

**Análisis, optimización y escalada del cliente.  
¿Tenemos un cliente rentable?.**

**Idoia Guevara Hernáez**

Directora Comercial.

Oficina de Vitoria-Gasteiz

## Introducción

Los clientes son el activo más importante del despacho, ya que son nuestra fuente de ingresos. Pero, ¿son todos iguales? ¿Nos aportan el mismo valor?.

¿Qué entendemos por un cliente rentable? Según Philip Kotler,

**«...se considera un cliente rentable a una persona o compañía con la que se obtiene un flujo de ingresos superior al flujo de costes de la empresa».**

Es decir, la rentabilidad está basada en el beneficio que logra el despacho por medio de la prestación de uno o varios servicios a un cliente en un periodo de tiempo determinado (por ejemplo: un trimestre, un periodo de 6 meses o de 1 año).

## Cómo calcular la rentabilidad

Para determinar si un cliente es o no rentable, podemos hacerlo a través del cálculo de las horas destinadas al cliente por el asesor/letrado. Cada uno tendrá estipulado un coste hora que habrá que definir con antelación. Esta definición debería ir marcada por categorías dentro de cada área. No es lo mismo el coste de un junior en del departamento de contabilidad que en el de jurídico. Ejemplo:

CATEGORIA	COSTE HORA
SOCIO	200 €/HORA
SENIOR	150 €/HORA
TECNICO	100 €/HORA
JUNIOR	75 €/HORA

Un cliente será rentable para nuestro despacho siempre que las cuotas abonadas entre las horas destinadas sea positiva.

Para definir el coste de hora es muy importante que definamos qué entendemos por gastos dentro de nuestro despacho, de forma que el análisis que realicemos sea homogéneo en todos nuestros clientes.

Existen gastos de distintas naturalezas: costes directos, indirectos, gastos generales, financieros... No existe un único concepto válido, sino que **tenemos que valorar y aplicar todos aquellos costes que nos interese imputar.**

En el caso de nuestro despacho y/asesoria, el mayor gasto suele ser el derivado de los costes de personal. A este, le deberemos añadir otros costes como alquileres, hipoteca, gastos generales, costes tecnológicos, etc.

## Cómo calcular la rentabilidad

Evidentemente es muy importante la imputación de horas al expediente/ abono. Es decir, necesitamos saber las horas destinadas a un expediente (visitas, reuniones, desarrollo del expediente, tiempos de desplazamiento a la empresa, llamadas, mails, ... etc.) para poder determinar la rentabilidad del mismo.

Esto mismo se lo tenemos que aplicar al cliente recurrente, desde de mi punto de vista la revisión de las cuotas debería ser anual ya que el tiempo dedicado al cliente puede variar a lo largo del año. Aplicarlo a tiempos más cortos puede desvirtuar el resultado de la rentabilidad.

# Cómo calcular la rentabilidad

## Otros factores a tener en cuenta para el incremento de cuotas

- **JURÍDICO:** Antecedentes del servicio prestado.
- **FISCAL:** Incremento del volumen de facturación.
- **LABORAL:** Incremento de número de trabajadores.
- **CONTABILIDAD:** Incremento de número de asientos.

# Modelo de tarifas generales

## TARIFAS ASESORAMIENTO LABORAL

Nº TRABAJADORES	CUOTA MENSUAL
Hasta 10 trabajadores	43 €
de 11 a 25 trabajadores	100 €
de 26 a 35 trabajadores	150 €
de 36 a 50 trabajadores	300 €
de 51 a 80 trabajadores	500 €

RESTO DE CIRCUNSTANCIAS A DETERMINAR

## TARIFAS ASESORAMIENTO FISCAL

VOLUMEN DE FACTURACION	CUOTA MENSUAL
Hasta 300.000 €	58,15 €
de 300.001 € hasta 500.000 €	116,20 €
de 500.001 € hasta 1.000.000 €	185,23 €
de 1.000.001 € hasta 1.500.000 €	300,00 €
de 1.500.001 € hasta 2.500.000 €	400,00 €
de 2.500.001 € hasta 3.500.000 €	500,00 €
de 3.500.001 € hasta 5.000.000 €	650,00 €

RESTO DE CIRCUNSTANCIAS A DETERMINAR

**MODELO  
INFORME PARA  
INCREMENTO DE  
CUOTAS EN  
FISCAL Y CONTA**

		<b>EMPRESA PRUEBAS</b>			
		<b>INVERTIDAS</b>		<b>FACTURADAS</b>	
		<b>ANUALES</b>		<b>ANUALES</b>	
<b>SOCIEDAD</b>	<b>FISCAL</b>	<b>CONTA</b>	<b>FISCAL</b>	<b>CONTA</b>	
<b>EMPRESA PRUEBAS</b>	15	30	3,23	5,1	
<b>TOTALES POR AREA</b>	15	30	3,23	5,1	
<b>DIFERENCIA HORAS FISCAL</b>	11,77		<b>IMPORTE HORA FISCAL</b>		95,00
<b>DIFERENCIA HORAS CONTA</b>	24,9		<b>IMPORTE HORA CONTA</b>		62,00
		<b>FACTURACION X HORAS INVERTIDAS</b>		<b>FACTURACION REAL ANUAL</b>	
<b>SOCIEDAD</b>	<b>FISCAL</b>	<b>CONTA</b>	<b>FISCAL</b>	<b>CONTA</b>	
<b>EMPRESA PRUEBAS</b>	1.425,00 €	1.860,00 €	306,85 €	316,20 €	
<b>TOTALES POR AREA</b>	#####	1.860,00 €	306,85 €	316,20 €	
<b>FACTURACION REAL ANUAL</b>		623,05 €			
<b>SIMULACION FACTURACION ANUAL</b>		3.285,00 €			
<b>DIFERENCIA FACTURACION ANUAL</b>		- 2.661,95 €			
	2020	2021	2022	TO	%
<b>Nº DE ASIENTOS</b>	869	699	877	178	25,46
<b>VOLUMEN DE FACTURACION</b>	119.510	45.350	48.058	2.708	5,97
<b>INCREMENTO CUOTAS</b>					
FISCAL	93,18				
CONTA	128,65				
LABORAL	0,00				
<b>INCREMENTO TOTAL</b>	<b>221,83</b>				

# No solo tenemos que tratar los datos objetivos del cliente, además tenemos que tener en cuenta los **SUBJETIVOS**

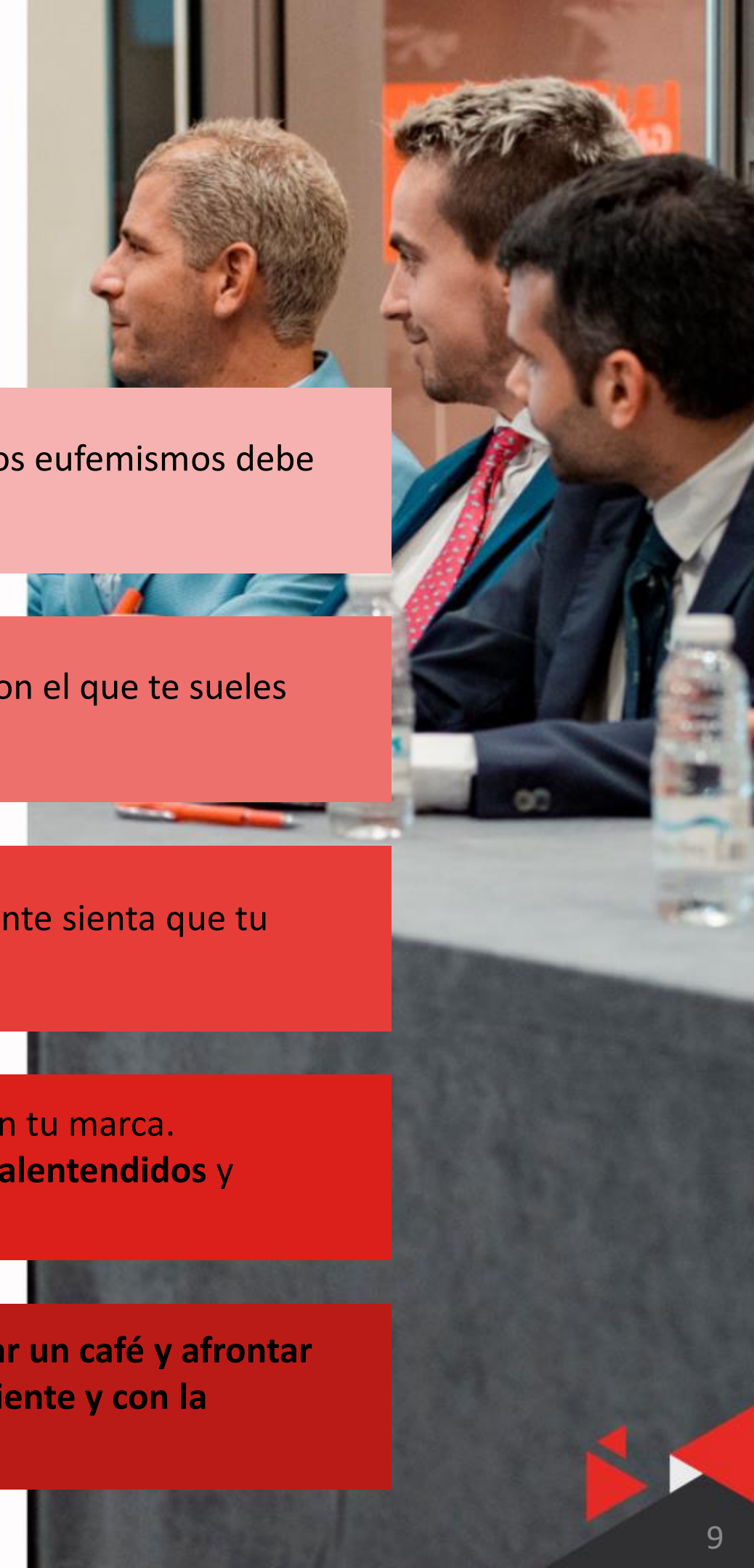
- **Es relevante tener en cuenta que la rentabilidad de un cliente no viene solo determinada por la diferencia entre la facturación y las horas, sino que intervienen otros factores. El beneficio por cliente aumenta a medida que aumenta la duración de la relación comercial.**
- Por ejemplo, puede darse el caso de que un cliente cuya previsión de ingresos a corto plazo sea de una rentabilidad baja y, sin embargo, este mismo cliente ofrezca un potencial de negocio a medio o largo plazo por las referencias que nos está aportando, recomendándonos a un nuevo cliente.
- **También es posible que, a medida que se afianza la relación con el cliente, este mismo cliente nos contrate nuevos servicios. O si es de nueva constitución o tiene un nuevo proyecto tenga que desarrollarlo.**
- *A priori*, podríamos optar por una clasificación tipo ABC con el método de Pareto. Esto nos permitiría elaborar un *ranking* o información de posición, es decir, conoceremos quién es el cliente más rentable y quién es el menos rentable, esto nos va a permitir elaborar distintas estrategias.
- Otro dato es valorar es la rentabilidad por grupo de empresas, puede ser que alguna de las empresas no sea rentable pero tenga otra que “cubra” la rentabilidad de esta.





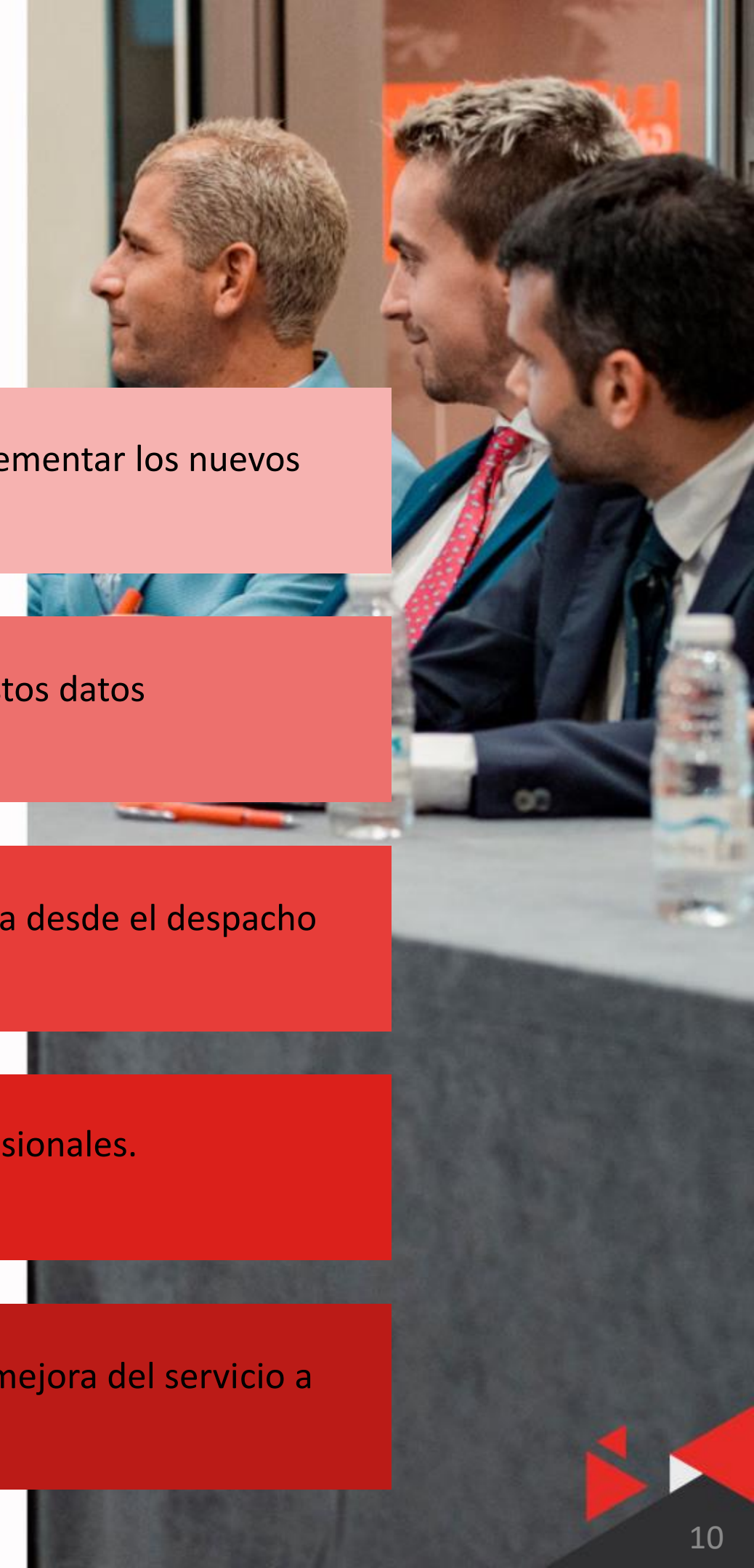
# Como comunicar al cliente el incremento de la cuota, sin que sea visceral para ninguna de las dos partes.

- 1 Ni “actualizaciones de precios”, “reestructuración de costos”, “pequeños ajustes de precios”, etc. Ninguno de dichos eufemismos debe usarse cuando se trata de comunicar un incremento de cuotas.
- 2 **Tampoco te disculpes**, porque al hacerlo estarás asumiendo una culpa que no es nuestra. Mejor mantén el tono con el que te sueles comunicar con tus clientes y sé directo y conciso con dicha comunicación.
- 3 Es importante no darle vueltas al asunto y comunicar sin más el incremento de precios, de una manera que el cliente sienta que tu despacho es transparente y que además estas dando la cara. Eso denotará responsabilidad.
- 4 Trata de ser lo más honesto y genuino posible con el cliente, de esta forma él lo recibirá como algo congruente con tu marca. Recuerda que **la idea no es eliminar el impacto negativo e inevitable de una subida de precios, si no evitar los malentendidos y malas interpretaciones que puedan llevar a la pérdida de clientes.**
- 5 Para mi el mejor medio para comunicar dicha subida de costos es personalmente, poner una disculpa para tomar un café y afrontar “el toro por los cuernos”. Evitar correos electrónicos y llamadas telefónicas que denotan poca empatía con el cliente y con la importancia del asunto.



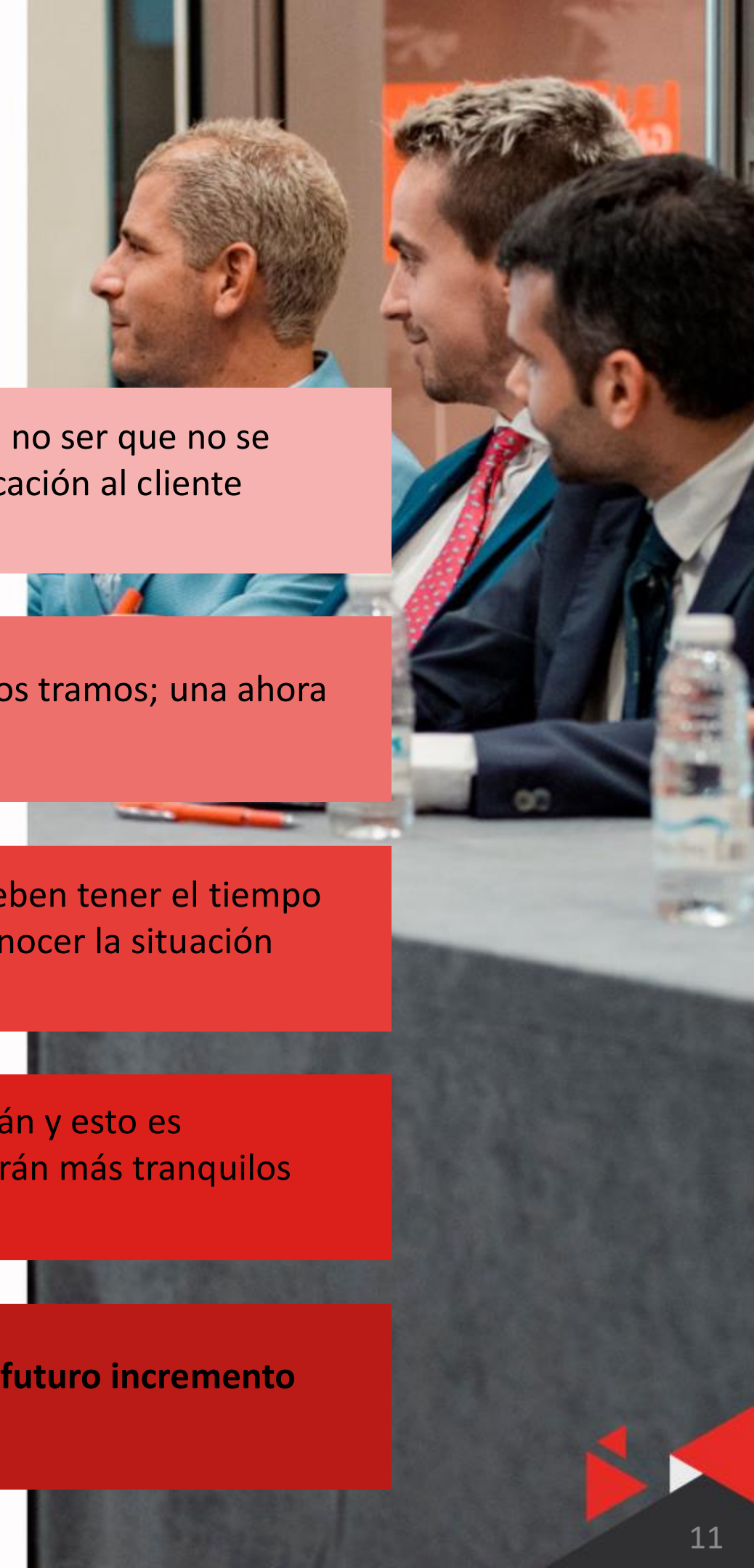
# Como comunicar al cliente el incremento de la cuota, sin que sea visceral para ninguna de las dos partes.

- 6 **Informa a tu cliente con antelación sobre dicho incremento de cuota:** por lo menos dadles un mes antes de incrementar los nuevos precios.
- 7 Justifica un incremento de la cuota como un profesional; con datos objetivos y que el propio cliente te ratifique estos datos (incremento de trabajadores, de facturación... etc.).
- 8 **Explica a tu cliente como dicha subida de precios es necesaria y beneficiosa para su negocio.** El servicio que se da desde el despacho es de gran calidad.
- 9 **Afirmale que ayudará a evolucionar a su empresa por el servicio que se presta, ya que tenemos los mejores profesionales.**
- 10 Un ejemplo, desde el despacho estamos en un cambio digital en nuestros programas que se va a traducir en una mejora del servicio a nuestros clientes.



# Cómo lidiar con las reacciones negativas de tus clientes

- 1 Las reacciones negativas son inevitables, por eso hay que escucharlos, tenemos que evitar la pérdida de clientes a no ser que no se realice el ajuste de las cuotas pertinentes. Perder un cliente que no es rentable supone ganar tiempo para la dedicación al cliente rentable.
- 2 En el caso de negativa por parte del cliente, y cuando este acreditado, intentar llegar a un acuerdo de subida en dos tramos; una ahora y otra a los seis meses.
- 3 Todos los técnicos del cliente deben estar informados con bastante antelación de dicho incremento de cuotas y deben tener el tiempo suficiente para prepararse ante ello, ya que lo más probable es que el cliente se lo comuniquen. Además, deben conocer la situación para que tengan un trato exquisito con ellos.
- 4 No tengas miedo de afrontar una subida de cuotas, tus clientes leales lo entenderán. Los clientes “terroristas” se irán y esto es beneficioso para la organización; dejamos de perder dinero con este cliente y además nuestros profesionales estarán más tranquilos dedicando tiempo a los clientes rentables.
- 5 Es importante en el despacho tener un nivel alto de fidelización y confianza de los clientes, esto supone que un futuro incremento de cuotas el cliente lo asume sin ningún tipo de reacción negativa.



DESPACHOS BK

**ETL**<sup>®</sup>  
GLOBAL  
Tax · Legal · Audit

Muchas gracias



[www.bketl.es](http://www.bketl.es)