

Jordi Amado
& CONSULTORES ASOCIADOS

INFORMA

Gestionar Despachos Profesionales

Jordi Amado & Consultores Asociados es el área de Consultoría de PLANIFICACIÓN JURÍDICA - Centro de Documentación. Esta publicación va dirigida a clientes, así como a titulares y/o socios de despachos profesionales interesados en mejorar la gestión de su organización.

NUESTRO CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA AL SERVICIO DE LOS DESPACHOS PROFESIONALES

SUMARIO

- La lealtad de los profesionales y del personal hacia el despacho: ¿una utopía?
- La consultoría externa en la implantación de la calidad
- ¿Quiere conseguir más clientes?
- Intranets para despachos profesionales: un nuevo servicio
- ¿A quién dejaré mi despacho?
- Proyectos increíbles & Clientes increíbles
- Agenda de actividades

EDITORIAL

Nada nuevo descubrimos si hacemos un análisis de cuál es el panorama actual dentro del sector de las asesorías y despachos de profesionales y de abogados. Los hay de grandes o incluso muy grandes (nadie dudaría que son auténticas empresas), los hay de medianas y otros más pequeñas, e incluso unipersonales. Quizás ya empieza a ser más atrevido tratar de avanzar en el tiempo para ver cuáles de ellas se mantendrán. ¿El sector quedará en manos de las grandes, las medianas o las más pequeñas? En algunas encuestas que hemos hecho, incluso a firmas de gran renombre, las respuestas eran de lo más variado, pero curiosamente se hablaba de una persistencia de las pequeñas, aunque fuera utilizando sus propias armas. En concreto, se decía que había espacio para todos.

Pues bien, nosotros tampoco queremos ser catastrofistas, y en todo momento abogamos por la convivencia, pero sí creemos que sobretodo las pequeñas y medianas firmas deberán aprovechar no sólo sus propias armas, sino también contemplar posibles aliados. ¿Hablamos de fusiones? No forzosamente, pues existen opciones distintas, y porque además la experiencia no siempre ha demostrado que sea una buena fórmula. Otras posibilidades son las alianzas y los partnerships (asociaciones), que hasta hace poco eran soluciones "marginales" en el arsenal de las estrategias.

En efecto, hace unos años (no tantos) las fusiones y adquisiciones (M&A, en el acrónimo en inglés) ocupaban toda la atención y, aún hoy, siguen provocando cierto frenesí mediático. Sin embargo, las alianzas son más flexibles y, al contrario de las fusiones y adquisiciones, no implican obligaciones legales, ni enredos con cuestiones de propiedad.

La colaboración entre firmas se ha convertido en una necesidad estratégica, pues en los tiempos que corren ya pocas pueden ir solas, salvando, eso sí, las llamadas boutiques del Derecho. Ante esta situación, algunos analistas, mirando las mega-constelaciones de alianzas, temen que se cree un nuevo tipo de mercado oligopólico en el que la competencia se dé entre un número restringido de redes de aliados. Sin embargo, también hay que decir que las alianzas suelen estar sometidas a continuos cambios, pues una vez alcanzado el objetivo buscado, puede deshacerse. De hecho, ya se empieza a hablar de una competencia "colaborativa adaptativa" en la que una de las habilidades fundamentales será saber "entrar y salir" en partnerships y alianzas.

Sea como sea, y sin entrar en aquello de "aliarse o morir", las alianzas y colaboraciones entre despachos serán cada vez más frecuentes, y porqué no, si es necesario, también las fusiones y adquisiciones. Pero en todo caso serán precisas las posturas honestas desde el principio.

Si nos centramos en Planificación Jurídica, en el fondo, nuestros clientes también se alían con nosotros. Y gracias a esta alianza tienen a su disposición una serie de servicios que quizás, de otro modo, no podrían tener, o quizás les resultarían demasiado caros. Tienen a su alcance a todos nuestros colaboradores, como si fueran suyos, nuestras instalaciones, como si fueran de su firma, así como nuestro departamento de documentación. Nosotros y nuestros clientes constituimos una especie de club con intereses comunes. Entre todos formamos un grupo con mucho peso dentro del sector. Esperamos que así sea por muchos años. Hasta pronto.

Descubra todo lo que
Jordi Amado & Consultores Asociados
puede ofrecerle visitando nuestra
página www.planificacion-juridica.com

La lealtad de los profesionales y del personal hacia el despacho: ¿una utopía?

“Cada vez es más difícil que los empleados sean leales, y las pocas firmas que lo consiguen están llamadas a liderar el mercado”, se leía en una columna de The Wall Street Journal este año. Nosotros corroboramos esta afirmación, pero quizás con matices: cada vez es más difícil fidelizar a nuestros mejores profesionales y empleados, pues los peores, pueden llegar a ser empalagosamente fieles.

Centrándonos en la fidelización de aquellos profesionales que más nos interesan, el problema es que a pesar de invertir en ellos muchos recursos, siempre corremos el riesgo de que reciban una oferta mejor y decidan abandonarnos. Si a este hecho unimos la posibilidad de que los profesionales se lleven tras de sí a algunos de nuestros mejores clientes, la suerte está echada.

Sin lugar a dudas, cualquier titular de asesoría preferiría poder retener a aquellos profesionales modélicos que tanto le ha costado encontrar, y que tan bien saben interpretar sus mensajes e ideas. Sin embargo, no siempre es fácil, pues cada uno se mueve por sus intereses personales.

Aunque pocos saben lo que mueve a la gente a ser fiel a una firma, la mayoría de los expertos señalan cinco aspectos que el empleado suele tener en cuenta:

- Ilusión.
- Motivación.
- La situación del mercado.
- El compromiso mutuo.
- Las posibilidades de rotación y cambio.

A continuación, hablaremos de algunos de estos puntos, aunque sin seguir estrictamente esta clasificación. De la

ilusión, no hace falta hablar mucho, sobretodo porque es un término sencillo, aunque difícil de alcanzar. David Maister ya nos dice constantemente que es fundamental divertirse trabajando y jamás perder la ilusión.

¿QUÉ MOTIVA AL PERSONAL?

Esta es la eterna pregunta. Cualquier titular ha vivido la experiencia de ver como el grado de motivación de algunos de sus empleados y profesionales va disminuyendo de forma progresiva. Es decir, empiezan con un gran entusiasmo y acaban o indiferentes o descontentos. Al principio todo es nuevo y sorprendente, pero poco a poco la rutina se apodera y cada día es más difícil ilusionarse. ¿Es un tema económico? Hombre, el dinero ayuda, pero no lo es todo. Y además, como dice la canción, “todos queremos más”.

Y es que motivar al personal en una asesoría, como ocurre en cualquier otra empresa, es de las cosas más difíciles que hay. Hay quien dice, incluso, que lo máximo a lo que un titular puede aspirar es a no desmotivar, o a no poner obstáculos para que la gente trabaje con una cierta libertad.

Muchas veces, el problema de la motivación nace de la falta de sinceridad entre los miembros del despacho. A menudo faltan explicaciones y palabras claras, lo cual redundará en que cada uno empiece a imaginarse qué significan estos vacíos que acaban distanciando a las personas. Por otra parte, desgraciadamente, hay profesionales y empleados que se sienten frustrados, y piensan que no valoran sus capacidades. En este caso, ven pocas expectativas de desarrollo profesional en su organización.

¿Dónde está la clave? Quizás es que todos deseáramos trabajar para noso-

tros mismos. Por ello, es importante que el despacho sea capaz de hacer sentir al profesional o al empleado que es responsable de un determinado proyecto o trabajo, del cual es casi propietario. Y es que, un empleado que no sienta que trabaja para sí mismo difícilmente dará todo de sí por la firma para la que trabaja.

¿Qué hay que hacer para que el equipo humano se sienta como en casa en el despacho? Algo tan fácil y tan difícil al mismo tiempo como es combinar la gestión basada en el rendimiento (high performance work system) con la gestión de la lealtad (high commitment work system), para conseguir que empleados y profesionales den lo máximo por su firma y se sientan partícipes. Es decir, que se han de valorar tanto los aspectos materiales (resultados) como los espirituales (forma de ser, actitud, etc.).

LA ROTACIÓN

Otra de las claves de la fidelización entre los profesionales de un despacho es la rotación. Mientras que hay despachos que la potencian (sobre todo en los más jóvenes, como ocurría con Arthur Andersen), en otros la aspiración del titular es retener a sus mejores profesionales. Y es que curiosamente, como hemos dicho, son éstos los que tienden a rotar más, pues reciben muchas ofertas, y acaso tienen más claro lo que quieren y lo que no. Por el contrario, a veces los profesionales que menos interesan a un despacho son los que cuesta más de sacarse de encima, pues suelen tener menos ofertas. Si además éstos están contratados laboralmente, se une el problema adicional de las indemnizaciones.

Ahondando en lo que acabamos de decir, tomaremos unas palabras de

Tom Peters, el gurú de la excelencia: “Las nuevas generaciones de profesionales precisan de un período de fuego, en el que el joven talento se quema durante diez años, rotando por múltiples despachos, aprendiendo todo lo que puede, adquiriendo empleabilidad, para al final recalar en la compañía que más le guste”. De hecho como hemos avanzado, hay firmas que directamente prefieren profesionales jóvenes, con una gran formación, que son capaces de entender y asimilar rápidamente los mensajes que emite el titular, y que al cabo de un par de años acaban marchándose, llevándose consigo un aprendizaje riquísimo, que no tiene precio.

Pero, puesto que estamos hablando de la fidelización, nos centraremos en la rotación no deseada, que supone la pérdida de un profesional o de un empleado de alto rendimiento o potencial. El miedo a que esto ocurra está justificado desde tres puntos de vista:

- El económico puro y duro, por el coste medio que supone el reemplazo de este tipo de profesionales y empleados.
- Por la pérdida de los mayores talentos, sobre todo si el despacho no dispone de un sistema eficaz de gestión del conocimiento.
- Por el incremento de la insatisfacción en el resto de los empleados y profesionales.
- Por la imagen que se les da a los clientes, cuando comprueban que sus puntos de referencia van cambiando continuamente.

LA RETRIBUCIÓN

La retribución emocional

El gurú de la inteligencia emocional, Daniel Goleman, afirma que los cuatro elementos sustanciales de la motivación son:

- El logro como incentivo (esfuerzo por mejorar o cumplir una meta de excelencia).
- El compromiso (alineación con las metas del grupo).
- La iniciativa (disposición a actuar ante las oportunidades).
- El optimismo (persistencia en la búsqueda de metas)

Goleman propone una modalidad de contrato que involucre al empleado en la gestión de la organización (el contrato emocional) tanto o más importante, a su juicio, que las perspectivas económicas. En éste entran cuestiones tales como la confianza, la buena comunicación, el reconocimiento, etc.

La retribución económica

Son muchos los sistemas de retribución que pueden establecerse, en estado más o menos puro. Puede ser por consecución de objetivos, por habilidades, por competencias asumidas o por resultados obtenidos, entre otros. Pero, en todo caso, la idea de los incentivos es básica. ■

UNA NOVEDAD PARA EL 2005: HEMOS AMPLIADO NUESTRAS INSTALACIONES. UN PUNTO DE ENCUENTRO CON NUESTROS CLIENTES

Empezamos este año nuevo 2005 con una novedad: hemos ampliado nuestras instalaciones. Tuvimos la oportunidad de adquirir el local situado en la misma planta que el nuestro y la aprovechamos. De hecho, la necesidad de espacio la teníamos desde hace un tiempo, si bien la solventábamos con nuestra segunda “sede” en Rambla Catalunya. Ahora, hemos conseguido tenerlo todo junto, lo cual no sólo supone una mayor comodidad para todos, sino que además ayuda a entender la unidad de nuestro proyecto.



La verdad es que con esta ampliación poco a poco nuestros planes se van haciendo realidad. Siempre habíamos querido tener una sede acogedora, en donde nuestros clientes se encontraran prácticamente como en casa. En este proyecto, cada parte de nuestro despacho debía representar uno de nuestros servicios, y así lo hemos conseguido. Podemos encontrar la zona correspondiente a la formación, o bien el departamento de documentación, o la parte donde están nuestra “fábrica” de generación de contenidos, por poner algún ejemplo. Y dentro de este espacio, también está prevista su presencia, y la de otros clientes como usted, que siempre es bienvenida por nosotros.

De hecho, nuestro proyecto todavía va mucho más allá. Si cerramos los ojos vemos un auténtico punto de encuentro en donde nuestros clientes, mayoritariamente asesores, hallan todo aquello que buscan y necesitan para desarrollar bien su trabajo, optimizar su tiempo y prestar el mejor servicio a sus clientes. En nuestro proyecto, todos ustedes tienen su espacio.

También nuestros colaboradores, que son muchos, han de saber que nuestras instalaciones son suyas, para todo aquello que necesiten en la prestación de servicios a todos ustedes, nuestros clientes. Queremos que se sientan en casa. Que puedan consultar nuestras fuentes de información, y atenderles a todos ustedes.

Y tal como hemos dicho en un principio, nuestra casa, es suya, y serán siempre bienvenidos.

La consultoría externa en la implantación de calidad

En este artículo hablaremos del papel casi imprescindible de la figura del consultor en el proceso de obtención de un certificado de calidad en una asesoría.

Ya hemos hecho referencia en alguna ocasión que cuando hablamos de calidad en una asesoría es posible seguir un camino propio, al margen de cualquier normativa. En todo momento, la asesoría puede establecer unos procedimientos que se adapten a sus propias características e idiosincrasia.

En contraposición, si una asesoría cuenta con el certificado ISO, significa que cumple con una normativa específica de calidad y que trabaja con unos determinados procedimientos en la gestión que influyen directamente sobre el producto o servicio final. Así, implantar un sistema de calidad equivale a definir y establecer una política de funcionamiento interno de la firma con el objetivo de satisfacer al cliente.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica del titular del despacho profesional, que responde a diferentes necesidades, como: Objetivos particulares que se deseen alcanzar, especialidades que se ofrecen y clientes objetivo, procesos empleados, tamaño y estructura de la organización, etc...

Dependiendo de la estructura de la firma y de las especialidades que abarca, o del compromiso que asume su titular, se ha de definir el alcance de la actividad para que se incluya en el Manual de la Calidad, con objeto de especificar los límites del sistema de gestión de la calidad de la organización.

En el supuesto de que la asesoría opte por la adopción de una de las Series ISO, necesitará prepararse para que el programa sea implementado satisfactoriamente, conquistando el apoyo de todo el equipo de colaboradores y profesionales. Para ello el grupo deberá:

Determinar las necesidades y expectativas de los clientes

- Tomar conciencia de la importancia de las acciones que serán seguidas y del impacto del Certificado: todos necesitan entender el significado del Modelo ISO y sus repercusiones en la rutina del despacho, en la atención a los clientes y en la posición de la organización frente a los competidores, al mercado y a la sociedad.
- Identificar las necesidades del mercado y las expectativas de los clientes.
- Estructurar los servicios de acuerdo a las expectativas de estos clientes y a las normas ya establecidas.
- Asegurarse de que las características, los parámetros y los métodos permitan que los servicios cumplan con las exigencias definidas anteriormente.
- Garantizar que los procedimientos estén claramente definidos: qué hacer, cómo, para qué, cuándo, dónde y quién debe hacerlo.
- Controlar que la documentación esté organizada, siguiendo los requisitos exigidos por las normas ISO: las directrices de la calidad, las responsabilidades, las rutinas operacionales. Y asegurarse de que aportan valor para el logro de los objetivos.
- Elaborar un Manual de la Calidad, que consolide métodos, especificaciones, instrucciones, formas de prevención y control, acciones correctivas y todos los elementos necesarios para el buen desempeño de las actividades de la organi-

- zación. Establecer la política y objetivos de la calidad en la organización.
- Establecer los métodos para determinar la eficacia de cada proceso.
- Determinar los medios necesarios para prevenir la causa de las no conformidades.
- Establecer y aplicar procesos para “aprender” del resultado de actividades anteriores.

LA CONSULTORÍA

Sin embargo, a pesar de que la participación de los colaboradores y de todo el equipo de la firma es fundamental, la obtención del Certificado ISO sin ayuda externa es difícil. Ello es así porque no siempre es fácil para las personas que participan en el día a día de la asesoría mantener la objetividad necesaria para detectar los puntos críticos o los procedimientos que pueden mejorarse.

Un asesoramiento externo consigue más fácilmente visualizar, de manera global, dónde se hace necesaria una intervención y un cambio. Además, con técnicas apropiadas, los colaboradores pierden el miedo frente a los cambios y se motivan a participar constructivamente en la búsqueda del certificado.

El proceso no termina, simplemente, en el momento en que el Modelo es implantado. Además de los procedimientos para mejoras continuas, es necesario obtener el certificado a través de los organismos autorizados.

¿Pero cómo hacerlo? En este punto los servicios de Consultoría de Sistemas de Calidad suelen incluir:

- **Estudio y conocimiento de la asesoría y de sus actividades.** La finalidad de esta actividad es conocer la situación actual del despacho con respecto al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO, con objeto de definir y elaborar, posteriormente, los distintos documentos del Sistema de Calidad a su medida.
- Redacción del **Manual de Calidad** y de los Procedimientos y contraste con la realidad.
- Implantación en sus oficinas, formación e información al personal.

- **Auditoría Interna.** El objeto de la auditoría es verificar el grado de implantación y eficiencia del sistema de calidad implantado.

- **Soporte al proceso de Certificación.** Por ejemplo, en tareas tales como: selección de la entidad certificadora, elaboración de la documentación necesaria y apoyo al plan de acciones correctoras tras la visita de certificación.

- **Mantenimiento de la certificación.** Por ejemplo, auditando anualmente su sistema de calidad. Esto incluye análisis de la documentación, seguimiento de acciones correctoras, revisión de los registros de calidad, definición y análisis de no conformidades y presentación de acciones correctoras.

- **Tramitación de Subvenciones para la obtención del certificado.** Algunas Comunidades Autónomas disponen de subvenciones para las empresas que quieran certificar sus Sistemas de Calidad, cubriendo hasta el 50% del coste de implantación.

ALCANCE DE LOS TRABAJOS DE LA CONSULTORÍA DE CALIDAD

Este podría ser un plan de trabajo de una consultoría:

- **Consultoría de Evaluación.** Para la correcta implantación del Sistema de Calidad es necesaria una evaluación inicial de los procesos de la firma. Sólo así se pueden definir las necesidades y requisitos para llevarlo a cabo de la manera más adecuada.
- **Plan de trabajo de la Consultoría.** Con base a las necesidades detectadas, se presenta un plan detallado de trabajo, que permite determinar el tiempo y alcance de la implantación. También es importante para que la asesoría pueda hacer una correcta previsión de los recursos que deberá invertir.
- **Implantación del Sistema de Calidad.** En esta etapa la consultoría suele ofrecer una metodología de trabajo para facilitar la implantación.

- **Identificación de Procedimientos Obsoletos.** Este punto es importante, pues aunque la implantación de un sistema de calidad no supone, per se, acabar con todos los procedimientos utilizados hasta el momento, sí puede servir para depurar aquellos que no sirven, o entorpecen el trabajo.

- **Reforzamiento de Conceptos de Calidad.** Uno de los objetivos a cubrir en la implantación del Sistema de Calidad y básico para su desempeño óptimo es la capacitación y difusión interna de los conceptos básicos y la creación una cultura al respecto. Es decir, es importante que haya una cierta cultura de la calidad en la firma. Para ello, hay que dar una cierta formación para que todos los miembros de la plantilla comprendan los conceptos básicos con los que se está trabajando.

- **Auditoría Interna.** Tiene la finalidad de depurar el Sistema de Calidad para preparar la documentación, procedimientos y sobre todo al personal involucrado para el arranque de la certificación y la administración y mantenimiento del Sistema implantado.

NUESTRA REFLEXIÓN

¿Por qué es importante una consultoría externa para obtener el certificado ISO?

- Los consultores pueden ver con mayor objetividad los puntos críticos de la firma, dando sugerencias y orientaciones no contaminadas por la cultura ya existente en la organización.
- Solamente ellos consiguen entender todo lo que se exige para la obtención del certificado ISO.
- Los profesionales han de asesorar y no pueden estar preocupados en ese proceso burocrático.
- Es una exigencia de los órganos de certificación que la firma debe tener consultores externos.

¿Quiere conseguir más clientes?

Si usted es de los que no necesita conseguir más clientes no hace falta que continúe leyendo. Si usted es de los que piensa que su despacho ya está bien como está, y que la entrada de nuevos clientes sólo traería nuevos problemas, pase a la página siguiente y no pierda el tiempo.

Pero si usted es de los que anda obsesionado buscando fórmulas para conseguir aumentar, año tras año, su cartera de clientes, le invito a que invierta 2 minutos en leer lo que exponemos a continuación.

Nuestra garantía y consejo...

- No existen fórmulas mágicas, ni podemos asegurarle que a final de año habrá incrementado su cartera de clientes, porque están en juego muchos factores, pero sí podemos garantizarle que, con las herramientas que le ofrecemos, el porcentaje de éxito se incrementará considerablemente, y a medio y largo plazo, la imagen de su asesoría se potenciará en el ámbito territorial que desea influir.
- Ante todo, hay que tener presente que toda acción comercial, para que tenga éxito requiere tiempo, recursos, seguimiento e insistencia. Sin estos ingredientes, conseguir más clientes será fruto del azar, y/o de la buena voluntad de nuestros clientes (siempre que éstos estén satisfechos con el servicio que les ofrecemos).

PASOS A SEGUIR

1. Identificar a nuestro cliente

El primer paso para conseguir nuevos clientes es **identificar el perfil de cliente** al que deseáramos acceder: sector, zona geográfica, volumen de facturación. Identificar el perfil es importante para centrar y optimizar los recursos que vamos a invertir. Una vez tenemos identificados nuestros potenciales clientes, podemos realizar acciones varias que ayudarán a potenciar la imagen, a darnos a conocer, y a captar nuevos clientes: podemos hacer llegar distintos tipos de mensajes y contenidos ...

2. Disponer de material y herramientas de apoyo

Todas estas acciones, con el transcurso del tiempo generarán respuestas, solicitudes de información, contactos con los que podremos empezar a trabajar. Si bien todos los pasos, del primero al último son importantes, este es el momento de la verdad. Debemos tener herramientas de soporte para poder realizar presentaciones exitosas y para ofrecer información a potenciales clientes que previamente, antes de una posible visita, quieran tener una cierta idea y conocimiento de nuestro despacho y de nuestros servicios. Las posibilidades son muchas y variadas...

3. ¿Nuestros valores? ¿Cómo identificarlos?

Pero, ¿conoce cuáles son los valores que debemos remarcar cuando salimos a visitar y captar nuevos clientes? ¿Sabe realmente qué es lo que sus clientes valoran del servicio que les presta? Para conocer qué es lo que opinan de su despacho, y de sus servicios, le recomendamos que formule una encuesta de satisfacción a sus clientes, de ahí obtendrá información muy valiosa y que le marcará el camino a seguir. Los valores que destaquen con más fuerza son los que deberá potenciar, porque son los que definen sus aspectos diferenciales.

4. Podemos ayudarle

Con todo este conjunto de elementos, combinados con una buena y planificada metodología de trabajo- seguimiento de las acciones, constancia e insistencia- repercutirán sin duda en el crecimiento de su cartera de clientes.

OPINIONES DE PESO

Es la cabeza visible de uno de los bufetes de referencia de las grandes empresas españolas. Pero, además, Miquel Roca Junyent tiene un largo bagaje político y jurídico, que incluye su papel como ponente de la Constitución española.

Si la suerte, se llama Miquel Roca Junyent. "Mi necrológica dirá: "Siempre tuvo la suerte de formar equipos", sentencia uno de los padres de la Constitución española, que añade que "hay despachos más importantes que el nuestro (bufete Roca Junyent), pero ninguno ha crecido tan rápido. Hemos tenido suerte porque seguramente otros hacen lo mismo y no les sale bien".

Miquel Roca Junyent (Cauderan, Francia, 1940) es el socio titular y fundador del despacho Roca Junyent.

La estrategia del despacho está basada, además, en o que su fundador denomina "el crecimiento sin perder la personalización". Roca dice que "el cliente que me llama me tiene que encontrar. Pero además, tenemos que ser muy preactivos; no hay que dejar descansar al cliente. Hay que perseguirlo".

Esa persecución al cliente supone dos cosas. La primera es "redactar informes y dictámenes que sean pedagógicos, que el cliente entienda, no vendérselos al peso".

Lo segundo es la humildad. "Un abogado no tiene que exhibirse delante del cliente. Tengo prohibido exhibirme delante del cliente; estamos para servir, no para lucirnos". Y eso también supone cierta austeridad. "Lo primero que tiene que pensar un cliente al entrar en el despacho es que esto lo puede pagar. No queremos lujos. Los despachos americanos lo primero que quieren es impresionar al cliente". Al final, según Roca, se trata de "saber vender confianza al cliente".

(Fuente: El País)

INTRANETS

para Despachos Profesionales

¡Un nuevo servicio!



La Intranet para despachos profesionales, en sus versiones fiscal y laboral, es un potente sistema de comunicación interna de contenidos y documentos pensada especialmente para despachos profesionales.

Se basa en una idea central: crear una plataforma de trabajo efectiva y unificada donde los profesionales del despacho puedan remitirse para acceder a toda la información legal, económica y técnica que necesitan para poder realizar su trabajo diario, así como también a todos aquellos documentos de trabajo que el propio departamento genere para agilizar los trámites con los clientes.

Objetivos de las intranets

- Integrar y optimizar los procesos de comunicación interna del despacho: una única interfície que todos pueden mantener.
- Conseguir un entorno de trabajo más eficiente con información relevante, exacta y a tiempo.
- Ahorrar tiempo y recursos en la búsqueda información legal y económica.
- Gestionar y compartir el conocimiento de los profesionales.
- Ofrecer a los profesionales la oportunidad de contrastar sus interpretaciones y obtener una segunda opinión.
- Optimizar las inversiones en información en todas las áreas del despacho.

Beneficios y características

Es un producto único en el mercado, pensado exclusivamente para despachos profesionales que se dedican al asesoramiento de empresas, autónomos y particulares.

Los aspectos que mejor definen este producto son:

Eficiencia: las intranets para despachos profesionales son un servicio sencillo y eficiente, con toda la información necesaria convenientemente estructurada y clasificada. Toda la información en un click.

Corporativo: las intranets para despachos profesionales son más que un servicio de información, son un servicio de comunicación corporativa, un recurso, una base de conocimiento para todos.

Sencillez: las intranets para despachos profesionales son fáciles de usar por cualquier persona. Cualquiera de nuestros empleados, sin conocimientos web de ningún tipo, puede publicar contenidos y administrar la web.

Valor añadido: es interactiva, y permite publicar contenidos, generar accesos, añadir notas, citas, reuniones y colgar documentos.

Fiabilidad: todos los contenidos legales, económicos y de actualidad estarán perfectamente actualizados y al día. Todos los documentos internos estarán disponibles para cualquier persona autorizada del despacho, olvidándonos para siempre del problema de las versiones.

Nuevos servicios para el despacho profesional ya disponibles

Página web

Dirigido a:
Potenciales clientes.
Objetivo:
Presentar y promocionar el despacho: imagen de marca.

Intranet

Dirigido a:
Profesionales internos.
Objetivo:
Gestionar el conocimiento, y los documentos, así como mantener al profesional siempre al día con el apoyo de un centro de documentación.

Extranet

Dirigido a:
Clientes.
Objetivo:
Optimizar la gestión de transmisión de documentos y mantener informado al cliente.

¿A quién dejaré mi despacho?

Jordi Goula
(La Vanguardia, 05-12-2004)



“Cada vez hay más profesionales que acuden a nosotros con la intención de pedirnos información para asociarse con otros colegas. Llega un momento en que perciben con cierta urgencia la necesidad del relevo”, comenta Jordi Amado.



¿En cuántos de los 40.000 despachos profesionales que se estima existen en España se plantea en estos momentos la sucesión como un problema? Ciertamente, hay que dejar al margen de esta cuestión a aquellas grandes firmas en las que la estructura ya es absolutamente empresarial, sin olvidar que éstas representan en el sector una pequeñísima minoría. Lo habitual es que sean de reducida dimensión y se muevan alrededor del profesional que está al frente, sin haber incorporado una mentalidad empresarial. Muchos de estos despachos se crearon a raíz de la reforma fiscal de 1978. Empezaron con los impuestos y después han ido abordando más disciplinas que les pedían los clientes.

Un cuarto de siglo después, la gran mayoría de estos despachos sigue funcionando con criterios fundamentalmente personales. En parte, es lógico, ¿para qué liarse con cambios si hasta ahora se ha ganado dinero? Sin embargo, a partir de un punto, el profesional que lo creó se empieza a plantear que ya es hora de dejar el trabajo –ha cumplido su objetivo de asegurarse un más que digno retiro– y no siempre tiene claro quien lo va a suceder, ni, en consecuencia, en qué quedará el trabajo de muchos años plasmado en una cartera de clientes, ni, lo que es más preocupante, cómo quedarán los empleados que llevan trabajando con él desde hace muchos años.

Esta es una situación que va a más, simplemente, porque muchos de los que crearon estos despachos ya se acercan a los sesenta años. Por ello, “cada vez hay más profesionales que acuden a nosotros con la intención de pedirnos información para asociarse con otros colegas. Llega un momento en que per-

ciben con cierta urgencia la necesidad del relevo”, comenta Jordi Amado, director general de Planificación Jurídica-Centro de documentación y una de los expertos que más ha estudiado el sector. La realidad es que “cuando pasas de los cincuenta años te planteas qué haces con la cartera de clientes. Ves cómo éstos van envejeciendo a tu lado... y te das cuenta de que debes tomar una decisión. O continuas, ya sea entrando en nuevos campos, ya sea creciendo o... vendes”, dice Jaime Mingot, socio de GCE, consultoría empresarial.

En general, no hay ideas demasiado claras en el sector a este respecto y lo curioso del caso es que se trata de profesionales que se dedican en gran parte al asesoramiento de empresas familiares, incurriendo muchas veces en carencias que no permitirían a sus clientes. “En casa del herrero, cuchillo de palo”, apostilla Amado para quien, “la sucesión no la tienen en mente... simplemente piensan que los hijos van a continuar la labor, lo que no siempre es el caso”. “A mi, la continua relación con empresas familiares me ha hecho replantear el despacho”, explica Raimon Serret, socio director de CETEB. “¿Qué puedo darle al cliente para que venga a mi despacho?, pensé. Y reparé en que lo que vendía realmente era confianza. Precisamente algo que no se transmite de padres a hijos. En los años que llevo de profesión he podido ver muchos casos de como el feeling que mantenía con los clientes, no lo tenía luego con sus hijos. Y eso siendo optimista, porque, lo cierto es que éstos te llegan a ver algunas veces incluso con cierto recelo, sobre todo si la transición generacional en la empresa no está convenientemente lubricada”.

Este cambio que plantea Serret es algo habitual en las empresas familiares. Cuando hay una sucesión, el hijo se siente más cómodo con gente de su edad y procede a cambios en los cargos de la organización, no siempre justificados por la eficiencia. Con los asesores, en algunos casos pueden incluso preferir un trato más despersonalizado del que había caracterizado la relación en la época de su progenitor. Por ello, Serret cree que “si sólo vendemos confianza, difícilmente podremos liderar cambios generacionales. Hay que dar un paso más allá”. ¿Cual es este paso? De entrada, transformar la función de la firma. Pasar de lo unipersonal a lo multidisciplinar. Seguir siendo la persona de confianza, pero que ahora coordina una serie de especialistas. Para ello, se necesita asociarse, aunque



“Si sólo vendemos confianza, difícilmente podremos liderar cambios generacionales. Hay que dar un paso más allá”, comenta Raimon Serret.



sea temporalmente con otros. Sin olvidar la importancia que tiene la póliza de responsabilidad civil en los temas que se abordan y que, en solitario, muchas veces es imposible abordar.

Ésta de las asociaciones temporales es la receta que ha aplicado Serret, para quien “el despacho nuclearizado pequeño no tiene futuro”. Y explica los pasos que dar. “Suponiendo que el hijo quiera seguir con el despacho, no puedo dejarle un producto demasiado maduro, sino algo con expectativas. Por ello, antes que plantearme la sucesión debo reestructurar el despacho. Y la vinculación temporal con otros colegas me permite tener contacto con personas con problemáticas parecidas aunque con implantaciones geográficas o de especialidad diferentes a la mía. Con ello, aumentan las posibilidades de trabajo y, al mismo tiempo, conozco a gente que puede convertirse en un buen socio en el futuro, porque ya se cómo actúa”.

Para Amado, ésta es una visión planificada de la sucesión. Pero no es mayoritaria. “Lo más frecuente es que la dinámica del día a día absorba completamente a los profesionales y no se hagan estos planteamientos. Por otro lado, tampoco económicamente, a

corto plazo, ven necesidad de cambiar. En el sector, el espíritu de empresario no está arraigado. Además, hay un claro componente de desconfianza entre colegas. Hay miedo a perder clientes, por ejemplo”.

Éstas son razones de peso para Jaime Mingot, quien tiene una idea muy diferente de lo que debe hacerse para tener continuidad. “Las experiencias que he tenido con asociados no han sido excesivamente afortunadas. Todos hemos de hacer un mea culpa, porque somos egoístas y no jugamos siempre con las cartas boca arriba. Para mi, la única solución está en crecer a base de comprar despachos y entrar en nuevos mercados”. Sin embargo, en el caso de los despachos, las compraventas no son siempre fáciles. “Ni siquiera se acaba el problema con ello”, apunta Serret, porque, “¿cuándo digo vender mi cartera, a que me estoy refiriendo? Los clientes no son fieles y se van si encuentran algo mejor. Entonces, ¿qué vendo? Estoy vendiendo un intangible que no tiene ningún valor, a menos que no haya una clara tutela del proceso de transición por parte del titular que vende. Hay que evitar a toda costa que el cliente pueda sentirse en un momento dado como moneda de cambio. Eso sería lo peor”.



M&A Fusiones y Adquisiciones

En el área de fusiones y adquisiciones, el despacho cliente nos pide que le ayudemos a encontrar despachos, bien para ser comprados, o bien para llegar a algún acuerdo de colaboración, y viceversa: algunos clientes desean encontrar un comprador, pues desean vender su despacho. Esta área de negocio cada vez está adquiriendo un mayor protagonismo, pues son muchos los despachos que ya están utilizando esta fórmula para crecer de un modo más rápido; es decir, esta vía ya no sólo es monopolio de las grandes firmas, los pequeños y medianos despachos también se han lanzado “al ruedo” de las compras y fusiones.

Durante el 2004 hemos intermediado más de 15 solicitudes o mandatos de contacto para iniciar conversaciones para una posible alianza o adquisición. También hemos asesorado y realizado la venta de una Correduría de Seguros, ejecutando todo el proceso desde su inicio hasta su final. La operación finalmente se realizó por un valor equivalente a las comisiones devengadas durante dos años. Finalmente, también hemos colaborado con una Asociación de varios despachos, ayudándoles a definir sus sinergias, objetivos y procedimientos de trabajo.

Proyectos increíbles & Clientes increíbles



En el área de organización y consultoría, nuestro objetivo es contribuir a que los despachos profesionales logren las siguientes metas:

- Ofrecer servicios excelentes y de calidad.
- Alcanzar la máxima satisfacción de sus clientes y de su equipo humano.
- Obtener la máxima rentabilidad.

Durante el 2004, hemos trabajado en más de una veintena de proyectos distintos que hacen referencia a peticiones de nuestros clientes como las que a continuación se señalan:

- * “Deseo mejorar la organización de mi despacho, el día a día me absorbe, debería saber delegar tareas que no son prioritarias”
- * “Deseo organizar y, a la vez, optimizar la gestión y el archivo de la documentación de mi despacho”
- * “Deseo obtener la ISO 9001:2000”
- * “Necesito ayuda para reclutar y seleccionar a un profesional con aptitudes, experiencia y conocimientos para dirigir mi departamento de fiscal, laboral”
- * “Necesito asesoramiento en la política retributiva a implementar en mi despacho, desearía establecer una parte variable ligada a unos objetivos”
- * “Desearía adaptarme a la Ley de Protección de Datos y, a la vez, poder ofrecer dicho servicio a mis clientes”
- * “Necesito asesoramiento en la compra e implementación de programas en gestión de despachos”
- * “Necesito ayuda para evaluar la satisfacción de mis clientes. ¿Qué preguntas debo realizar? ¿Qué sistemática debo seguir?”
- * “Desearía crecer en facturación y en número de clientes. ¿Cómo empezar? ¿Que herramientas y metodología debo emplear?”
- * “Deseo iniciar y poner en marcha acciones que me ayuden a fidelizar a mis actuales clientes, de modo que me permita generar mas volumen de negocio”
- * “Desearía disponer de una web que realmente aporte valor añadido al despacho y a mis clientes, con un área privada (extranet), con contenidos que a la vez podamos actualizar fácilmente, y con resultados tangibles y medibles”



Otro de nuestros objetivos como empresa, incluido en nuestro manual de calidad, es: “Participar activamente en el conocimiento y problemáticas del sector de los despachos profesionales, a través de estudios, foros, informes y colaboraciones con entidades vinculadas a dicho sector. Así como difundir las mejores prácticas de gestión aplicadas en los despachos profesionales”. En este sentido, podemos afirmar que nuestra aportación ha sido abundante e innovadora.

- * En primer lugar **hemos lanzado el portal directorio www.prodespachos.com y la news Prodespachos.com**. Con esta iniciativa queremos ayudar a todos nuestros clientes a promocionar sus servicios. No obstante, también tienen cabida, en dicho directorio, cualquier cliente que no sea un despacho profesional, pero que desee promocionar sus productos o servicios en el sector profesional. El directorio se complementa con la news Prodespachos.com. Dicha publicación debe ser la agencia de comunicación de nuestros clientes; es decir, cualquier cliente que tenga algo importante que comunicar (alguna incorporación, el lanzamiento de un nuevo servicio, un cambio de sede, una alianza, etc.) dispondrá de la mejor agencia para difundir su noticia o novedad. Cualquier iniciativa que es importante para un cliente también lo es para nosotros. Nuestra news llega a más de 1.000 empresarios y directivos cuidadosamente seleccionados. Nuestros clientes disponen de su mejor agencia para difundir sus mensajes o noticias.

- * **Lanzamiento del Monográfico “Despatxos professionals”.** Gracias al acuerdo alcanzado con el diario económico “Mon empresarial”, el monográfico habrá llegado a más de 10.000 empresarios y directivos de Catalunya. El objetivo del proyecto es idéntico al de www.prodespachos.com; es decir, queremos convertirnos en los mejores embajadores de los despachos profesionales.
- * **Para el 2005 publicaremos un nuevo estudio sobre el sector,** similar al que se editó en el año 1999 a través de editorial CISS, bajo el título “Asesorías del siglo XXI. Preparando el futuro”. En esta ocasión, el estudio abarcará una muestra más amplia de asesorías, es decir será más ambicioso. Lógicamente también contaremos con la opinión de nuestros clientes que deseen participar en el estudio. Pueden visitar la web que se ha hecho para este propósito www.observatoriodeldespatchoprofesional.com

Nuestro servicio de Consultas continúa siendo una garantía para el profesional. Cuando tiene dudas, cuando necesita una segunda opinión (en materias de Fiscalidad, Laboral, Contabilidad, Extranjería, Seguros, Mercantil, Civil) en menos de 72 horas, recibe una respuesta fiable y contrastada. Durante el 2004 los objetivos de calidad se han venido manteniendo; este hecho nos ha permitido renovar nuestro certificado ISO 9001:2000 por AENOR por tres años más. Nuestra base de datos de consultas ya incorpora más de 8.000 casos a disposición de nuestros clientes.

Nuestros dictámenes y reuniones de trabajo con nuestros expertos cada vez son más utilizados por nuestros clientes. Durante el 2004 hemos elaborado más de 50 dictámenes y celebrado más de 30 reuniones de trabajo con profesionales que nos han pedido una opinión fundamentada y contrastada sobre casos y problemáticas muy complejas: reestructuración empresarial, empresa familiar, fiscalidad internacional, recursos, etc.

Nuestras colaboraciones con Editorial CISS suman y siguen; al igual que años anteriores continuamos colaborando con el Grupo editorial Wolters Kluwer España (CISS, la Ley, Especial Directivos y A3). Nuestras colaboraciones fijas se han centrado en las siguientes publicaciones y obras:

- Coordinación y actualización de la news y la web www.dirigirasesorias.com
- Actualización y coordinación de “Óptimo fiscal”. Una obra práctica que incorpora las tres temáticas que todo asesor fiscal debe dominar: la Auditoría y Chequeo fiscal, la Planificación fiscal y finalmente la Contabilidad fiscal.
- Sección fija y mensual en IURIS, en gestión de despachos.
- Elaboración y redacción de los boletines de fidelización, “Boletín del asesor” y “Entre Nosotros. Consejos de su asesor”.

Además, durante el 2004, hemos elaborado dos nuevas obras que han tenido una gran acogida; en concreto han sido las siguientes: “Gestión fiscal en la empresa” y “Gestión fiscal de patrimonios”.

Continuamos aportando contenidos a portales corporativos y webs de despachos profesionales. Efectivamente, nuestras colaboraciones con otras empresas y portales dirigidos al sector profesional cada vez son más habituales; nuestros contenidos y servicios están siendo muy valorados y buscados por empresas de software (www.confesores.com de Logic Control), Mutuas, Compañías de Seguros, Colegios profesionales (Colegio de Gestores Administrativos de Catalunya), etc. Asimismo, nuestros contenidos están llegando a más de 200 webs de despachos clientes. Podemos afirmar, sin que se nos tilde de prepotentes, que en este servicio somos únicos en España, por número de clientes, por variedad de contenidos, por posibilidades de personalización y por gama de prestaciones que permite nuestra plataforma tecnológica. ■

Invitación

INVITACIÓN
a la conferencia- coloquio

“¿Es rentable para un despacho profesional invertir en la implantación de un sistema de gestión de la calidad? Algunas reflexiones y experiencias prácticas”

Día: **22 de marzo 2005**

Horario: **de 17,30 a 19,30 h**

Ponente: **Don Jaume Riu Sala.**

Subdirector División de Certificación de Sistemas de AENOR. Coordinador de la Comisión de trabajo que elaboró la Guía para la aplicación de la norma UNE- EN ISO 9001:2000 en los despachos profesionales jurídicos, económicos y/o tributarios.

Asistencia: **Gratuita.**

Plazas limitadas. Tendrán preferencia de inscripción los clientes de Planificación Jurídica- Centro de Documentación. Rogamos, no obstante, confirmación a través del teléfono 93 319 58 20.

Nota: durante la sesión también se realizará la presentación de las “**Guías de la Eficiencia y de la Competitividad para despachos profesionales**”. Es una iniciativa totalmente inédita en el sector, que servirá de gran ayuda a aquellos titulares o gerentes preocupados por mejorar la organización y la eficiencia de sus despachos. El camino hacia la calidad y la excelencia será mas fácil y menos costoso. Las guías han sido elaboradas por el equipo de profesionales de Jordi Amado & Consultores Asociados, fruto de sus conocimientos y experiencias adquiridas al trabajar constantemente y de forma recurrente con muchos despachos profesionales.

Para poder asistir a la conferencia-coloquio deben realizar la inscripción al teléfono:

93 319.58.20


PLANIFICACIÓN JURÍDICA
Centro de Documentación

Jordi Amado
& CONSULTORES ASOCIADOS

GUÍAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE DESPACHOS PROFESIONALES



- ¿Sabría cómo definir qué es la calidad en los servicios y cómo aplicarla a los servicios que Ud. presta desde su despacho profesional de forma que ésta sea perceptible por sus clientes?
- ¿Desearía obtener la satisfacción de sus clientes y, a su vez, la mejora interna de su despacho y la percepción de ésta por parte de los miembros que lo integran?
- ¿Desearía marcarse unos objetivos reales en relación al nivel de calidad respecto a cómo le gustaría trabajar y que éstos se identifiquen con la idiosincrasia de su despacho?
- ¿Desearía implantar un sistema de calidad con la total libertad de elegir cómo construirlo e implantarlo? ¿Desearía implantar su sistema de calidad?
- ¿Le gustaría saber a qué distancia está su despacho de los modelos para gestionar la calidad: ISO 9001:2000 y EFQM?
- ¿Sabría definir qué es la gestión documental y cómo planificar internamente en su despacho un sistema de archivo?
- ¿Desearía conocer las directrices que le permitan establecer los procedimientos y herramientas necesarias para implantar un sistema de gestión documental propio y adaptado a las particulares necesidades de su despacho?
- ¿Desearía contar en su despacho con un sistema de archivo y gestión de documentos más eficaz y más eficiente?
- ¿Sabría determinar la importante relación existente entre la sistemática de gestión por procesos (y sistemas de calidad) y la gestión de los documentos?
- ¿Le gustaría saber a qué distancia está su despacho del modelo ISO 15489 orientada al diseño e implementación de un sistema de gestión documental en cualquier organización?

ENCUENTRE LAS RESPUESTAS EN NUESTRAS NUEVAS GUÍAS PRÁCTICAS, FRUTO DE NUESTRO CONOCIMIENTO TÉCNICO Y DEL SECTOR Y DE LA EXPERIENCIA DE NUESTROS CONSULTORES

- **Guía práctica para implementar la gestión de la CALIDAD en los despachos profesionales**
- **Guía práctica para la implementación de un sistema de archivo y la GESTIÓN DE DOCUMENTOS en los despachos profesionales.**

Solicite toda la información acerca de nuestras Guías. Estamos a su disposición para ampliarle o aclararle cualquier aspecto relacionado con la Guías Prácticas y su funcionamiento.

No dude en contactarnos. Telf. 93 319 58 20. E-mail: consultoria@jordiamado.com

LAS ORGANIZACIONES EN EL SIGLO XXI. UNA VISIÓN DE FUTURO...

Atraer y retener profesionales constituye actualmente el principal desafío empresarial. Pero no es un tema reciente. Olvidamos que Charles Handy ("La era de la sinrazón"), planteaba ya en 1994 la coexistencia de tres conceptos en la organización del futuro. Con algunas variaciones, su visión ha resultado bastante acertada.

Empresarialmente Handy veía tres áreas:

Primera, la básica, cada vez más pequeña, con profesionales cada vez mejor elegidos, con mayor talento y espléndidamente retribuidos bajo todos los conceptos (no sólo económicamente), área que será la base de cualquier negocio.

Segunda, organizaciones que le apoyarán en una gran cantidad de temas externalizables (outsourcing).

Tercera, una enorme fuerza de trabajo, en sus casas u otros sitios, que le solucionará las necesidades físicas de trabajo, en la medida en que las haya y necesidades intelectuales reemplazables. Esta fuerza de trabajo no formará parte de su plantilla y será reclutada a través de ETTs y organizaciones que canalicen ese flujo de trabajo, manteniendo sus relaciones con las personas físicas.

Para ello se requiere una cultura empresarial diferente, que contemple aspectos tales como, el clima organizativo, lo que significa el reto profesional para el directivo, un estilo orientado a personas, un reconocimiento de sus aportaciones, progresión y crecimiento profesional, oportunidades diversas de aprendizaje, puntos todos éstos difíciles de imitar.

En cuanto a aquellos que no cambien o no se incorporen a estas nuevas tendencias quedarán obsoletos tecnológica o técnicamente. Serán reemplazables porque estarán obsoletos. Sin ambición profesional, debido, en gran parte, a que la mayor parte se ha desarrollado en esa forma de trabajar tradicional que conocemos. Ir a la empresa, trabajar un tiempo determinado, ni siquiera utilizando mucho la cabeza, no poner pegas, sacar tareas rutinarias y poco más. A cambio han tenido un horario cómodo y, aunque no han disfrutado de muchas posibilidades de ganar mucho dinero, han estado razonablemente confortables como para vivir sin problemas.

El gap entre los que cuentan con nuevas competencias y los que no, se hará cada vez mayor. Aquellos que estén en las cúpulas empresariales y sus aledaños deberán estar alerta, ya que saben que tienen que estar a la última.

Una parte importante, sobre todo la gente con un perfil más técnico, sabe que la tecnología va por oleadas. Quienes hoy la manejan no quieren que les ocurra lo que a generaciones anteriores, cuando sus conocimientos tecnológicos perdieron vigencia, gran parte de ellos no supieron emigrar hacia las nuevas vanguardias. Los recién llegados al mercado siempre aportan conocimientos de lo último. Saben que deben crecer con la tecnología y exigen que la empresa les dé capacidad de desarrollo.

La empresa deberá ofrecer al personal que quiera reclutar (Fuente: Accenture):

- Posibilidad de desarrollar una carrera internacional
- Ambiente de trabajo estimulante
- Afrontar situaciones de reto constante
- Flexibilidad horaria y retributiva
- Posibilidad de desarrollar una carrera profesional interesante, sin sacrificar la vida personal
- Empleabilidad para cuando se marche, tener mejores oportunidades en mercado

(Fuente: Revista Ser Empresario)

AGENDA DE ACTIVIDADES

Para más información sobre estas jornadas y cursos:

- E-mai: formacion@planificacion-juridica.com
- Consulte la dirección www.planificacion-juridica.com
- Preguntar por Sra. Nadia Navarro (Dpto. Formación) tel. 93 319 58 20

MARZO

JORNADA. Novedades laborales 2005

Día: 3 de marzo de 2005

CURSO. Chequeo Campaña Renta y Patrimonio 2004

**Días: 4, 11, y 18 de marzo
y 1 de abril de 2005**

CURSO. Gestión de Microsoft Outlook

Días: 7, 14 y 21 de marzo de 2005

JORNADA. Contabilidad simplificada

Día: 8 de marzo de 2005

JORNADA. Aspectos conflictivos del Convenio de la Construcción

Día: 10 de marzo de 2005

JORNADA. Facturación electrónica

Días: 14 y 21 de marzo de 2005

JORNADA. Optimización fiscal ante la liquidación de una herencia

Días: 16 y 23 de marzo de 2005

JORNADA. Firma electrónica

Día: 22 de marzo de 2005

JORNADA. Novedades mercantiles 2005

Día: 22 de marzo de 2005

JORNADA. Ley contra la morosidad en las operaciones comerciales

Día: 29 de marzo de 2005

JORNADA. Cómo crear un cuadro de mando en un despacho profesional

Día: 30 de marzo de 2005

JORNADA. Integración de la vida personal y profesional

Días: 30 de marzo y 6 de abril de 2005

CURSO. Consolidación contable

Días: 31 de marzo y 7, 14, 21 y 28 de abril de 2005

ABRIL

JORNADA. Seguro de Responsabilidad Civil Profesional

Día: 5 de abril de 2005

CURSO. Gestión práctica del Impuesto sobre Sociedades

Días: 8, 15, 22 y 29 de abril de 2005

JORNADA. Fiscalidad internacional

Día: 11 de abril de 2005

JORNADA. Herramientas básicas de comunicación con clientes en los despachos profesionales

Días: 12 y 14 de abril de 2005

JORNADA. Aplicación de los incentivos fiscales para actividades I+D y IT

Día: 18 de abril de 2005

JORNADA. Campaña Renta 2004

Día: 20 de abril de 2005

JORNADA. Declaración Impuesto sobre Sociedades 2004

Día: 26 de abril de 2005

JORNADA. Responsabilidad de los administradores en el ámbito laboral

Día: 28 de abril de 2005

MAYO

JORNADA. Gestión del patrimonio inmobiliario y mercados financieros

Días: 3 y 4 de mayo de 2005

CURSO. Gestión práctica del Impuesto sobre el Valor Añadido

Días: 6, 13, 20 y 27 de mayo de 2005