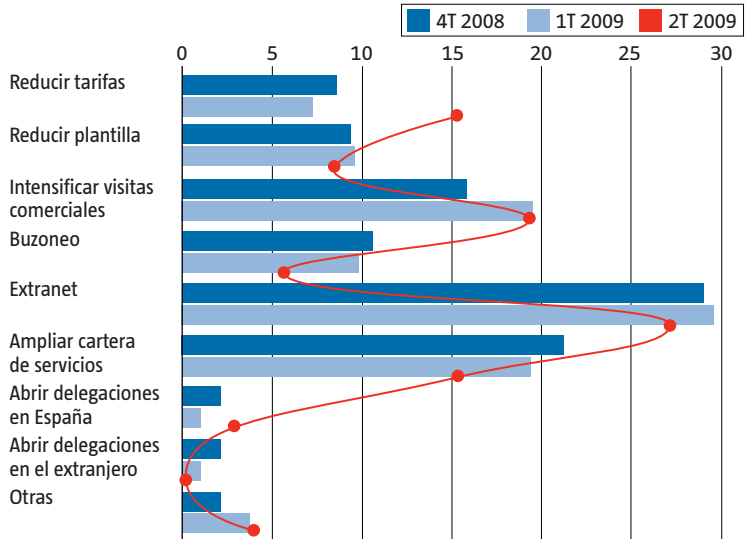
En el fondo, lo que subyace es que muchos de los trabajos desahucados por los despachos profesionales, con la extensión de la tecnología, se están convirtiendo en verdaderas *commodities*. "Esto es así y por ello la diferencia se ha de buscar en el trato y en proporcionar todo el valor añadido que se pueda al cliente", añade el directivo de Sage.

Por su parte, Amado cree que la revolución en marcha acabará por reconfigurar el mapa de las grandes capitales: "Los medianos que hayan conseguido en este periodo la integración de pequeñas carteras, después de la crisis serán mucho más potentes. Los que no puedan hacerlo, lo pasarán mal". Ello no es óbice para que reconozca que algunos despachos están creciendo, aprovechando la corriente externalizadora que priva en la empresa. "Los que crecen son los que están mejor preparados para poder asumir estas tareas que muchas veces acarrear una cierta complejidad. Pero para poder hacerlas suyas se precisa un nivel de calidad y de tecnología que muchos despachos aún no tienen".

## Visitas, visitas... y más visitas

En el cuadro adjunto pueden observarse las estrategias seguidas por los despachos en los últimos trimestres, según el estudio de Sage. La mayor diferencia, a medida que avanzaba la crisis, se ha dado en la intensificación de las visitas a los clientes. "Se han dado cuenta de que lo comercial y el marketing eran las asignaturas pendientes y ahora se ha hecho evidente", comenta Jordi Amado. Incluso se buscan soluciones externas para apoyar a los equipos comerciales y captar clientes, ya que en muchos casos "son conscientes de que no están preparados para ello". Otra de las estrategias pasa por potenciar

## Estrategias de los despachos para afrontar la crisis



Fuente: Sage España 2009

LA VANGUARDIA

la extranet, es decir, sistematizar los trámites y la gestión con clientes, "hacer más fluida la relación con ellos... ahorrando recursos". La tercera pasa por las alianzas y las integraciones, sobre todo en pequeños despachos. La cuarta son las tarifas. Para Amado, "desde hace tiempo, todos los clientes piden rebajas y muchos ceden, aunque con estrategias diferentes; por ejemplo, sin bajarlas, pero con bonificaciones, con la idea de que cuando haya recuperación desaparezcan las bonificaciones y se queden donde estaban". Y la quinta liga mucho con la primera, "Hay una clara deriva hacia lo comercial -apunta-. Los profesionales son más proactivos en este aspecto y la fidelización de clientes. Muchos invierten para que todo su personal se vuelque más al cliente".