

EL DESPATX DE NOVA GENERACIÓ

El camí cap a l'èxit a través de la millora continuada

Oriol López Villena, economista, auditor de comptes i soci principal i director d'Assessoria Asfem.

EL GRAN REPTE DE L'ASSESSOR

Quan vaig començar com a assessor, tenia clar què m'agradava de la meua professió i què no. Vaig veure que havíem de canviar moltes coses al nostre negoci, si no volíem morir en l'intent. I vaig veure que el meu diagnòstic era a voltes compartit per d'altres assessors.

De fet, tant Bill Gates¹ com el setmanari The Economist² han posat els comptables i els assessors fiscals dins les professions amb més probabilitats de desaparèixer en els propers 20 anys, i això no és casual. La tecnologia i els nous models de negoci estan canviant la manera com les empreses veuen els serveis professionals i, malgrat que ens sembli impossible, cada cop hi haurà menys empresaris que demandaran els nostres serveis, si aquests es mantenen com fins ara.

Concretament, un estudi de la Universitat d'Oxford fet per Carl Benedikt Frey i Michael A. Osborne sobre el futur de certes professions degut a l'automatització³, ens dona unes dades alarmants pel que fa referència a les tasques habituals de la gran majoria de despatxos professionals del nostre país. Les possibilitats de desaparició per professió en els propers anys per causa de l'automatització són les següents:

- Bookkeepers (Comptables): 97,6%

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

- Accountants and Auditors (Assessors i Auditors): 93,5%
- Tax preparers (Gestors d'impostos): 98,7%
- Legal and paralegal assistants (Assistents legals i para-legals): 94,5%
- Economists (Economistes): 42,9%
- Lawyers (Advocats): 3,5%

L'estudi dona dades dramàtiques i ens permet entendre fins a quin punt és urgent que els assessors canviïn el xip que els tenalla. De fet, com a professió, podem fer dues coses: demanar que l'administració reguli el nostre sector amb títols específics, honoraris públics o sancions a l'intrusisme; o bé podem acceptar que hi ha un canvi de paradigma econòmic i que la nostra professió no n'estarà al marge, malgrat que això ens obligui a caminar per un terreny desconegut.

Tots veiem què ha passat amb els Uber o AirBNB. Si hi ha negocis que no hi caben a la llei i que no atempten contra la vida, la llibertat ni la propietat de les persones, aquests, amb el temps, s'acaben imposant. El govern, en aquest cas, ha d'adaptar la llei per a encabir-los i no pas combatre'ls. I sí, a curt termini i per a alguns sectors pot ser dur afrontar aquest tipus de competència (els taxistes en el cas d'Uber, per exemple). Però, com deien els economistes de l'escola austríaca, cal mirar els efectes a llarg termini i per a tota la societat per a avaluar una decisió d'aquest tipus.

I, si ho mirem des del punt de vista humà, que certes iniciatives sobre-passin la norma és meravellós perquè ens mostra una societat viva, innovadora, que camina, que millora, que es mou sense esperar que li ho diguin. Imagina't el contrari: una societat que anés al darrera de la llei. No et semblaria tràgic?

Sí, la regulació del sector de l'assessorament, per posar un exemple, pot endarrerir el moment de la caiguda, però és obvi que aquest tipus de serveis han arribat per a quedar-se i que no hi haurà normatives que els tombin, pel que potser els assessors hem d'afrontar-ho de manera diferent.

Els assessors seguim sent vistos com a persones de confiança, després d'una crisi que ha tirat per terra alguna de les anteriors figures de confiança, com els bancs. Això, aquest reconeixement com a consultors de confiança ofereix un camí obert cap a l'èxit per a aquells que utilitzen els seus coneixements, però també el seu criteri, per a acompanyar i formar els empresaris del futur.

Aquest brillant camí, però, requereix una estratègia clara i un pla d'acció que s'acompleixi. I això és el que t'ajudaré a fer al llarg d'aquest document.

EL DESPATX COM A EMPRESA

Durant anys he escoltat experts de tota mena allisonar els despatxos de com d'important era gestionar-se com una empresa i de la importància de professionalitzar el seu negoci. El problema d'aquest consell és que no venia acompanyat de cap idea concreta, cap estratègia planificada i cap sistema pràctic que pogués dur l'assessor a aconseguir-ho. Molts cops, fins i tot, es posava l'assessor com a incapaç de dur a terme aquesta reconversió,

recomanant la contractació d'un gerent extern que es dediqués a fer d'empresari, mentre el titular o socis del despatx, es dedicaven a fer allò que sabien: assessorar.

El més curiós del cas, però, és que la majoria dels assessors que conec ajuden els seus clients a gestionar millor els seus negocis, els aconsellen coses com automatitzar processos, contractar comercials i/o tècnics o atendre als números de l'empresa de manera periòdica. Això em dóna a entendre que l'assessor sap perfectament com es gestiona un negoci i, en molts casos, a més, ho fa correctament.

Llavors, quin és el problema?

Molts diran que és la manca de temps, mentre d'altres culparan a l'equip de la seva manca de professionalitat. Però, i si no estiguéssim predicant amb l'exemple? És a dir, i si l'assessor no està seguint els seus mateixos consells quan assessora a d'altres empresaris?

Vaig començar en aquest negoci l'any 1995 al despatx que van fundar vint anys abans els meus pares. Des de llavors, vaig anar aprenent com funcionava un despatx en totes les seves àrees i nivells, fins arribar a dirigir-lo. El negoci als despatxos seguia sempre el mateix patró: si assessorava bé els meus clients, aquests no deixarien de venir a mi i d'altres entrarien per la porta a buscar-me. El món, però, ha canviat. I fer una bona feina ja no és suficient com a per a fer que entrin nous clients per la porta. Molts diuen que és un problema de màrqueting i inverteixen els seus recursos en campanyes de publicitat, posicionament a internet o mailings a bústia freda (fins i tot amb llistes de contactes comprades!). La veritat és que l'assessor treballa dur fent tot això, i hi inverteix molts recursos, també econòmics, però els resultats no arriben i segueix sense agafar les regnes del seu despatx, de la seva empresa.

Els temps han canviat i sí, ho han fet per a sempre. Com he explicat abans, figures internacionals, mitjans de comunicació de referència i estudis fets arreu del món ens diuen que els assessors fiscals i comptables tenen mala peça al teler, i tenen raó.

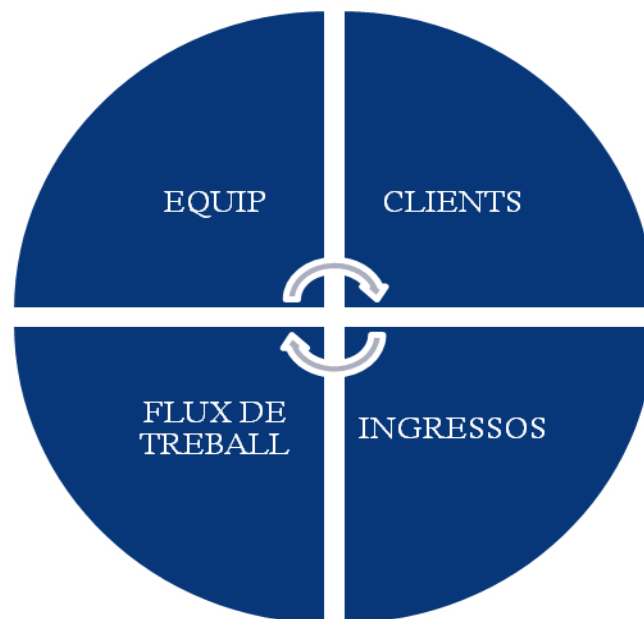
Si et pares a pensar, els despatxos no han canviat gaire des que es van crear com a negocis. Sí, hi ha les noves tecnologies; però els serveis, els sistemes, els canals de venda i d'altres aspectes de la vida d'un despatx no han canviat gens. I aquí és on rau el problema... I la solució.

Si vols millorar els resultats del teu despatx, hauràs de canviar el xip i entendre que el negoci ha canviat, que els clients han canviat, que l'administració (poc o molt) ha canviat... I que les relacions empresarials han canviat.

La clau de tot plegat és passar a un nou estadi, que jo anomeno el despatx de nova generació.

QUÈ ÉS EL DESPATX DE NOVA GENERACIÓ?

El despatx de nova generació és el resultat de l'estudi d'aquest repte que afronta l'assessor, i descobreix com creix un despatx, com es gestiona, de cara a qui i per qui. En resum, el despatx de nova generació descansa sobre quatre factors clau que l'alimenten:



L'EQUIP

I parlo d'equip més que d'staff o personal perquè, malgrat que sembli una frase naïf, un despatx és un equip de persones i el despatx de nova generació se sustenta en totes i cadascuna d'elles: les que fan feina "facturable" i les que fan feina fosca. De fet, el primer que faig quan ajudo un assessor és deixar-li clar quin és el nou model de creixement del despatx, que depèn dels coneixements tècnics de l'assessor, però també de l'atenció que rebí el client quan visiti l'oficina de la percepció de valor que tingui el client al rebre un servei determinat, o del llenguatge que empris a l'explicar-li un assumpte fiscal, per exemple.

L'equip ha de bastir-se sobre la visió del teu despatx, i això vol dir que has de triar les persones adequades: persones que creguin en el que tu creus i en els principis que tens a l'hora de servir els teus clients. Una persona que treballa en un despatx com podria fer-ho en una indústria, per molta preparació tècnica que tingui i molt honesta que sigui, no estarà prou aprofitada ni serà feliç. Un negoci és com un autocar dirigint-se a un destí, per això et recomano que triïs bé qui hi puja abans d'arrencar si vols tenir èxit. A més de triar bé qui hi

puja, has d'asseure a les persones de l'equip als llocs adequats, assegurant-te que tothom és on més valor pot aportar al conjunt. Un cop fet això, ja pots posar la clau i engegar el motor.

I, quan creïs aquest equip, no t'oblidis de dirigir-lo. La teva feina, com a empresari serà la de treballar EN l'empresa i no A l'empresa, pel que definir clarament l'estratègia de millora del despatx ha d'estar dins de les prioritats de gestió.

Acció:

Demana a cada persona del teu equip, amb una entrevista personal, quins són els seus reptes, en què creu ella, com se sent més còmode. Si trobes les fortaleses de les persones que dirigeixes, seràs capaç d'asseure-les al seu millor seient i treure'n el màxim profit, mentre les fas felices per sentir-se realitzades.

ELS CLIENTS

El valor és subjectiu i cada client valorarà el que oferiu en diferent mesura, pel que sembla lògic dir-vos que t'has de dirigir a aquells clients que et valoren més per allò que fas i treballar en oferir-los més i millors serveis. Al final del camí, en això es basa el mercat, que no deixa de ser el resultat de la presa de decisions de milers de milions de persones, que decideixen comprar un producte o servei perquè el valoren més que els diners que hi inverteixen. Això no significa, en tot els casos, fer fora clientela, però si tenir molt clar que les nostres estratègies de màrqueting i desenvolupament de productes o serveis han d'anar dirigides al teu client ideal i no a cap altre. Sou vosaltres els qui definiu el vostre model de negoci i el client a qui us dirigeu, i no el client qui decideix a què us dedicareu i com ho fareu.

Amb els anys, he arribat a classificar clients de moltes maneres, però, simplificant-ho, podríem trobar-ne un mínim de tres tipus:

- Un client que ens cau bé, ens agrada el seu sector, la manera de portar la seva empresa, valora el nostre producte i sap diferenciar-lo del de la competència, a més d'adaptar-se sense problemes a les nostres condicions de treball i cobrament
- Un client que no ens fa especial il·lusió, però paga correctament i s'adapta a les nostres condicions de treball i cobrament.
- Un client problemàtic que no paga bé, no ens valora, no dóna possibilitats de vendre-li més, ...

Oferir un servei que valorin tots tres tipus de clients és impossible, pel que sempre hauràs de dirigir els teus esforços al primer client, al que jo anomeno "A", ja que serà aquell que més valorarà allò que ofereixis i que et permetrà obtenir rendibilitat i benestar al teu despatx.

I quins són aquests serveis? Millora de resultats, planificació fiscal i comptable, estratègia, indicadors, avaluació i control, coaching, comparació amb d'altres empreses del sector (*Benchmarking*).

Acció:

- ✓ *Fes el retrat robot del teu client ideal i actualitza'l un cop l'any*
- ✓ *Analitza i classifica els teus clients dins d'aquesta escala*
- ✓ *Crea serveis d'alt valor afegit per als clients de tipus "A"*

ELS INGRESSOS

Si et preguntés com pots fer créixer el teu despatx, en un primer moment segur que diries aconseguint més clients. I no és que sigui falsa aquesta afirmació però no tot el creixement d'un despatx es computa pel nombre de clients. Per exemple, un despatx pot acabar concloent que més clients li comporten menys resultats, si no té en compte quin tipus de client vol, com absorbir-los o quin preu cobrarà.

És per això que, a risc de simplificar-ho en excés, m'agradaria mostrar-te els set aspectes clau que fan créixer les empreses:

- **Aconsegueix més entrades:** és a dir, contacta amb més gent, fes que més públic entri al teu despatx, et demani pressupost o simplement se subscrigui al teu butlletí electrònic.
- **Converteix més entrades:** això significa que has de millorar el procés de presentació del teu servei i la venda al client.
- **Fes que els teus clients comprin més:** la manera més fàcil de vendre més és aconseguir que els teus clients fidels et comprin més serveis que abans.
- **Fes que els teus clients et comprin més sovint:** si incrementes la freqüència amb què els teus clients et compren, aconseguiràs millorar el teu resultat.
- **Fes que els teus clients es quedin més temps:** millora el teu servei, amplia els contractes... Fes el que puguis per aconseguir que els teus clients no et deixin i s'estiguin amb tu molt més temps.
- **Augmenta els teus preus:** t'has parat a pensar mai que un increment lineal de l'u per cent en els teus preus pugui tenir un efecte multiplicador al teu benefici net? Calcula-ho i ho entendreàs.

I en tots els casos, mesura l'evolució dels motors que hagi triat com a garantia de l'èxit i segueix el resultat obtingut. El que no es mesura no existeix, per això, tant important com prendre decisions és avaluar el seu resultat i fer-ne un seguiment periòdic. Al final, però, es tracta de moure's... pensar, planificar, posar dates, treballar i mesurar. Només així, prenent un objectiu que compleixi la regla SMART (Simple, Mesurable, Accessible, Relevant i marcat en el Temps) podràs assolir l'èxit.

Acció:

Posa per escrit els següents paràmetres i comença a pensar com millorar-los individualment:

- ✓ *Nombre d'entrades al despatx*
- ✓ *Nombre de pressupostos acceptats*
- ✓ *Preu mitjà per projecte / client / període (tu tries)*

EL FLUX DE TREBALL

Controlar, dirigir, decidir i marcar la manera com entren les feines al teu despatx, com les gestiones, com les cobres i com les fas materialment. En resum, fer d'empresari.

La sistematització de les tasques del teu despatx és quelcom que has de començar des del primer moment, ja que com més avança la vida de l'empresa, més aprofundiràs en els sistemes com a eina de millora de l'eficiència del teu negoci i amb més tranquil·litat el faràs créixer.

Els sistemes, a més, permeten a l'assessor de guanyar temps que podrà dedicar a pensar en el negoci o simplement al temps lliure que et cal.

A més, els sistemes t'ajuden a dedicar el capital de l'empresa allà on aporta més valor al negoci. El problema, però, és que la creació de sistemes ha d'anar acompanyada de la seva implementació i aquesta cal que sigui generalitzada si volem que sigui útil i faci realment millorar el nostre negoci.

És per això que, habitualment un dels problemes amb que ens trobem a l'hora de crear i implementar sistemes de treball a les empreses acostuma a ser la resistència de l'equip a involucrar-se en la creació, millora i ús dels sistemes creats, pel que cal tenir ben estudiat l'equip, les seves motivacions i els seus incentius a l'hora d'instaurar procediments i sistemes de treball.

La meua experiència em porta a dirigir-me a dues maneres (complementàries) d'aconseguir l'èxit:

- La motivació: aconseguir canviar la mentalitat de l'equip a una cultura de sistematització, mitjançant incentius, jocs i d'altres eines.
- La tranquil·litat: la implementació ha d'anar al ritme dels més lents, aconseguint primer adaptar l'equip a ell, per a després fer-lo més àgil i eficient en el seu conjunt.

I, dins del flux de treball, hem de tenir en compte com dos aspectes que són cabdals en el despatx de nova generació: els terminis d'entrega de la feina realitzada i els sistemes de cobrament per la mateixa.

Respecte els terminis, molts empresaris es queixen de que no saben quan s'acabarà cada feina que fa l'assessor (comptabilitat, impostos, informes...), així que mirar de resoldre aquest afer mitjançant una bona gestió del mapa de processos podria permetre fer quelcom que no fa tothom: marcar terminis a priori i complir-los.

I respecte els sistemes de cobrament, has de començar a avançar en el cobrament per avançat i mitjançant dèbit directe (domiciliació bancària) de la teva feina. Això sanejarà la teva tresoreria i et permetrà centrar-te en la millora dels processos interns del teu despatx per a esdevenir cada cop més productiu i rendible. Això sí, cobrar per avançat té un problema pels qui treballen amb el model antic: les hores ja no valen res i el que val són els resultats que el client n'obté. Però també té un avantatge: la seguretat té un preu. Pagues una assegurança pel teu cotxe, per la teva llar i, probablement, per la teva salut. I, malgrat que esperes no utilitzar-la mai, estàs content de pagar, oi? La certesa en els resultats, en els terminis i en els preus, fa que els clients acceptin amb més facilitat pagar un preu més alt, i per avançat. Prova-ho!

Acció:

Una bona manera de començar seria crear un sistema general que permeti a tot l'equip d'involucrar-s'hi, oferir un premi al més participatiu (votat per la resta) i implementar-lo al mes següent. Podríeu repetir el procés mensualment amb el que aconseguiríeu tenir dotze sistemes funcionant en un sol any.

I LA TECNOLOGIA NO ÉS CLAU AL DESPATX DE NOVA GENERACIÓ?

Sovint, quan parlo del despatx de nova generació i dels seus quatre factors, una remor remou la sala; els oients estan inquietats i, si aquests són pioners en l'ús de les noves tecnologies, fins i tot incòmodes. "No has dit res de la tecnologia que, a dia d'avui, és un factor tant important als despatxos com els altres" diuen. I sí, és cert, la tecnologia és important en la gestió despatx, com ho és a qualsevol negoci. Ara bé, que sigui important no vol dir que formi part de les claus del negoci. La tecnologia és una eina, que ajuda a gestionar millor els quatre factors clau del despatx de nova generació, però no és un factor en sí mateixa perquè no defineix el despatx i el seu paper a la societat.

I sí, molts despatxos estan abraçant la tecnologia com si fos la salvació als seus problemes. D'altres la prenen com a factor determinant a la seva estratègia. I alguns fins i tot la consideren l'eix del seu servei al client. El problema és que l'èxit no ve donat per la tecnologia que utilitzem sinó pel valor que aportem al nostre clients, en forma d'una millora dels seus resultats, uns impostos més baixos o la tranquil·litat d'estar ent les coses correctament. I aquest valor no té en compte quina tecnologia utilitzes, com tampoc té en compte el temps que hi has treballat, quantes persones sou a l'equip o la superfície de la teva oficina. Tot això, són aspectes que poden acompanyar a les quatre claus del despatx de

nova generació i, si estan ben resoltes, poden fins i tot ajudar a aconseguir millors resultats. Aquests, però, només vindran si els quatre factors clau del despatx de nova generació marquen el camí i la tecnologia els acompanya.

LA PROACTIVITAT DINS DEL DESPATX DE NOVA GENERACIÓ

QUÈ VOLEN ELS TEUS CLIENTS?

La meva experiència em diu que els clients volen una simple cosa del seu assessor: proactivitat. I, quan treballa amb assessors, aquest és el centre de tot el meu treball, aconseguir que l'assessor sigui proactiu amb el seu client, en totes les àrees, per aconseguir millorar els seus resultats i els dels seus clients.

QUÈ VOL DIR SER PROACTIU?

Hi ha massa assessors que diuen que són proactius. Ho posen a la seva web, als seus pressupostos, a la seva publicitat... I ja no significa res.

Això fa imprescindible que, més que dir que ets proactiu, demostris que ho ets. I no només de tant en tant, quan te'n recordis; sinó sempre i amb tothom.

No existeix una definició exacte de proactivitat. De fet, ni el Diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans ni el Diccionari de la Real Academia de la Lengua Española tenen cap entrada dedicada a aquest concepte.

És per això pel que jo utilitzo una definició basada en 5 conceptes que, si es compleixen tots, defineixen el que és un servei proactiu, i el diferencien d'un que no ho és:

- ✓ **No sol·licitat**
- ✓ **Rellevant**
- ✓ **Valuós**
- ✓ **Gratuït**
- ✓ **Sistemàtic**

Acció:

Al meu despatx vaig començar a ser proactiu amb una simple acció, que espero que et sigui útil a tu. Vaig començar a trucar els meus clients de tipus "A" de manera sistemàtica per a saber com els hi anava tot. Vaig crear un sistema, amb un guió de conversa i una agenda, on tractava de saber més coses del meu client per a donar-li consells al moment o posteriorment. El vaig titular "La trucada sense motiu" i a dia d'avui, encara l'utilitzo i em dóna resultats. T'animo a provar-lo al teu despatx.

CONCLUSIÓ

Els resultats vindran si treballes a consciència, pel que t'animo a posar-t'hi recordant-te que aquest document ha de ser més una eina de treball que no pas una lectura de cap de setmana. Per tant, et recomano que:

- ✓ Torna'l a llegir i pren notes.
- ✓ Llavors descansa un o dos dies.
- ✓ Torna a valorar tot el que has anat anotant i llegeix el document novament, subratllant aquelles àrees on sigui més important centrar-te. Trien dues o tres.

EL TEU PLA D'ACCIÓ

Acció	Prioritat	Responsable	Termini	Acabada

Oriol López Villena és economista i auditor de comptes. És membre del Col·legi d'Economistes de Catalunya, l'ACCID, el Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya i l'Associació Espanyola d'Assessors Fiscals. És el soci principal i director d'Assessoria Asfem, un despatx d'assessorament fiscal, comptable, mercantil i laboral a empreses fundat l'any 1975, i ajuda els assessors a millorar els seus resultats i la seva qualitat de vida, donant un nou enfocament a la professió. www.oriolopez.com

DARRERS DOCUMENTS PUBLICATS

DOCUMENTS TÈCNICS

- Aspectes clau del perfil emprenedor 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)

Per consultar els documents relacionats [clicka aquí](#)

DOCUMENTS DE RECERCA

- 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)

Per consultar els documents relacionats [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](#)