

EL DESPACHO DE NUEVA GENERACIÓN

El camino hacia el éxito a través de la mejora continua

Oriol López Villena, economista, auditor de cuentas y socio principal y director de Asesoría Asfem.

EL GRAN RETO DEL ASESOR

Cuando empecé como asesor, tenía claro qué me gustaba de mi profesión y qué no. Vi que teníamos que cambiar muchas cosas en nuestro negocio, si no queríamos morir en el intento. Y vi que mi diagnóstico era a veces compartido por otros asesores.

De hecho, tanto Bill Gates¹ como el semanario The Economist² han puesto los contables y los asesores fiscales dentro de las profesiones con más probabilidades de desaparecer en los próximos 20 años, y esto no es casual. La tecnología y los nuevos modelos de negocio están cambiando la forma en que las empresas ven los servicios profesionales y, aunque nos parezca imposible, cada vez habrá menos empresarios que demandarán nuestros servicios, si éstos se mantienen como hasta ahora.

Concretamente, un estudio de la Universidad de Oxford hecho por Carl Benedikt Frey y Michael A. Osborne sobre el futuro de ciertas profesiones debido a la automatización³, nos da unos datos alarmantes en lo que se refiere a las tareas habituales de la gran mayoría de despachos profesionales de nuestro país. Las posibilidades de desaparición por profesión en los próximos años debido a la automatización son las siguientes:

¹ Bill Gates: People Don't Realize How Many Jobs Will Soon Be Replaced By Software Bots:
<http://www.businessinsider.com/bill-gates-bots-are-taking-away-jobs-2014-3>

² The future of work: There's an app for that (The Economist):
<http://www.economist.com/news/briefing/21637355-freelance-workers-available-moments-notice-will-reshape-nature-companies-and>

³ The Future of Employment:
http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

- Bookkeepers (Contables): 97,6%
- Accountants and Auditores (Asesores y Auditores): 93,5%
- Tax preparers (Gestores de impuestos): 98,7%
- Legal and paralegal assistants (Asistentes legales y paralegales): 94,5%
- Economists (Economistas): 42,9%
- Lawyers (Abogados): 3,5%

El estudio da datos dramáticos y nos permite entender hasta qué punto es urgente que los asesores cambien el chip que les atenaza. De hecho, como profesión, podemos hacer dos cosas: pedir que la administración regule nuestro sector con títulos específicos, honorarios públicos o sanciones al intrusismo; o bien podemos aceptar que hay un cambio de paradigma económico y que nuestra profesión no estará al margen, aunque esto nos obligue a caminar por un terreno desconocido.

Todos vemos qué ha pasado con los Uber o Airbnb. Si hay negocios que no caben en la ley y que no atentan contra la vida, la libertad ni la propiedad de las personas, éstos, con el tiempo, se acaban imponiendo. El gobierno, en este caso, tiene que adaptar la ley para acomodarlos y no para combatirlos. Y sí, a corto plazo y para algunos sectores puede ser duro afrontar este tipo de competencia (los taxistas en el caso de Uber, por ejemplo). Pero, como decían los economistas de la escuela austriaca, hay que mirar los efectos a largo plazo y para toda la sociedad para evaluar una decisión de este tipo.

Y, si lo miramos desde el punto de vista humano, que ciertas iniciativas sobrepasen la norma es maravilloso porque nos muestra una sociedad viva, innovadora, que camina, que mejora, que se mueve sin esperar a que se lo digan. Imagínate lo contrario: una sociedad que fuera detrás de la ley. ¿No te parecería trágico?

Sí, la regulación del sector del asesoramiento, por poner un ejemplo, puede retrasar el momento de la caída, pero es obvio que este tipo de servicios han llegado para quedarse y que no habrá normativas que los tumben, por lo que quizás los asesores debemos afrontarlos de manera diferente.

Los asesores seguimos siendo vistos como personas de confianza, después de una crisis que ha echado por tierra alguna de las anteriores figuras de confianza, como los bancos. Sin embargo, este reconocimiento como consultores de confianza ofrece un camino abierto hacia el éxito para aquellos que utilicen sus conocimientos, pero también su criterio, para acompañar y formar a los empresarios del futuro.

Este brillante camino, sin embargo, requiere una estrategia clara y un plan de acción que se cumpla. Y eso es lo que te ayudaré a hacer a lo largo de este documento.

EL DESPACHO COMO EMPRESA

Durante años he escuchado a expertos de todo tipo aleccionar a los despachos de lo importante que era gestionarse como una empresa y de la importancia de profesionalizar su negocio. El problema de este consejo es que no venía acompañado de ninguna idea concreta, ninguna estrategia planificada y ningún sistema práctico que pudiera llevar al asesor a conseguirlo. Muchas veces, incluso, se ponía el asesor como incapaz de llevar a

cabo esta reconversión, recomendando la contratación de un gerente externo que se dedicara a hacer de empresario, mientras el titular o socios del despacho, se dedicaban a hacer lo que sabían: asesorar.

Lo curioso del caso, es que la mayoría de los asesores que conozco ayudan a sus clientes a gestionar mejor sus negocios, les aconsejan cosas como automatizar procesos, contratar comerciales y/o técnicos o atender a los números de la empresa de manera periódica. Esto me da a entender que el asesor sabe perfectamente cómo se gestiona un negocio y, en muchos casos, además, lo hace correctamente.

Entonces, ¿cuál es el problema?

Muchos dirán que es la falta de tiempo, mientras otros culparán al equipo de su falta de profesionalidad. Pero, ¿y si no estuviéramos predicando con el ejemplo? Es decir, ¿y si el asesor no está siguiendo sus propios consejos cuando asesora a otros empresarios?

Empecé en este negocio en 1995 el despacho que fundaron veinte años antes mis padres. Desde entonces, fui aprendiendo cómo funcionaba un despacho en todas sus áreas y niveles, hasta llegar a dirigirlo. El negocio en los despachos seguía siempre el mismo patrón: si asesoraba bien a mis clientes, éstos no dejarían de venir a mí y otros entrarían por la puerta a buscarme. El mundo, sin embargo, ha cambiado. Y hacer un buen trabajo ya no es suficiente como para hacer que entren nuevos clientes por la puerta. Muchos dicen que es un problema de marketing e invierten sus recursos en campañas de publicidad, posicionamiento en internet o mailings a buzón frío (¡incluso con listas de contactos compradas!). La verdad es que el asesor trabaja duro haciendo todo esto, e invierte muchos recursos, también económicos, pero los resultados no llegan y sigue sin tomar las riendas de su despacho, de su empresa.

Los tiempos han cambiado y sí, lo han hecho para siempre. Como he explicado antes, figuras internacionales, medios de comunicación de referencia y estudios realizados en todo el mundo nos dicen que los asesores fiscales y contables lo tienen complicado, y tienen razón.

Si te paras a pensar, los despachos no han cambiado mucho desde que se crearon como negocios. Sí, están las nuevas tecnologías; pero los servicios, los sistemas, los canales de venta y otros aspectos de la vida de un despacho no han cambiado nada. Y aquí es donde radica el problema ... Y la solución.

Si quieres mejorar los resultados de tu despacho, deberás cambiar el chip y entender que el negocio ha cambiado, que los clientes han cambiado, que la administración (poco o mucho) ha cambiado... Y que las relaciones empresariales han cambiado.

La clave de todo es pasar a un nuevo estadio, que yo llamo el despacho de nueva generación.

¿QUÉ ES EL DESPACHO DE NUEVA GENERACIÓN?

El despacho de nueva generación es el resultado del estudio de este reto que afronta el asesor, y descubre cómo crece un despacho, como se gestiona, de cara a quién y por quién. En resumen, el despacho de nueva generación descansa sobre cuatro factores clave que lo alimentan:



EL EQUIPO

Y hablo de equipo más que de staff o personal porque, aunque parezca una frase naïf, un despacho es un equipo de personas y el despacho de nueva generación se sustenta en todas y cada una de ellas: las que hacen trabajos "facturables" y las que hacen trabajo "oscuro". De hecho, lo primero que hago cuando ayudo a un asesor es dejarle claro cuál es el nuevo modelo de crecimiento del despacho, que depende de los conocimientos técnicos del asesor, pero también de la atención que reciba el cliente cuando visite la oficina, de la percepción de valor que tenga el cliente al recibir un servicio determinado, o del lenguaje que emplees al explicarle un asunto fiscal, por ejemplo.

El equipo debe construirse sobre la visión de tu despacho, y esto quiere decir que tienes que elegir las personas adecuadas: personas que crean en lo que tú crees y en los principios que tienes a la hora de servir a tus clientes. Una persona que trabaja en un despacho como podría hacerlo en una industria, por mucha preparación técnica que tenga y muy honesta que sea, no estará lo suficientemente aprovechada ni será feliz. Un negocio es como un

autocar dirigiéndose a un destino, por eso te recomiendo que elijas bien quien sube antes de arrancar, si quieres tener éxito. Además de elegir bien quién sube, debes sentar a las personas del equipo en los lugares adecuados, asegurándote de que todo el mundo está donde más valor puede aportar al conjunto. Una vez hecho esto, ya puedes poner la llave y arrancar el motor.

Y, cuando crees este equipo, no te olvides de dirigirlo. Tu trabajo, como empresario será la de trabajar EN la empresa y no PARA la empresa, por lo que definir claramente la estrategia de mejora del despacho debe estar dentro de las prioridades de gestión.

Acción:

Pide a cada persona de tu equipo, mediante una entrevista personal, cuáles son sus retos, en qué cree, como se siente más cómoda. Si encuentras las fortalezas de las personas que diriges, serás capaz de sentarlas en su mejor asiento y sacarles el máximo provecho, mientras las haces felices por sentirse realizadas.

LOS CLIENTES

El valor es subjetivo y cada cliente valorará lo que ofreces en diferente medida, por lo que parece lógico decirte que debes dirigirte a aquellos clientes que te valoran más por lo que hagas y trabajar en ofrecerles más y mejores servicios. Al final del camino, en esto se basa el mercado, que no deja de ser el resultado de la toma de decisiones de miles de millones de personas, que deciden comprar un producto o servicio porque lo valoran más que el dinero que invierten en él. Esto no significa, en todo caso, echar clientela, pero sí tener muy claro que nuestras estrategias de marketing y desarrollo de productos o servicios deben ir dirigidas a nuestro cliente ideal y no a ningún otro. Sois vosotros los que definís vuestro modelo de negocio y el cliente a quien os dirigís, y no el cliente quien decide a qué os dedicaréis y como lo haréis.

Con los años, he llegado a clasificar clientes de muchas maneras, pero, simplificándolo, podríamos encontrar, como mínimo, a tres tipos:

- Un cliente que nos cae bien, nos gusta su sector, la manera de llevar su empresa, valora nuestro producto y sabe diferenciarlo del de la competencia, además de adaptarse sin problemas a nuestras condiciones de trabajo y cobro.
- Un cliente que no nos hace especial ilusión, pero paga correctamente y se adapta a nuestras condiciones de trabajo y cobro.
- Un cliente problemático que no paga bien, no nos valora, no da posibilidades de venderle más, ...

Ofrecer un servicio que valoren los tres tipos de clientes es imposible, por lo que siempre deberás dirigir tus esfuerzos al primer tipo de cliente, al que yo llamo "A", ya que será el

que más valorará lo que ofrezcas y que te permitirá obtener rentabilidad y bienestar en tu despacho.

Y ¿cuáles son estos servicios? Mejora de resultados, planificación fiscal y contable, estrategia, indicadores, evaluación y control, coaching, comparación con otras empresas del sector (*Benchmarking*).

Acción:

- ✓ *Haz el retrato robot de tu cliente ideal y actualízalo una vez al año*
- ✓ *Analiza y clasifica a tus clientes dentro de esta escala*
- ✓ *Crea servicios de alto valor añadido para los clientes de tipo "A"*

LOS INGRESOS

Si te preguntara cómo puedes hacer crecer tu despacho, en un primer momento seguro que dirías consiguiendo más clientes. Y no es que sea falsa esta afirmación pero no todo el crecimiento de un despacho se computa por el número de clientes. Por ejemplo, un despacho puede acabar concluyendo que más clientes le comportan menos resultados, si no tiene en cuenta qué tipo de cliente quiere, como absorberlos o qué precio cobrará.

Es por ello que, a riesgo de simplificarlo en exceso, me gustaría mostrarte los seis aspectos clave que hacen crecer las empresas:

- **Consigue más entradas:** Es decir, contacta con más gente, haz que más público entre en tu despacho, te pida presupuesto o simplemente se suscriba a tu boletín electrónico.
- **Convierte más entradas:** Esto significa que tienes que mejorar el proceso de presentación de tu servicio y la venta al cliente.
- **Haz que tus clientes comprendan más:** La manera más fácil de vender más es conseguir que tus clientes fieles te comprendan más servicios que antes.
- **Haz que tus clientes te comprendan más a menudo:** Si incrementas la frecuencia con que tus clientes te compran, conseguirás mejorar tu resultado.
- **Haz que tus clientes se queden más tiempo:** Mejora tu servicio, amplía los contratos... Haz lo que puedas para conseguir que tus clientes no te dejen y se estén contigo mucho más tiempo.
- **Aumenta tus precios:** ¿Te has parado a pensar alguna vez que un incremento lineal del uno por ciento en tus precios pueda tener un efecto multiplicador en tu beneficio neto? Cálculalo y lo entenderás.

Y, en todos los casos, mide la evolución de los motores que hayas elegido como garantía del éxito y sigue el resultado obtenido. Lo que no se mide no existe. Por ello, tan importante como tomar decisiones es evaluar su resultado y hacer un seguimiento periódico. Al final, sin embargo, se trata de moverse... pensar, planificar, poner fechas,

trabajar y medir. Sólo así, tomando un objetivo que cumpla la regla SMART (Simple, Medible, Accesible, Relevante y marcado en el Tiempo) podrás alcanzar el éxito.

Acción:

Pon por escrito los siguientes parámetros y empieza a pensar en cómo mejorarlos:

- ✓ *Número de entradas en el despacho*
- ✓ *Número de presupuestos aceptados*
- ✓ *Precio medio por proyecto / cliente / periodo (tú eliges)*

EL FLUJO DE TRABAJO

Controlar, dirigir, decidir y marcar la forma en que entran los trabajos en tu despacho, cómo los gestionas, cómo los cobras y cómo los haces. En resumen, hacer de empresario.

La sistematización de las tareas de tu despacho es algo que tienes que empezar desde el primer momento ya que, cuanto más avanza la vida de la empresa, más profundizarás en los sistemas como herramienta de mejora de la eficiencia de tu negocio y con más tranquilidad lo harás crecer.

Los sistemas, además, permiten al asesor ganar tiempo que podrá dedicar a pensar en el negocio o simplemente a ganar tiempo libre.

Además, los sistemas te ayudan a dedicar el capital de la empresa donde aporta más valor al negocio. El problema, sin embargo, es que la creación de sistemas debe ir acompañada de su implementación y ésta debe ser generalizada si queremos que sea útil y haga realmente mejorar nuestro despacho.

Es por ello que, habitualmente, uno de los problemas con que me encuentro a la hora de crear e implementar sistemas de trabajo en los despachos suele ser la resistencia del equipo a involucrarse en la creación, mejora y uso de los sistemas creados. Es por ello, por lo que hay que tener bien estudiado al equipo, sus motivaciones y sus incentivos a la hora de instaurar procedimientos y sistemas de trabajo.

Mi experiencia me lleva a dirigirme a dos enfoques (complementarios) de conseguir el éxito:

- La motivación: conseguir cambiar la mentalidad del equipo a una cultura de sistematización, mediante incentivos, juegos y otras herramientas.
- La tranquilidad: la implementación debe ir al ritmo de los más lentos, consiguiendo primero adaptar el equipo a él, para luego hacerlo más ágil y eficiente en su conjunto.

Y, dentro del flujo de trabajo, debemos tener en cuenta como dos aspectos que son primordiales en el despacho de nueva generación: los plazos de entrega del trabajo realizado y los sistemas de cobro por el mismo.

Respecto a los plazos, muchos empresarios se quejan de que no saben cuándo terminará cada trabajo que hace el asesor (contabilidad, impuestos, informes...), así que tratar de resolver este asunto mediante una buena gestión del mapa de procesos podría permitir hacer algo que no hace todo el mundo: marcar plazos a priori y cumplirlos.

Y, respecto a los sistemas de cobro, tienes que empezar a avanzar en el cobro de tu trabajo por adelantado y mediante débito directo (domiciliación bancaria). Esto saneará tu tesorería y te permitirá centrarte en la mejora de los procesos internos de tu despacho para ser cada vez más productivo y rentable. Eso sí, cobrar por adelantado tiene un problema para los que trabajan con el modelo antiguo: las horas ya no valen nada y lo que vale son los resultados que el cliente obtiene. Pero también tiene una ventaja: la seguridad tiene un precio. Por ejemplo, pagas un seguro para tu coche, para tu hogar y, probablemente, por tu salud. Y, pese a que esperas no utilizarlos nunca, estás contento de pagar por ellos, ¿verdad? La certeza en los resultados, en los plazos y en los precios, hace que los clientes acepten con más facilidad pagar un precio más alto, y por adelantado. ¡Pruébalo!

Acción:

Una buena manera de empezar sería crear un sistema general que permita a todo el equipo involucrarse, ofrecer un premio al más participativo (votado por el resto) e implementarlo al mes siguiente. Podrías repetir el proceso mensualmente con lo que conseguiríais tener doce sistemas funcionando en un solo año.

¿Y LA TECNOLOGÍA NO ES CLAVE EN EL DESPACHO DE NUEVA GENERACIÓN?

A menudo, cuando explico lo que es el despacho de nueva generación y sus cuatro factores, un rumor remueve la sala; los oyentes están inquietos y, si éstos son pioneros en el uso de las nuevas tecnologías, incluso incómodos. "No has dicho nada de la tecnología que, a día de hoy, es un factor tan importante en los despachos como los otros" dicen. Y sí, es cierto, la tecnología es importante en la gestión despacho, como lo es en cualquier otro negocio. Ahora bien, que sea importante no significa que forme parte de las claves del negocio. La tecnología es una herramienta, que ayuda a gestionar mejor los cuatro factores clave del despacho de nueva generación, pero no es un factor en sí misma porque no define al despacho ni a su papel en la sociedad.

Y sí, muchos despachos están abrazando la tecnología como si fuera la salvación a sus problemas. Otros la toman como factor determinante en su estrategia. Y algunos incluso la consideran el eje de su servicio al cliente. El problema es que el éxito no viene dado por la

tecnología que utilizamos sino por el valor que aportamos a nuestro clientes, en forma de una mejora de sus resultados, una contabilidad al día, unos impuestos más bajos o la tranquilidad de estar haciendo las cosas correctamente. Y, este valor no tiene en cuenta qué tecnología utilizas, como tampoco tiene en cuenta el tiempo que has trabajado, cuantas personas tienes en tu equipo o la superficie de tu oficina. Todos ellos son aspectos que pueden acompañar a las cuatro claves del despacho de nueva generación y, si están bien resueltas, pueden incluso ayudarte a alcanzar mejores resultados. Éstos, sin embargo, sólo vendrán si los cuatro factores clave del despacho de nueva generación marcan el camino y la tecnología los acompaña.

LA PROACTIVIDAD DENTRO DEL DESPACHO DE NUEVA GENERACIÓN

¿QUÉ QUIEREN TUS CLIENTES?

Mi experiencia me dice que los clientes quieren una simple cosa de su asesor: proactividad. Y, cuando trabajo con asesores, este es el centro de todo mi trabajo, conseguir que el asesor sea proactivo con su cliente, en todas las áreas, para conseguir mejorar sus resultados y los de sus clientes.

¿QUÉ SIGNIFICA SER PROACTIVO?

Hay demasiados asesores que dicen que son proactivos. Lo ponen en su web, en sus presupuestos, en su publicidad... Y ya no significa nada.

Esto hace imprescindible que, más que decir que eres proactivo, demuestres que lo eres. Y no sólo de vez en cuando, cuando te acuerdes; sino siempre y con todos.

No existe una definición exacta de proactividad. De hecho, ni el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española tiene este concepto entre sus entradas.

Es por ello por lo que yo utilizo una definición basada en 5 conceptos que, si se cumplen todos, definen lo que es un servicio proactivo, y lo diferencian de uno que no lo es:

- ✓ **No solicitado**
- ✓ **Relevante**
- ✓ **Valioso**
- ✓ **Gratuito**
- ✓ **Sistemático**

Acción:

En mi despacho empecé a ser proactivo con una simple acción, que espero que te sea útil. Empecé a llamar a mis clientes de tipo "A" de manera sistemática para saber cómo les iba todo. Creé un sistema, con un guión de conversación y una agenda, donde trataba de saber más cosas de mi cliente para darle consejos al momento o posteriormente. Lo titulé "La llamada sin motivo" y, a día de hoy, todavía lo uso y me da resultados. Te animo a probarlo en tu despacho.

CONCLUSIÓN

Los resultados vendrán si trabajas a conciencia, por lo que te animo a ponerte recordándote que este documento debe ser más una herramienta de trabajo que una lectura de fin de semana. Por lo tanto, te recomiendo que:

- ✓ Vuelve a leerlo y toma notas.
- ✓ Entonces, descansa uno o dos días.
- ✓ Vuelve a valorar todo lo que has ido anotando y lee el documento nuevamente, subrayando aquellas áreas donde sea más importante centrarte. Elige dos o tres.

TU PLAN DE ACCIÓN

Acción	Prioridad	Responsable	Plazo	Terminada

Oriol López Villena es economista y auditor de cuentas. Es miembro del Colegio de Economistas de Cataluña, de ACCID, del Colegio de Censores Jurados de Cuentas de Cataluña y de la Asociación Española de Asesores Fiscales. Es el socio principal y director de Asesoría Asfem, un despacho de asesoramiento fiscal, contable, mercantil y laboral en empresas fundado en 1975, y ayuda a los asesores a mejorar sus resultados y su calidad de vida, dando un nuevo enfoque a la profesión. www.oriolopez.com

ÚLTIMOS DOCUMENTOS PUBLICADOS

DOCUMENTOS TÉCNICOS

- Aspectos clave del perfil emprendedor global (Ferran Lemus)
- Principales novedades de la Ley de Sociedades de Capital (Departamento Técnico del Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya)
- Cierre contable fiscal para las Pymes (Manuel Rejón)
- La factura electrónica: una realidad de las administraciones (Comisión OSI-comisión conjunta CEC-ACCID)
- La fase final de migración a SEPA (Pere Brachfield)
- Efectos contables de la Ley de apoyo a los emprendedores (Ley 14/2013 de 27 de septiembre) (Anselm Constans) Impuesto sobre el valor añadido. Criterios de caja: Aspectos relevantes y contabilización (Gemma Palet y José Manuel Lizanda)
- El control presupuestario en las empresas editoriales (Nati Sánchez Aznar)
- El cuadro de mando: soporte de sistema de indicadores (Luis Muñiz)
- Capital humano: un intangible relevante durante la crisis (Joan Anton Ros Guasch)
- El ABC del Credit Manager (Joan Anton Ros Guasch)
- El nuevo impuesto sobre sociedades (Comisión Relaciones Contabilidad-Fiscalidad)
- Nuevas tablas de amortización (Jordi Baqués)
- Memorias anuales: Normal, Abreviada y PYMES (ACCID)

Para consultar los documentos relacionados [clicka aquí](#)

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

- El método de estudio de casos en la investigación empírica en contabilidad (Maria J.Masanet Llodrà)
- Associació de Comptables de Catalunya (1924-1940) (Marc Amat)
- Análisis de las modificaciones estatutarias para adaptar el régimen de reembolso del capital social a las normas contables de las Cooperativas (Yolanda Montegut, Joan Josep González, Joseba Polanco y Ramon Bastida)
- Investigación en contabilidad en Cataluña: Diagnóstico de la situación actual y perspectivas (Soledad Moya, Diego Prior y Gonzalo Rodríguez)
- Los indicadores no financieros como herramienta para la gestión de la empresa: análisis empírico en PYMES (Jordi Perramon)
- Efectos de la aplicación de las NIIF en el coste de capital de las empresas españolas (David Castillo Merino, Carlota Menéndez Plans y Neus Orgaz Guerrero)
- Análisis de la inversión empresarial catalana en China (Ana Beatriz Hernández)
- Indicadores de responsabilidad social de las organizaciones del ámbito de trabajo (Montserrat Llobet Abizanda)
- Percepciones de las cooperativas catalanas auditadas sobre el proceso de implementación de la NIC 32 en el capital social (Comisión Contabilidad de las Cooperativas)

- Aplicación de herramientas de la contabilidad de gestión en la administración local (Josep Viñas y Pilar Curós)
- Grado de Implantación del USALI en el sector hotelero de Cataluña (Lucia Clara Banchieri y Fernando Campa)
- El Impacto de la transición al nuevo PGC de las grandes empresas catalanas (M.Àngels Fitó, Francesc Gómez, Soledad Moya)
- El grado de implantación del CMI en las empresas catalanas (Lucía Clara Banchieri y Fernando Campa)

Para consultar los documentos relacionados [clicka aquí](#)



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya 4a. Planta, Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org
www.accid.org
[@AssociacioACCID](#)