



economistas

Σ economistas y titulados mercantiles

www.economistaspontevedra.org

Balance

107 MERCANTIL Y EMPRESARIAL

cuarto trimestre 2020



Contabilidad

Hechos posteriores a la fecha del balance:
la excepcionalidad del ejercicio 2019

Fiscal

Entrevista

Consuelo Currás Valle

Directora de la Escuela Universitaria
de Estudios Empresariales



CONVENIOS DE COLABORACIÓN

COLEGIO DE ECONOMISTAS DE PONTEVEDRA



ABANCA

Avenida García Barbón, 1 - VIGO

- Ofrece a los colegiados diferentes opciones de financiación a tipos competitivos, tanto para necesidades profesionales como personales, TPV físico con opción de bonos según volumen facturado, TPV virtual, líneas de financiación ICO y programa cero comisiones.



INSTITUTO DE ESTUDIOS VIGUESES

Cánovas del Castillo, 2, 2º - VIGO

- Ofrece a los colegiados el servicio de consulta de los fondos de su biblioteca y descuento del 30 % en sus libros.



MAMBLONA ÓPTICOS, S.L.

Avenida García Barbón, 97 - VIGO

- Los colegiados y sus familiares tendrán un descuento del:
 - 20 % en lentes
 - 20 % en monturas
 - 20 % en gafas de sol
 - 20 % en audífonos



ULLOA ÓPTICO

Urzáiz, 30 - VIGO

- Los colegiados tendrán un descuento del:
 - 50 % en cristales
 - 20 % en monturas
 - 20 % en gafas de sol
 - 50 % en audífonos
 - 10 % en lentes de contacto

PARA MÁS INFORMACIÓN SOBRE ESTOS U OTROS CONVENIOS



economistas
Pontevedra
Σ economistas y titulados mercantiles

Tel. 986 22 22 12 | 986 22 61 71
pontevedra@economistas.org

Balance

Decano-Presidente

Carlos Mantilla Rodríguez

Directora

María del Pilar López Vidal

Subdirectores

Ana María Alonso Montero

Diego Moledo Estévez

Redacción

Pablo Castelao Balboa

Felisa García Afonso

Julio Vázquez Villot

Montserrat Barreiro Carreira

Antonio Collazo Villar

Secretaría de Dirección

Ana María Pérez de Haz

Asesora Administrativa

María Luisa Rodríguez Lijó

Editor

Colegio de Economistas
de Pontevedra

Foto Portada

Buçaco | Portugal

Runa Publicaciones

Diseño Editorial

Runa Publicaciones, S.L.

Tel. 986 433 873

runa@runapublicaciones.com

Depósito Legal

VGI 25/94

ISSN

1137-1285

La revista Balance no se identifica necesariamente con las opiniones vertidas en las colaboraciones, ni con los criterios expuestos por los autores de artículos o trabajos firmados. Ni el editor ni los autores aceptarán responsabilidades por las pérdidas ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

Sumario

04 Editorial

05 Contabilidad

Diferencias de conversión en sucursales en el extranjero

Fernando Ruíz Lamas

11 Fiscal

Reseña de fiscal

Miguel Caamaño

17 Navegando por la red

www.livecareer.es

Pablo Castelao Balboa

18 Entrevista

Consuelo Currás Valle

Directora de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales

22 Contabilidad

Contabilidad para la innovación (y III):

La gestión del rendimiento (CFR)

José Antonio Martín-Casal García

25 Laboral

Teletrabajo y trabajo a distancia

Cristina Bastante Rodríguez

27 Empresa

Diez buenas razones para ser multidisciplinar

Emilio García Roselló

29 Psicología empresarial

12 secretos psicológicos que le convertirán en un gran manager

Francisco Cáceres Senn

33 Actividad Colegial

36 Publicaciones | Legislación

La quinta revolución industrial | BOE | DOG

37 Ocio y cultura

Naturaleza, termalismo e historia próximos a Coimbra

Antonio Valverde Pampillón

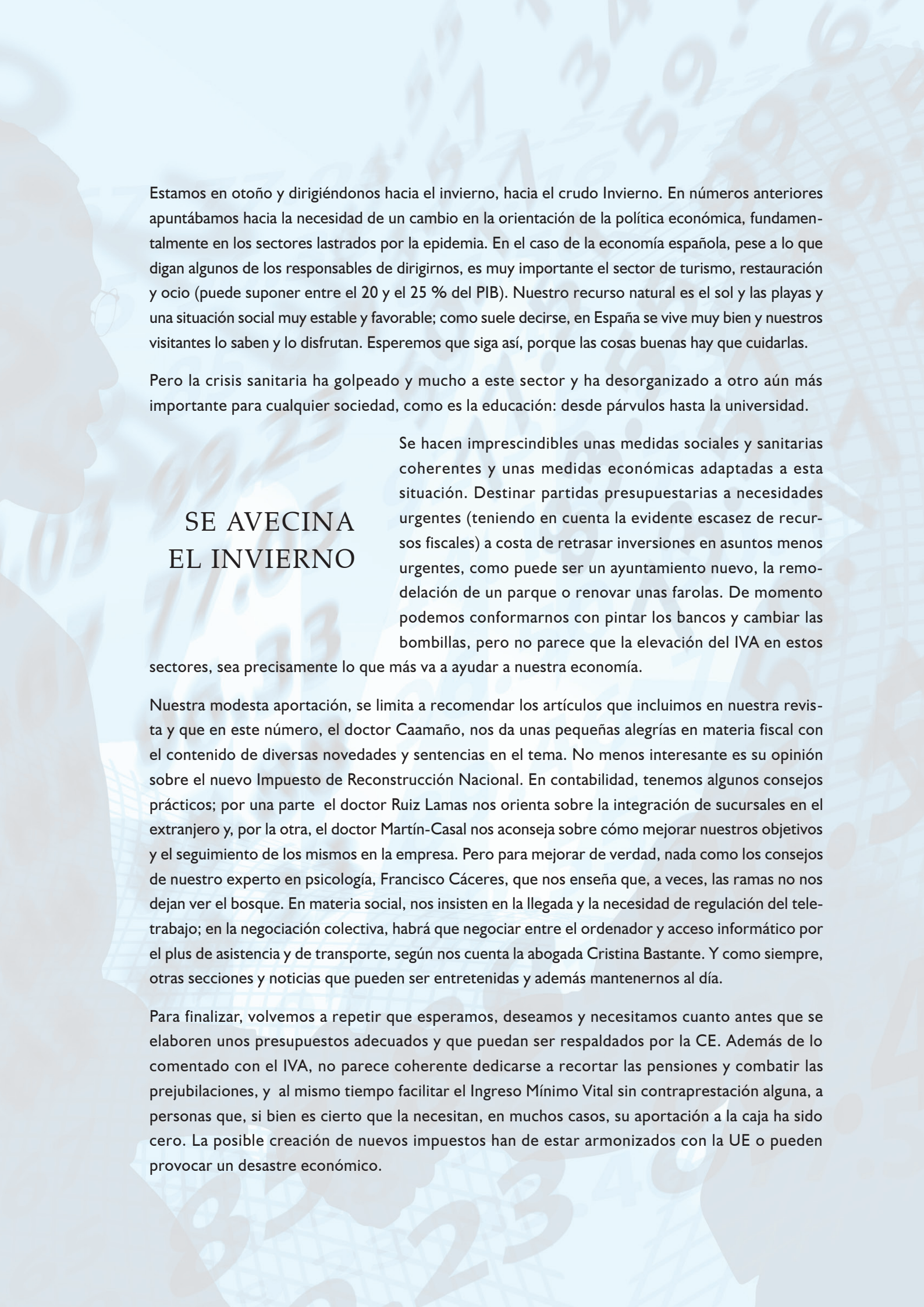
SEDES DEL COLEGIO DE ECONOMISTAS DE PONTEVEDRA

VIGO

María Berdiales, 3, entlo. | 36203 Vigo | Tel. 986 226 171 | Fax 986 222 212
secretariapontevedra@economistas.org | pontevedra@economistas.org

PONTEVEDRA

Peregrina 33-35 2º A | 36003 Pontevedra | Tel. 986 865 451 | Fax 986 865 415
cotmepontevedra@gmail.com



Estamos en otoño y dirigiéndonos hacia el invierno, hacia el crudo Invierno. En números anteriores apuntábamos hacia la necesidad de un cambio en la orientación de la política económica, fundamentalmente en los sectores lastrados por la epidemia. En el caso de la economía española, pese a lo que digan algunos de los responsables de dirigirnos, es muy importante el sector de turismo, restauración y ocio (puede suponer entre el 20 y el 25 % del PIB). Nuestro recurso natural es el sol y las playas y una situación social muy estable y favorable; como suele decirse, en España se vive muy bien y nuestros visitantes lo saben y lo disfrutan. Esperemos que siga así, porque las cosas buenas hay que cuidarlas.

Pero la crisis sanitaria ha golpeado y mucho a este sector y ha desorganizado a otro aún más importante para cualquier sociedad, como es la educación: desde párvulos hasta la universidad.

SE AVECINA EL INVIERNO

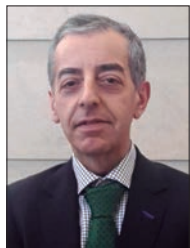
Se hacen imprescindibles unas medidas sociales y sanitarias coherentes y unas medidas económicas adaptadas a esta situación. Destinar partidas presupuestarias a necesidades urgentes (teniendo en cuenta la evidente escasez de recursos fiscales) a costa de retrasar inversiones en asuntos menos urgentes, como puede ser un ayuntamiento nuevo, la remodelación de un parque o renovar unas farolas. De momento podemos conformarnos con pintar los bancos y cambiar las bombillas, pero no parece que la elevación del IVA en estos

sectores, sea precisamente lo que más va a ayudar a nuestra economía.

Nuestra modesta aportación, se limita a recomendar los artículos que incluimos en nuestra revista y que en este número, el doctor Caamaño, nos da unas pequeñas alegrías en materia fiscal con el contenido de diversas novedades y sentencias en el tema. No menos interesante es su opinión sobre el nuevo Impuesto de Reconstrucción Nacional. En contabilidad, tenemos algunos consejos prácticos; por una parte el doctor Ruiz Lamas nos orienta sobre la integración de sucursales en el extranjero y, por la otra, el doctor Martín-Casal nos aconseja sobre cómo mejorar nuestros objetivos y el seguimiento de los mismos en la empresa. Pero para mejorar de verdad, nada como los consejos de nuestro experto en psicología, Francisco Cáceres, que nos enseña que, a veces, las ramas no nos dejan ver el bosque. En materia social, nos insisten en la llegada y la necesidad de regulación del teletrabajo; en la negociación colectiva, habrá que negociar entre el ordenador y acceso informático por el plus de asistencia y de transporte, según nos cuenta la abogada Cristina Bastante. Y como siempre, otras secciones y noticias que pueden ser entretenidas y además mantenernos al día.

Para finalizar, volvemos a repetir que esperamos, deseamos y necesitamos cuanto antes que se elaboren unos presupuestos adecuados y que puedan ser respaldados por la CE. Además de lo comentado con el IVA, no parece coherente dedicarse a recortar las pensiones y combatir las prejubilaciones, y al mismo tiempo facilitar el Ingreso Mínimo Vital sin contraprestación alguna, a personas que, si bien es cierto que la necesitan, en muchos casos, su aportación a la caja ha sido cero. La posible creación de nuevos impuestos han de estar armonizados con la UE o pueden provocar un desastre económico.

DIFERENCIAS DE CONVERSIÓN EN SUCURSALES EN EL EXTRANJERO



Fernando Ruíz Lamas

<http://fernandoruizlamas.es>

Universidade da Coruña

El creciente grado de internacionalización de las empresas gallegas, no solo las de mayor tamaño, sino también las medianas y pequeñas, hace que en su contabilidad surja la necesidad de integrar los activos y pasivos de sus negocios conjuntos¹, o de sus sucursales en el extranjero.

Lo primero que tendremos que discernir es si la moneda funcional de la sucursal, esto es, aquélla en que se realizan preferentemente sus operaciones, es diferente o no a la del resto del negocio de la sociedad que la integra. Para ello, los indicios principales a considerar serán los siguientes:

La moneda en que se denominen y liquiden los precios de venta.

- a) La moneda del país cuyas fuerzas competitivas y regulaciones determinen los precios de venta.
- b) La moneda en la que se denominen y liquiden los costes de producción.

Si lo anterior no es suficiente para identificar la moneda funcional de la

sucursal, también se pueden considerar otros factores, tales como:

- a) La moneda en la que se emiten instrumentos de deuda o de patrimonio neto para financiarse.
- b) La moneda en que se mantienen los importes cobrados por las actividades de explotación.

SUCURSAL EN EL EXTRANJERO CUYA MONEDA FUNCIONAL ES EL EURO

Considerando que la sociedad de la que depende la sucursal tenga por moneda funcional el euro, que es también la moneda de presentación de cuentas anuales, si la de la sucursal en el extranjero coincide con aquélla, se parte de la idea de que la contabilidad de los activos, pasivos, ingresos y gastos de la sucursal se lleva en euros. En consecuencia, se

deuda; deudas comerciales y financieras; y por supuesto, el efectivo en moneda extranjera. El resto de activos y pasivos se clasifican como partidas no monetarias (inmovilizado material, activos intangibles, existencias, instrumentos de patrimonio, etc.). Los activos y pasivos monetarios se convierten al tipo de cambio de contado al cierre del ejercicio. Sin embargo, los activos y pasivos no monetarios denominados en moneda extranjera se convierten a euros aplicando el tipo de cambio de la fecha de la última valoración, que sería el de la adquisición, por ejemplo, para el inmovilizado material, valorado a coste histórico, y empleando ese mismo tipo de cambio para las amortizaciones y deterioros del balance, en su caso.

Los ingresos y gastos, al igual que los flujos de efectivo, se convierten, en principio, al tipo de cambio de la fecha de reconocimiento, pudiendo emplearse tipos de cambio promedio para intervalos no superiores a un mes, salvo que dicho tipo haya sufrido variaciones significativas durante el período de tiempo considerado. Las diferencias de cambio que surgen en el proceso de conversión de las operaciones en moneda extranjera se registran como ingreso o

como gasto en la cuenta de pérdidas y ganancias, del mismo modo que procedería si tales operaciones se realizasen directamente por la sociedad, si no contase con una sucursal en el extranjero.

SUCURSAL CON MONEDA FUNCIONAL DISTINTA DEL EURO

En este caso resulta casi obligado que la sucursal lleve una contabilidad separada. A efectos de integrarla en la contabi-

” El creciente grado de internacionalización de las empresas gallegas [...] hace que en su contabilidad surja la necesidad de integrar los activos y pasivos de sus negocios conjuntos, o de sus sucursales en el extranjero

aplican directamente las normas por las que se rigen las operaciones en moneda extranjera para el conjunto de la sociedad. Esto significa que habrá que distinguir primero entre partidas monetarias y no monetarias denominadas en moneda extranjera. Las primeras tienen un valor fijo y cierto de realización: cuentas a cobrar y otros créditos, tanto comerciales como de índole financiera; activos financieros con naturaleza de valores de

¹ Nos referimos aquí exclusivamente a los negocios conjuntos sin personalidad jurídica independiente, no a las sociedades multigrupo consolidadas.

lidad en euros de la sociedad de la que depende, se debe primero proceder a convertir los ingresos y gastos de la sucursal, en principio, empleando el tipo de cambio de la fecha de devengo, o un tipo de cambio promedio mensual.

Del paso anterior, se obtiene un saldo convertido a euros de la cuenta de pérdidas y ganancias, que se integra en el balance de la sociedad dentro del resultado del ejercicio.

A continuación, los activos y pasivos de la sucursal, tanto monetarios como no monetarios, se convierten a euros aplicando el tipo de cambio de cierre.

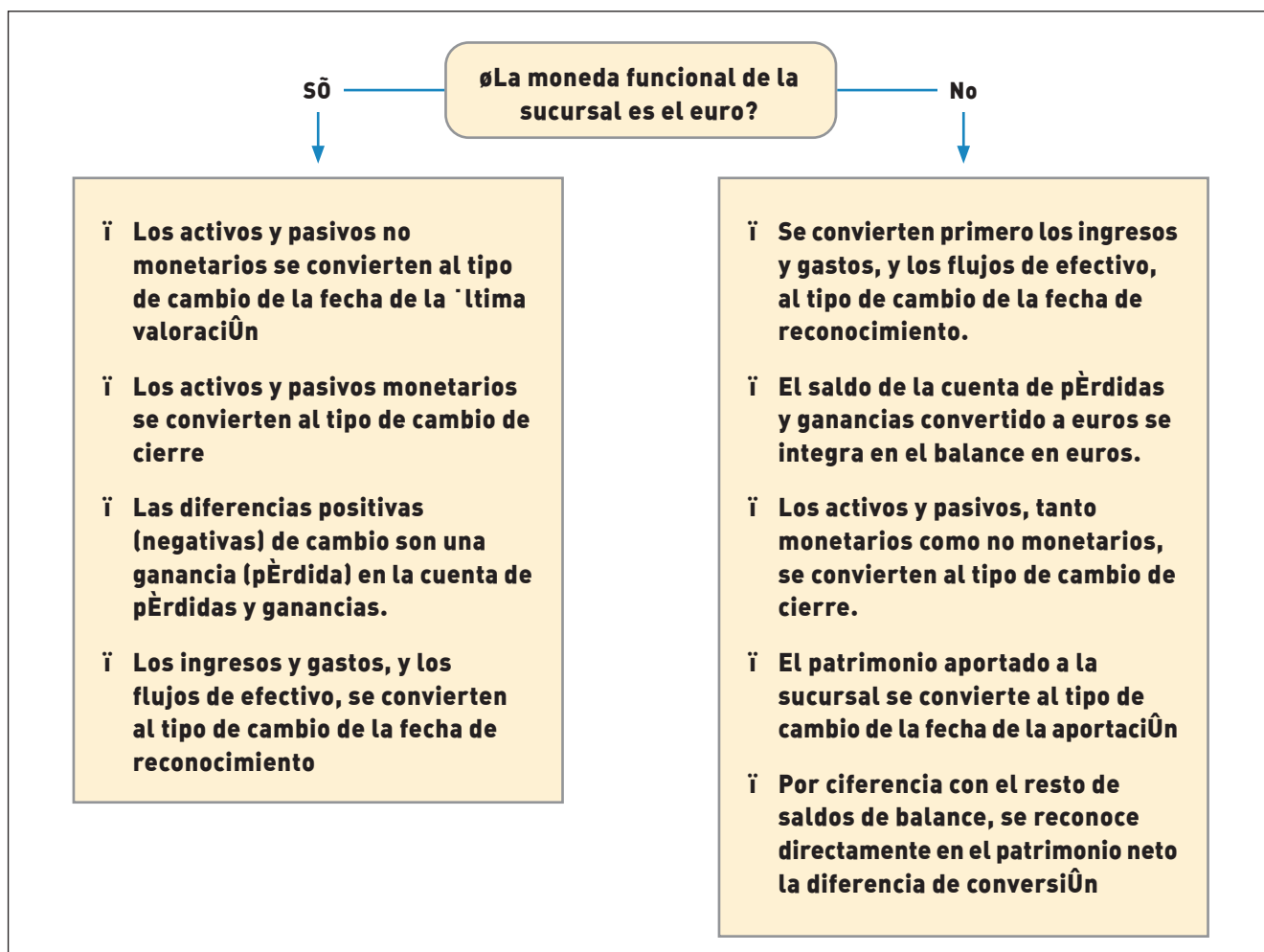
Por su parte, el patrimonio neto aportado a la sucursal se convierte al tipo de cambio de la fecha en que tuvo lugar la aportación (tipo de cambio histórico).

De todo lo anterior, para cuadrar el



balance convertido de la sucursal, se obtiene una diferencia de conversión, que se clasifica directamente como patrimonio neto.

La transferencia a la cuenta de pérdidas y ganancias de la sociedad de la diferencia de conversión acumulada tendría lugar cuando el patrimonio de la sucursal o negocio conjunto se enajene o se liquide por otra vía (por ejemplo, como reparto del resultado entre los partícipes de un negocio conjunto). Sin embargo, una pérdida por deterioro de un negocio en el extranjero no se considera una enajenación o disposición parcial, por lo que, no se reconoce en el resultado del ejercicio ninguna diferencia de conversión acumulada, sin perjuicio de que la pérdida forme parte de los saldos deudores de la cuenta de resultados de la sucursal, a efectos de su conversión.



EJEMPLO

La sociedad española ESA, cuyas operaciones nacionales se desarrollan preferentemente en euros, cuenta con una sucursal en Méjico, cuya moneda funcional es el dólar USA. La sucursal se constituyó el 1-1-X0. A 31-12-X0 y a 31-12-X1, la contabilidad de la sucursal arroja los siguientes saldos:

Cuenta de Pérdidas y Ganancias de la sucursal, en dólares USA, a 31-12-X0 y a 31-12-X1:

	31-12-X0	31-12-X1
Debe		
Amortización de inmovilizado material	2.000,00	2.000,00
Servicios exteriores	74.000,00	82.000,00
Saldo de pérdidas y ganancias	4.000,00	6.000,00
Haber		
Ingresos por prestación de servicios	80.000,00	90.000,00

Balance de la sucursal, en dólares USA, a 31-12-X0 y a 31-12-X1:

	31-12-X0	31-12-X1
Activo		
Maquinaria	10.000,00	10.000,00
Amortización acumulada	-2.000,00	-4.000,00
Créditos comerciales	11.000,00	17.000,00
Total activo:	19.000,00	23.000,00
Patrimonio neto y pasivo:		
Capital	10.000,00	10.000,00
Reservas		4.000,00
Saldo de pérdidas y ganancias	4.000,00	6.000,00
Acreedores financieros a C/P	5.000,00	3.000,00
Total patrimonio neto y pasivo:	19.000,00	23.000,00

La evolución de los tipos de cambio a lo largo de los años X0 y X1 ha sido:

Fecha	€/ \$
1-1-X0:	0,90
31-12-X0:	0,84
promedio X0:	0,86

Fecha	€/ \$
1-1-X1:	0,84
31-12-X1:	0,92
promedio X1:	0,89

Lo primero que tendremos que hacer es convertir los ingresos y gastos de la sucursal. Para ello, vamos a considerar que se devengaron de manera uniforme a lo largo del año, por lo que emplearemos el tipo de cambio medio del ejercicio.

	\$	€/€	€
Debe			
Amortización de inmovilizado materia	2.000,00	0,86	1.720,00
Servicios exteriores	74.000,00	0,86	63.640,00
Saldo de pérdidas y ganancias	4.000,00		3.440,00*
Haber			
Ingresos por prestación de servicios	80.000,00	0,86	68.800,00

En el balance, se convierten los activos y pasivos al tipo de cambio de cierre (0,84 €/€). El capital aportado a la sucursal se convierte al tipo de cambio de la fecha de constitución de ésta (0,90 €/€). El resto hasta cuadrar el balance sería la diferencia de conversión.

	\$	€/€	€
Activo			
Maquinaria	10.000,00	0,84	8.400,00
Amortización acumulada	-2.000,00	0,84	-1.680,00
Créditos comerciales	11.000,00	0,84	9.240,00
Total activo:	19.000,00		15.960,00
Patrimonio neto y pasivo:			
Capital	10.000,00	0,90	9.000,00
Saldo de pérdidas y ganancias	4.000,00		3.440,00
Acreedores financieros a C/P	5.000,00	0,84	4.200,00
Diferencia de conversión:			-680,00 **
Total patrimonio neto y pasivo:	19.000,00		15.960,00

** La diferencia de conversión, a registrar como ajuste de valor en el patrimonio neto de la sociedad ESA, se obtiene, por tanto, por diferencia entre el resto de elementos contables de la sucursal, convertidos al tipo de cambio que les corresponde. Como la posición monetaria neta de la sucursal es deudora, es decir, es mayor el saldo de los activos monetario que de los pasivos monetarios, al registrarse una depreciación del dólar con respecto al euro, se genera una diferencia de conversión negativa.

Al año siguiente, empezamos de nuevo por convertir los ingresos y gastos, empleando de nuevo el tipo de cambio promedio del ejercicio X1:

	\$	€/€	€
Debe			
Amortización de inmovilizado material	2.000,00	0,89	1.780,00
Servicios exteriores	82.000,00	0,89	72.980,00
Saldo de pérdidas y ganancias	6.000,00		5.340,00
Haber			
Ingresos por prestación de servicios	90.000,00	0,89	80.100,00

Por diferencia, se obtiene un saldo convertido de la cuenta de pérdidas y ganancias de 5.430 euros.

A continuación, se convierte el balance a 31-12-X1:

	\$	0	€
Activo			
Maquinaria	10.000,00	0,92	9.200,00
Amortización acumulada	-4.000,00	0,92	-3.680,00
Créditos comerciales	17.000,00	0,92	15.640,00
Total activo:	23.000,00		21.160,00
Patrimonio neto y pasivo:			
Capital	10.000,00	0,90	9.000,00
Reservas	4.000,00		3.440,00
Saldo de pérdidas y ganancias	6.000,00		5.340,00
Acreedores financieros a C/P	3.000,00	0,92	2.760,00
Diferencia de conversión:			620,00
Total patrimonio neto y pasivo:	23.000,00		21.160,00

Los activos y pasivos se convierten al tipo de cambio a 31-12-X1.

El capital se convierte al tipo de cambio a 1-1-X0, fecha de constitución de la sucursal.

Las reservas se corresponden con el beneficio retenido del ejercicio anterior convertido a euros. Es decir, se toma el saldo convertido un año antes.

El saldo de pérdidas y ganancias en euros es el que resulta de convertir previamente los ingresos y gastos.

Al cuadrar el balance, se obtiene ahora una diferencia de conversión acreedora de 620 euros. Este será el saldo que aparezca en el patrimonio neto del balance de la sociedad ESA a 31-12-X1. Por lo tanto, la diferencia de conversión generada en X1, comparando con el saldo del cierre del ejercicio anterior, es de: $620 - (-680) = +1.300$ euros.

El Plan General de Contabilidad (PGC) no prevé un apartado en el estado de ingresos y gastos reconocidos para informar de las variaciones en la diferencia de conversión registradas durante el ejercicio, pero ello no es óbice para crear un epígrafe a tal fin, como el que figura en el formato consolidado de este estado financiero, en lo que respecta a las diferencias de conversión de dependientes extranjeras.

En la parte de los saldos que aporta la sucursal, el estado de ingresos y gastos reconocidos de la sociedad ESA presentaría la siguiente información, en euros, para los ejercicios X0 y X1:

	31-12-X0	31-12-X1
A) Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias	3.440,00	5.340,00
Ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto		
Diferencias de conversión		
820. Diferencias de conversión negativas	-680,00	
920. Diferencias de conversión positivas		1.300,00
TOTAL DE INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS	2.760,00	6.640,00

Si se hubiese considerado que la moneda funcional de la sucursal era el euro, la solución del supuesto, en el año X0, pasaría a ser la siguiente:

Conversión del balance de la sucursal a 31-12-X0:

	31-12-X0		
	\$	€/€	\$
Activo			
Maquinaria	10.000,00	0,90	9.000,00
Amortización acumulada	-2.000,00	0,90	-1.800,00
Créditos comerciales	11.000,00	0,84	9.240,00
Total activo:	19.000,00		16.440,00
Patrimonio neto y pasivo:			
Capital	10.000,00	0,90	9.000,00
Saldo de pérdidas y ganancias	4.000,00		3.240,00
Acreedores financieros a C/P	5.000,00	0,84	4.200,00
Total patrimonio neto y pasivo:	19.000,00		16.440,00

Para llegar al resultado de 3.240 euros, se deberían contabilizar primero las diferencias de cambio producidas por las partidas monetarias del balance.

Considerando, por ejemplo, que los acreedores financieros a corto plazo mantienen al cierre su saldo inicial de 5.000 dólares USA, todo el beneficio de 4.000 dólares hubiera incrementado el saldo de la cuenta de créditos comerciales. Es decir, el saldo final de 11.000 dólares en la cuenta de acreedores comerciales se descompone en un saldo inicial de 7.000 dólares, más un aumento de 4.000 dólares a lo largo del ejercicio X0.

La diferencia de cambio a registrar sobre los créditos comerciales sería:

$$7.000 \$ \times (0,84-0,90) \text{ €/€} + 4.000 \$ \times (0,84-0,86) \text{ €/€} = -500 \text{ €}.$$

Por su parte, la diferencia de cambio producida por los acreedores financieros a corto plazo sería: $5.000 \$ \times (0,84-0,90) \text{ €/€} = 300 \text{ €}$

A 31-12-X0, en el Diario de la sociedad ESA:

	Debe	Haber
668. Diferencias negativas de cambio	500,00	
Créditos comerciales		500,00

	Debe	Haber
Acreedores financieros a C/P	300,00	
768. Diferencias positivas de cambio		300,00

La conversión de la cuenta de pérdidas y ganancias de la sucursal en X0 sería:

	31-12-X0		
	\$	€/€	\$
Debe			
Amortización de inmovilizado material	2.000,00	0,86	1.720,00
Servicios exteriores	74.000,00	0,86	63.640,00
668. Diferencias negativas de cambio			500,00
Saldo de pérdidas y ganancias	4.000,00		3.240,00
Haber			
Ingresos por prestación de servicios	80.000,00	0,86	68.800,00
768. Diferencias positivas de cambio			300,00

De donde se obtiene, por diferencia entre ingresos y gastos, el resultado de 3.240 euros con el que quedaba cuadrado el balance.

RESEÑA DE FISCAL



Miguel Caamaño

Catedrático de Derecho
Financiero y Tributario
Abogado
www.ccsabogados.com

- Fin de fiesta a la recalificación de las rentas por parte de la AEAT
- No están perdidas las ventajas fiscales de los ejercicios prescritos...
- Inversión del sujeto pasivo y cuotas indebidamente repercutidas
- Pactos sucesorios entre las mismas partes
- Las acciones, el dinero, los activos inmobiliarios... deben excluirse del ajuar doméstico en el ISD
- ¿En qué momento deben concurrir los requisitos que garantizan los beneficios fiscales en el ISD?
- A propósito de la propuesta del Impuesto a las Grandes Fortunas

Fin de fiesta a la recalificación de las rentas por parte de la AEAT

A propósito de regularizaciones por parte de la AEAT de las llamadas sociedades interpuestas (imputando a los socios personas físicas rentas facturadas y declaradas como ingreso por su sociedad), de empresarios en módulos (imputando rentas a personas físicas o a sociedades en régimen de estimación directa), de bienes o derechos ubicados en el extranjero no declarados en el 720 o, solo a título de ejemplo, de ganancias no justificadas de patrimonio, ya casi nos habíamos acostumbrado a convivir con la recalificación fiscal, por parte de la AEAT, de rentas e ingresos, así como con a su imputación, como si todavía existiese la transparencia fiscal, a obligados tributarios distintos de los emisores de las correspondientes facturas.

Pues bien, semejante modo de proceder tiene, so pena de nulidad (al igual que las regularizaciones que estén en vía de recurso), que cambiar. La STS del pasado 2 de julio pone fin a la utilización indiscriminada por parte de la AEAT de

figuras tales como la simulación, la interpretación económica de la norma tributaria, la re-calificación o la re-imputación de rentas. Veamos:

- Parte el TS de la siguiente premisa: *“las instituciones no han sido creadas por el legislador de manera gratuita y, desde luego, no han sido puestas a disposición de los servidores públicos de manera libre o discrecional, sino solo en la medida en que se cumplan los requisitos establecidos en cada una de ellas. No son, en definitiva, intercambiables”*.
- Cambiar la “calificación” tributaria, a juicio del TS, sería tanto como otorgar al precepto contenido en el artículo 13 de la LGT un poder expansivo incompatible con el resto de la regulación legal, pues haría innecesaria la presencia de otras figuras, como el conflicto en la aplicación de la norma o la simulación.
- Para el TS, *“lo que debe resolverse es algo estrictamente jurídico, concretamente si la Administración Tributaria*

puede -exclusivamente con los mimbres que pone a su disposición el artículo 13 LGT y por entender que lo efectivamente realizado es algo distinto de lo aparente- considerar como real una actividad diferente de la que aparentemente tiene lugar y extraer las consecuencias fiscales inherentes a la nueva realidad que se declara, consistentes en las que expresa muy bien el auto de admisión: (i) desconocer actividades económicas formalmente declaradas por personas físicas, (ii) atribuir las rentas obtenidas y las cuotas del impuesto sobre el valor añadido repercutidas y soportadas a una sociedad que realiza la misma actividad económica que aquéllas y (iii) recalificar como rentas del trabajo personal las percibidas por las mencionadas personas físicas”.

Pues bien, el TS concluye nada menos que lo siguiente: **“no es posible, con sustento en el artículo 13 de la Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria, que la Inspección de los tri-**

butos pueda desconocer actividades económicas formalmente declaradas por personas físicas, atribuir las rentas obtenidas y las cuotas del impuesto sobre el valor añadido repercutidas y

soportadas a una sociedad que realiza la misma actividad económica que aquéllas, por considerar que la actividad económica realmente realizada era única y correspondía a esa socie-

dad, bajo la dirección efectiva de su administrador, y, finalmente, recalificar como rentas del trabajo personal las percibidas por las mencionadas personas físicas”.

No están perdidas las ventajas fiscales de los ejercicios prescritos...

En el número de esta revista correspondiente al mes de octubre de 2016, escribíamos lo siguiente:

“En nuestra opinión, los mismos argumentos en los que se ha apoyado la jurisprudencia, sobre todo de la AN, para construir lo que actualmente ya es una realidad normativa, o sea, la posibilidad de comprobar e investigar hechos, operaciones, incluso valores, correspondientes a ejercicios prescritos para, en aquellos casos en que la comprobación haya detectado errores (o falta de prueba de apuntes) contables, modificar la contabilidad y, así, llegar a un ejercicio fiscalmente no prescrito para regularizarlo, los mismos argumentos militan ahora (tras la Ley 34/2015, de Reforma de la LGT) para defender la deducción de gastos que traigan causa de ejercicios prescritos cuando el contribuyente pueda aportar prueba indubitada de los mismos”.

La conclusión a la que llegábamos fue recibida con sorpresa por la mayoría de los lectores y con discrepancia por muchos de ellos. La reciente SAN de 21 de noviembre de 2019 (rec. 1064/2017) permite confirmar, sin embargo, que no andábamos muy desencaminados.

En efecto, la AN admite la rectificación de la liquidación del IS de un ejercicio prescrito a fin de reconocer una base imponible negativa. La Audiencia Nacional lo razona del siguiente modo:

1. “La modificación de la Ley General Tributaria operada por la Ley 34/2015, de 21 de septiembre, vino a despejar cualquier duda que pudiera existir al respecto. La cita-

da norma ha regulado, por un lado, un plazo de 10 años durante el cual la Administración puede comprobar los créditos fiscales, como es el caso de las bases imponibles negativas o las deducciones”.

2. “Por otro lado, y en lógica consonancia con lo anterior, la misma Exposición de Motivos de la citada Ley 34/2015 admite también de forma expresa que ese reconocimiento (ya inequívoco, al venir plasmado en la norma) **del derecho de la Administración a extender la comprobación de los créditos fiscales más allá del plazo general de prescripción de cuatro años, ha de llevar aparejado el reconocimiento de idéntico derecho a favor del contribuyente, en caso de que sea éste el que desee ejercitar su derecho a rectificar las declaraciones presentadas para corregir los referidos créditos fiscales”.**

La referida Exposición de Motivos señala que: “Con estas modificaciones se posibilita no solo garantizar el derecho de la Administración a realizar comprobaciones e investigaciones, sino que también se asegura el del obligado tributario a beneficiarse de los créditos fiscales citados más arriba, así como el correcto ejercicio de otros derechos, como por ejemplo, el de rectificación de sus autoliquidaciones cuando en la comprobación de la procedencia de la rectificación la Administración deba verificar aspectos vinculados a ejercicios

respecto de los que se produjo la prescripción del derecho a liquidar.”

“Entender, subraya la AN, que el derecho de la Administración para comprobar se extiende más allá del plazo de prescripción durante un período de nada más y nada menos que 10 años y que, por el contrario, la posibilidad del contribuyente de corregir las declaraciones incorrectamente presentadas para adecuar su tributación a su verdadera capacidad económica se reduce a los estrictos 4 años del plazo general supone un tratamiento totalmente discriminatorio e injustificado, contrario a los principios constitucionales que configuran nuestro ordenamiento y a la propia voluntad manifestada del legislador.

Por si todo lo expuesto hasta el momento no fuera suficiente, podemos fundamentar también nuestro derecho en el **principio de regularización íntegra** que rige las actuaciones de comprobación de la Administración tributaria y que ha sido reconocido en multitud de ocasiones por la jurisprudencia de nuestros Tribunales [a modo de ejemplo, sentencias del Tribunal Supremo de 25 de marzo de 2009 (recurso 4608/2006) o 10 de mayo de 2010 (recurso 1454/2005)]”.

Tomemos nota de esta jugosa invocación por parte de la AN de la no discriminación y del principio de regularización íntegra para nunca dar por perdidas ventajas fiscales enraizadas en ejercicios fiscalmente prescritos.

Inversión del sujeto pasivo y cuotas indebidamente repercutidas

Aplicar a cierta operación el régimen ordinario de IVA cuando la misma debe tributar con arreglo al régimen de inversión del sujeto pasivo es un supuesto relativamente frecuente, cuyas consecuencias, desde el punto de vista tributario, no siempre son fáciles de solventar para el comprador del bien o del servicio.

Es sabido que cuando opera el mecanismo de inversión del sujeto pasivo, el proveedor debe emitir la factura sin IVA, con indicación de que la operación queda sujeta al citado régimen. En este caso, no procede ningún pago de IVA entre el proveedor y el destinatario, siendo este último quien debe autopercutirse el IVA por la operación realizada, a la vez que, en principio, puede deducir tal impuesto, de manera que, al final, no ingresa importe alguno.

Cuando en una operación sujeta al régimen de inversión del sujeto pasivo se emiten, por error, facturas con arreglo al sistema ordinario del impuesto, pueden darse varios escenarios:

- Que el error se advierta antes de que se haya ingresado y deducido el IVA indebidamente repercutido.

En este caso, bastará con que el proveedor emita una factura rectificativa y, en su caso, devuelva las cuotas de IVA que percibió.

- Que el error se advierta una vez el IVA haya sido ingresado por el pro-

veedor y deducido por el adquirente. En este caso, el proveedor debe emitir la correspondiente factura rectificativa, que le servirá al adquirente para modificar el IVA deducido que no estaba obligado a soportar.

Por otro lado, para recuperar el IVA indebidamente repercutido e ingresado por el proveedor, existen dos alternativas (art. 89.Cinco LIVA):

- a. Que el proveedor inicie un procedimiento de rectificación de autoliquidaciones y devolución de ingresos indebidos. En tal caso, la devolución se efectuará, por imperativo legal, al adquirente que soportó el IVA (art. 14.2.c) RD 520/2005, de 13 de mayo)
- b. Que el proveedor regularice la situación tributaria en la declaración-liquidación correspondiente al periodo en que deba efectuarse la rectificación o en las posteriores hasta el plazo de un año (a contar desde el momento en que debió efectuarse la mencionada rectificación). En este caso, el sujeto pasivo estará obligado a reintegrar al destinatario de la operación el importe de las cuotas repercutidas en exceso.

Pero puede (suele) darse el caso de que sea la AEAT la que, con ocasión de un procedimiento de comprobación iniciado con el adquirente, determine que resultaba de aplicación el mecanismo de inversión del sujeto pasivo. En tal

caso (quizá el supuesto más habitual), la regularización administrativa pasaría por exigir al adquirente la devolución de las cantidades indebidamente deducidas por el régimen general, con los intereses y las sanciones correspondientes.

Ahora bien, dicho adquirente tiene derecho a que el proveedor le restituya el IVA repercutido por error (e ingresado en la Hacienda Pública) y, en caso de que dicha recuperación sea difícil o imposible (por ejemplo, en caso de insolvencia del proveedor), el Tribunal de Justicia de la Unión Europea en sentencia de 11 de abril de 2019, asunto C691-17, *Porr Építési*, declaró que debe reconocerse al adquirente la posibilidad de solicitar la devolución directamente a la autoridad tributaria. Para el TJUE:

- a. **La Administración deberá de verificar, en primer lugar, si el emisor de la factura errónea puede devolver al destinatario de ésta el importe del IVA abonado erróneamente, previa rectificación de dicha factura.**
- b. **Y debe la misma Administración cursar y asumir la devolución ella misma en favor del destinatario de la factura “en el supuesto de que resulte imposible o excesivamente difícil que el prestador de servicios reembolse al destinatario de éstos el IVA facturado por error, en particular en caso de insolvencia del prestador”.**

Pactos sucesorios sucesivos entre las mismas partes

Le hemos dedicado ya en años anteriores varios espacios en esta revista a la fiscalidad de los pactos sucesorios gallegos. No obstante el criterio seguido por la Administración central (p.ej. en relación con la tributación de la plusvalía generada para el mejorante/apartante) y la autonómica (p.ej. en relación con la acumulación de pactos sucesorios y donaciones o pactos

sucesorios y adquisiciones mortis causa), lo cierto es que la jurisprudencia del TSJ de Galicia ha ido poniendo las cosas en su sitio y evitando que circunstancias ajenas a la voluntad del legislador desnaturalicen y perjudiquen el régimen fiscal de los pactos sucesorios gallegos.

Estaba pendiente, sin embargo, la doctrina del tribunal gallego en relación

con la siguiente cuestión: si se celebran varios pactos sucesorios entre el mismo otorgante y el mismo beneficiario, ¿tributa el exceso sobre el millón de euros de base exenta (anteriormente 400.000 euros) o cada pacto sucesorio se beneficia de la reducción en la base hasta el importe del millón de euros, cualquiera que sea el número de pactos que se for-

malicen entre las mismas partes?

El TSJ Galicia, en su reciente sentencia de 3 de marzo de 2020 (rec. 16028/2018), llega a una conclusión que nos sorprende. Para aquél, “[...] en suma, con la actual

redacción Decreto Legislativo 1/2011, no se pueden acumular los pactos sucesorios para computar los límites de aplicación de las bonificaciones fiscales. Es decir, a día de hoy, se pueden otorgar varios pactos suce-

sorios, y cada uno de ellos se beneficia de las reducciones ya comentadas de forma independiente, no siendo posible acumularlas a efectos fiscales, al contrario de lo que sucede con las donaciones”.

Las acciones, el dinero, los activos inmobiliarios... deben excluirse del ajuar doméstico en el ISD

La Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Supremo ha dictado una sentencia en la que fija la interpretación del artículo 15 de la Ley 29/1987, del ISD, a fin de determinar el concepto de ajuar doméstico y qué bienes deben ser incluidos en él para calcular dicho impuesto.

La Sección Primera de esta Sala Tercera del TS, en auto de 28 de febrero de 2018, había apreciado la concurrencia del interés casacional objetivo para la formación de la jurisprudencia, enunciada en estos términos: “[...] Determinar a efectos de la presunción que establece el artículo 15 de la Ley del Impuesto sobre Sucesiones sobre valoración del ajuar doméstico qué elementos o bienes deben entenderse incluidos dentro del concepto de ajuar doméstico”.

A tal efecto, la Administración Autonómica que interpuso el recurso de casación defendía la tesis en virtud de la cual en el ámbito tributario, el concepto de ajuar doméstico supera el que rige en el ámbito civil. Específicamente, en el ISD es un activo más de la masa hereditaria, que incluye, además de los muebles, enseres y ropas de uso común de la casa, los efectos personales y bienes muebles de uso particular del sujeto pasivo. Por tanto, para la Administración recurrente, el ajuar doméstico no incluye exclusivamente los objetos que se encuentren en casa del causante, sino que se extiende a los correspondientes a otras viviendas distintas de la habitual y a los efectos personales relacionados con todas ellas, razón por la cual la ley dispone que se calcularán sobre el total del caudal relicto y no sobre el valor de la vivienda habi-

tual, y sin que la mera situación de arrendamiento o la falta de ocupación de los inmuebles excluyan por sí mismas la existencia de bienes de uso particular.

El TS concluye, por el contrario, que no es correcta la idea de que el tres por ciento del caudal relicto que, como presunción legal, establece el artículo 15 de la Ley del ISD, comprenda la totalidad de los bienes de la herencia, sino solo aquéllos que puedan afectarse, por su identidad, valor y función, al uso particular o personal del causante, con exclusión de todos los demás. En consecuencia, las acciones y participaciones sociales, por no integrarse en el concepto de ajuar doméstico, no pueden ser tomadas en cuenta a efectos de aplicar la presunción legal del 3 por ciento.

Considera el TS que el *ajuar doméstico* solo comprende una determinada clase de bienes y no un porcentaje de todos los que integran la herencia, por las dos principales razones:

a. La previsión del artículo 15 LISD en cuanto a la posibilidad de prueba en contrario, que sería virtualmente imposible, una *diabolica probatio*, si aceptamos el criterio de que el ajuar doméstico equivale inexorablemente, a todo trance, al 3 por 100 de todos los bienes del caudal relicto, cualesquiera que fueran su naturaleza, valor o afectación a la vivienda o a las personas. De ser así, como sostiene la Administración autonómica, a falta de toda existencia de ajuar hereditario – caso que, por hipótesis, prevé la ley, de forma expresa, como posible– el

caudal relicto sería, adicionado en ese 3 por 100 puramente ficticio, exactamente del 103 por 100 de sí mismo, sin posible alteración por vía probatoria. Debe rechazarse, por absurda, tal conclusión jurídica, para el TS.

b. Además de ello, late en esa concepción del *ajuar doméstico*, al menos potencialmente, una posibilidad de quiebra del principio de capacidad económica (art. 31.1 CE) y, eventualmente, del de igualdad tributaria, pues resultaría indiferente tanto el origen como la naturaleza y función de los bienes y su ajuste o identificación con la idea esencial o genuina de *ajuar doméstico*, pues se gravaría con mayor carga fiscal a quienes, ante un mismo valor de su patrimonio neto, no tuvieran ajuar doméstico en ese sentido propio o natural, o lo tuvieran en un porcentaje inferior al que la ley presume, pues la interpretación que efectúa la Administración viene de *facto* a cercenar toda posibilidad de prueba, haciéndola de hecho *diabólica* o imposible, ya que obliga a mantener invariable ese 3 por 100.

El TS afirma, como no podía ser de otro modo, que el contribuyente puede destruir tal presunción haciendo uso de los medios de prueba admitidos en Derecho, a fin de acreditar, administrativa o judicialmente, que determinados bienes, por no formar parte del ajuar doméstico, no son susceptibles de inclusión en el ámbito del 3 por 100, partiendo de la base de que tal noción solo incluye los bienes muebles corporales afectos al uso personal o particular.

Sobre el dinero, títulos, los activos

inmobiliarios u otros bienes incorporeales, –agrega la Sala– no se necesita prueba alguna a cargo del contribuyente, pues se trata de bienes que, en ningún caso, podrían integrarse

en el concepto jurídico fiscal de ajuar doméstico, al no guardar relación alguna con esta categoría.

Tomemos, en fin, nota a los efectos tanto de futuras autoliquidaciones del IS

como de las ya presentadas pero cuya obligación tributaria no estuviese prescrita, en este caso a los efectos de su impugnación y consiguiente solicitud de devolución de ingresos indebidos.

¿En qué momento deben concurrir los requisitos que garantizan los beneficios fiscales en el ISD?

El TS ha aclarado cuál es el momento temporal en que debe cumplirse el requisito de la exención en el Impuesto sobre el Patrimonio, tanto en relación con empresas individuales como con participaciones en entidades, para poder aplicar la reducción prevista en el artículo 20.2 c) de la Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del ISD para las adquisiciones por causa de muerte, así como en las respectivas normativas autonómicas.

Para que la exención en el Impuesto sobre el Patrimonio sea aplicable, el artículo 4.Ocho de la Ley reguladora de este Impuesto (Ley 19/1991, de 6 de junio) exige, entre otros requisitos:

- a. Respecto de las empresas individuales o negocios profesionales: que la actividad constituya la principal fuente de renta de su titular, esto es, que su rendimiento neto represente más del 50% de la base imponible general del IRPF.
- b. Respecto a las participaciones en entidades: que el titular de las mismas o una persona del grupo de parentesco legalmente establecido ejerza efectivamente funciones de dirección en la entidad, percibiendo por ello una remuneración que represente más del 50 por 100 de la totalidad de los rendimientos empresariales, profesionales y de trabajo personal.

En estas circunstancias, se hacía necesario acomodar un impuesto instantáneo, como es el de Sucesiones, con otros impuestos periódicos, como es el caso del IRPF y el IP. Esta labor ha sido realizada por el TS en un conjunto de sentencias (STS 468/2019, de 5 de abril, STS 480/2019, de 8 de abril,

y STS 678/2019, de 23 de mayo) en el sentido que a continuación se indica:

- **Con carácter general**, el requisito de la exención en el IP debe cumplirse el año de devengo del ISD, esto es, desde el 1 de enero hasta la fecha de fallecimiento o transmisión vía pacto sucesorio.
- **En el caso de transmisión de una empresa individual**, para comprobar si la actividad económica desarrollada por la causante constituía su principal fuente de renta, el año en que se han de tomar en consideración los rendimientos obtenidos por tal actividad es el del fallecimiento, es decir, el del devengo del ISD.
- Ahora bien, **esta doctrina** –afirma el TS– “debe ser matizada o modulada cuando concurren las circunstancias particulares que se dan en este proceso, a saber: (a) cuando se trata de explotaciones agrícolas cuyos cultivos, por su propia naturaleza, no pueden generar beneficios hasta el segundo semestre del año; y (b) cuando además se ha acreditado sobradamente que en los ejercicios anteriores dicha actividad económica constituía la principal fuente de renta de la causante, esto es, que al menos el 50 por 100 del importe de la base imponible del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas provenían de rendimientos netos de la actividad agrícola.”
- En el caso de transmisión de participaciones en entidades, si es el causante o transmitente el que ejerce las funciones de dirección, su fallecimiento determina el

devengo del ISD y el devengo anticipado en el IRPF, por lo que será ese ejercicio del IRPF, anticipadamente devengado, el que debe tenerse en cuenta.

- En el caso de transmisión de participaciones en entidades, cuando quien ejerza las funciones de dirección es uno de los herederos dentro del círculo de parentesco, aunque para él no se produzca el devengo anticipado del IRPF del ejercicio en el que tiene lugar el deceso, lo que deberá acreditarse es que en el momento de fallecimiento del causante y hasta ese instante, las retribuciones por él percibidas por el ejercicio de funciones de dirección superaron el 50% de su base imponible general calculada hasta ese momento.

Estos criterios coinciden ya con los que venía manteniendo el TEAC (Resolución 1701/2013, de 15 de septiembre de 2016 y Resolución 7323/2014, de 10 de octubre de 2017) en aplicación del criterio ya manifestado por el TS en una sentencia anterior, de 16 de diciembre de 2013, sin perjuicio de que deban ser matizados en supuestos excepcionales, como cuando el fallecimiento o la transmisión por causa de muerte se produce el primero o los primeros días del año.

Por último, y para completar el análisis de posibles escenarios, indicar que para el caso de transmisiones inter vivos (donación), el criterio de la Dirección General de Tributos es el de que el requisito de la exención en el IP se cumpla, igualmente, el día del devengo del ISD, aunque con la siguiente matización: “[...], como consecuencia de las remi-

siones que el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones hace al Impuesto sobre el Patrimonio y al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, deben conciliarse los distintos devengos de los tres impuestos.

En el caso del Impuesto sobre el Patrimonio, al tratarse de un impuesto instantáneo, debe analizarse el cumpli-

miento de los requisitos exigidos por el artículo 4.Ocho.Dos de la LIP el día del devengo del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, y ello con independencia de los anteriores devengos del Impuesto sobre el Patrimonio.

Por lo que respecta al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, al tratarse de un impuesto periódico cuyo

período impositivo no se interrumpe con ocasión de la donación -al contrario que en la transmisión "mortis causa", en la que el devengo de ambos impuestos sería coincidente- habrá que estar al último periodo impositivo del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas anterior a la donación" (Consulta VI 483-19, de 20 de junio).

A propósito del impuesto a las grandes fortunas (o Impuesto para la Reconstrucción Nacional)

Por razones, entre otras, de actualidad, nos ha parecido oportuno dedicar unas líneas al otrora llamado Impuesto a las Grandes Fortunas, rebautizado la primera semana de junio nada menos que como Impuesto para la Reconstrucción Nacional. Si nos atenemos a las palabras de su mentor, el Vicepresidente del Gobierno y Secretario General de Unidas-Podemos, se pretende equiparar la fiscalidad de los "ricos" españoles con la que grava a los "ricos" europeos mediante la creación de un impuesto que recaería sobre ciertos patrimonios. El tipo de gravamen sería del 2% para los patrimonios de valor entre 1 y 10 millones de euros, del 2,5% para los patrimonios de entre 10 y 50 millones de euros, del 3% para los patrimonios de valor comprendido entre 50 y 100 millones y del 3,5% para los patrimonios cuyo valor exceda de los 100 millones de euros.

Las pretensiones confesas del citado mentor estriban en recaudar 11.000 millones de euros.

Pues bien, vale la pena hacer una reflexión sobre la expuesta propuesta de delirio fiscal:

a. Un impuesto directo sobre el patrimonio de las personas físicas solo sobrevive a estas alturas en cuatro países del Espacio Económico Europeo: en Noruega (que no forma parte de la Unión Europea), en Suiza (que tampoco forma parte de la UE), en Holanda (cuya naturaleza es distinta al clásico impuesto sobre el patrimonio porque se trata de un impuesto indirecto

que realmente grava la renta imputable al patrimonio neto del contribuyente) y en España. En estas circunstancias, no es fácil de entender lo que pretende decir el Vicepresidente con que mediante el nuevo Impuesto a las Grandes Fortunas (o Impuesto para la Reconstrucción Nacional) se equipararía el tratamiento fiscal sobre el patrimonio entre España y Europa.

b. Los tipos de gravamen de los países referidos nada tienen que ver con los propuestos por el Vicepresidente del Gobierno. La tarifa noruega es del 0,85%, la Suiza, aunque oscila entre unos y otros cantones, en ningún caso alcanza el 1%, y la holandesa no supera el 1,6%.

c. Ni en Noruega, ni en Suiza ni en Holanda está configurado como un impuesto sobre "los ricos" o sobre "las grandes fortunas". En absoluto. El modelo noruego grava a un tipo fijo, sí fijo y no progresivo ni proporcional, cualquier patrimonio cuyo valor exceda de 1,5 millones de coronas noruegas, o sea, en torno a los 140.000 euros. El suizo, también con un tipo fijo, grava los patrimonios de valor superior a 200.000 francos, o sea, por debajo de los 190.000 euros. Y en Holanda se gravan todos los patrimonios (más bien, como hemos dicho, la renta imputable a los activos) cuyo valor supere los 30.846 euros, con tipos de gravamen que fluctúan entre el 0,54% y el 1,6%.

Es inverosímil, en consecuencia, que la propuesta fiscal que se ha hecho públi-

ca pudiera aproximar el tratamiento fiscal español sobre el patrimonio al europeo.

d. En cuarto lugar, en fin, en los tres países que, según estamos viendo, subsiste un impuesto sobre el patrimonio, éste reemplaza otras manifestaciones de capacidad económica que, sin embargo, en España sí tributan. A título de ejemplo, en Noruega no existe impuesto sobre sucesiones y donaciones, mientras que ni Suiza ni Holanda gravan las ganancias de patrimonio (plusvalías) en el IRPF. Por cierto, el mismo mentor del Impuesto a las Grandes Fortunas (o sobre la Reconstrucción Nacional) no solo no propone que éste sustituya a la tributación de las ganancias de patrimonio, sino que propone subir el tipo máximo que grava éstas del 23 al 27%.

En cualquier caso, tan importante como lo expuesto sería que el Vicepresidente del Gobierno y Secretario General de Unidas-Podemos, da igual en su condición de qué, se informase sobre las consecuencias económicas (no solo sobre el ingreso inmediato, cortoplacista) de la medida fiscal propuesta, habida cuenta sus posibles efectos sobre los españoles "ricos" en un contexto de libre circulación de personas y de capitales en la UE sin peaje fiscal (p.ej. sin exit tax), y habida cuenta también sus efectos sobre el inversor extranjero, imprescindible para sanear la balanza comercial española y para sostener la acción exterior de nuestras empresas, representativa de más del 25% del PIB.

WWW.LIVECAREER.ES



Pablo Castelao Balboa

Diplomado en Ciencias Empresariales
Graduado en Comercio
Colegiado nº 955

A la hora de escribir estas líneas estamos viviendo la anunciada segunda ola de contagios por el covid 19 que es muy preocupante en todos los sentidos, especialmente en el ámbito sanitario y económico que están estrechamente vinculados.

Uno de los lastres de esta pandemia mundial ha sido el empleo. A pesar de las medidas del gobierno protegiendo con los ERTES y las ayudas dirigidas a los autónomos y a las pymes con los ceses de actividad, el empleo se ha visto gravemente dañado. Ahora que iniciamos la recuperación económica, está claro que se va a volver a contratar al personal. Uno de los elementos claves en este proceso de búsqueda de empleo va a ser la presentación de nuestro currículum, acompañado de nuestra carta de presentación y la mejor forma de afrontar una entrevista de trabajo para que alcancemos el objetivo de conseguir un puesto de trabajo.

Navegando por la red, he encontrado esta página que me ha parecido, cuando menos, muy curiosa.

En su página de inicio, tiene tres opciones principales, que son la de elaborar un currículum, elaborar una carta de presentación y una última opción que son unos consejos que nos brindan a la hora de elaborar el currículum.

The screenshot shows the LiveCareer website interface. At the top, there's a navigation bar with links like 'EDITOR', 'CURRÍCULUM', 'CARTA DE PRESENTACIÓN', 'CONSEJOS PROFESIONALES', and 'QUIÉNES SOMOS'. The main header features the text 'Consigue un empleo con un currículum profesional' and 'Todo lo que necesitas para llamar la atención de Recursos Humanos.' Below this is a red button that says 'EMPIEZA A CREAR TU CV'. To the right, there's a preview of a resume for 'Eva Sánchez Linares' with sections for 'PERFIL', 'EXPERIENCIA', and 'FORMACIÓN'. Below the header, there's a row of logos for 'Menciones: BBC, CNN, BUSINESS INSIDER, Mashable, Forbes, reddit'. The main content area is divided into three columns: 1. 'Hacer un currículum online al momento' with a sub-header 'Usa nuestros consejos y ejemplos prácticos para completar tu currículum en línea con nuestro editor.' 2. 'Consejos para encontrar trabajo' with a sub-header 'Con LiveCareer contarás con consejos prácticos para crear un currículum online y una carta de presentación perfecta.' 3. 'Consigue más entrevistas de trabajo' with a sub-header 'Con la ayuda de nuestras guías profesionales y tras crear tu currículum vitae, los reclutadores te prestarán más atención, consiguiendo más entrevistas de trabajo.' At the bottom, a red banner says 'Conseguirás un buen trabajo más rápido.'

Dentro de la elaboración de currículos, tenemos una gran diversidad de plantillas, para tratar de hacer nuestro currículum lo más atractivo posible. Cuando se hace una selección y llegan cientos de currículos a los responsables de dicha selección, hay que llamar su atención de algún modo. Un currículum vistoso, diferente, o llamativo en cuanto a su presentación, puede resultar clave a la hora de preseleccionar dicha candidatura.

En esta página nos ofrecen cientos de plantillas distintas para tratar de optimizar nuestro currículum, teniendo en cuenta la candidatura que pretendemos alcanzar.

Lo mismo ocurre con la carta de presentación. Mi experiencia personal, es que siempre me ha sido complicado elaborar

una carta de presentación excelente. En esta página, tenemos diferentes plantillas que nos ayudan a enfocar adecuadamente esa presentación, haciendo que nuestra candidatura incremente su valor.

Y por último, una opción donde además de ofrecer unos consejos para la redacción del currículum y de la carta de presentación, también ofrecen algunas ideas de cómo enfrentarse a una entrevista de trabajo, algunas ideas de las preguntas más frecuentes que te pueden realizar o cómo contestar preguntas más comprometidas.

Actualizar el currículum nunca está de más y si lo podemos hacer más vistoso y atractivo mucho mejor. Para ello, esta página nos puede aportar muchas ideas.

CONSUELO CURRÁS VALLE

Directora de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales



Diplomada en Ciencias Empresariales, especialidad de Control de Gestión, por la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Vigo y licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Santiago de Compostela. Profesora Titular de la Escuela, perteneciente al departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad de Vigo.

Ha sido subdirectora desde 1988 a 1990 y nuevamente desde 2000 hasta 2016 en que ocupó la Subdirección de Relaciones Empresariales e Institucionales puesto que abandona en abril, al ser elegida directora de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Vigo. Actualmente se encuentra en su segundo mandato al ser reelegida el 27 de abril de 2019. Es miembro del Consello de Goberno desde el 4 de julio de 2018, además de pertenecer a varias comisiones en diferentes órganos de la Universidad de Vigo.

Ha realizado diversos trabajos de investigación en el ámbito de la empresa y el marketing y actualmente es miembro del equipo de investigación I-Mark trabajando en temas de marketing de servicios, estrategia y responsabilidad social empresarial, así como en Marketing Internacional y Marca. Ello se ha plasmado en diversas comunicaciones presentadas a congresos tanto nacionales como internacionales. Es coautora de varios libros sobre temas empresariales y artículos publicados en revistas. Pertenece a varias asociaciones de carácter científico-empresarial.

Es miembro del Colegio de Economistas de Pontevedra desde el año 1985 con el número de colegiada 286.

Lleva vinculada a la Escuela de Empresariales, primero como alumna y desde que finalizó los estudios de licenciatura, como docente, después también como subdirectora y desde 2016 como directora. Se puede decir que conoce perfectamente el centro. ¿Qué cambios ha experimentado el centro en estos años?

Efectivamente desde el año 1975 estoy vinculada a la Escuela de Empresariales primero como alumna y a continuación como docente y responsable de distintos cargos de gestión por lo que una parte muy importante de mi vida está en este centro con el que me encuentro totalmente identificada. Durante todo este tiempo, se han sucedido muchos cambios sobre todo de planes de estudio, yo entré en la Escuela con el Plan de 1973 al que sucedieron los planes del 95, el plan del 2000... todos ellos conducentes a la obtención del título de Diplomatura en Empresariales que ya en aquel momento era un título con mucho prestigio y muy valorado por la empresas.

Durante todos estos años la Escuela ha ido evolucionando y adaptándose a los diferentes situaciones, es precisamente la adaptación a Bolonia el cambio más importante que ha sufrido la titulación en los últimos años y que no ha estado exento de dificultades pero que finalmente, gracias al trabajo y al espíritu positivo e innovador del centro, hemos conseguido transformar nuestra diplomatura en el actual Grado en Comercio. La orientación internacional, la incorporación de las TICS a contenidos fundamentales del comercio y de la empresa como son la contabilidad, la organización de empresas o el marketing entre otras disciplinas hace que resulte un grado adaptado a las nuevas necesidades del entorno empresarial y único en Galicia.

Me gustaría destacar que el aspecto más importante que ha permanecido a lo largo de todos estos años y que ha hecho que la Escuela haya sido y siga siendo un referente académico de calidad en nuestra ciudad es el factor humano, es el profesorado y todo el personal que en ella



trabaja, el que con su esfuerzo, trabajo y compromiso consigue que la Escuela continúe consolidando su identidad y sea un lugar idóneo para compartir y trabajar.

Dirigir un centro de la categoría de la Escuela de Empresariales, germen de la Universidad de Vigo, supone una enorme responsabilidad, ¿cómo afronta el día a día?

La Escuela es un centro en el que se trabaja muy a gusto y su gestión no resulta complicada y esto se debe en gran parte al clima que se respira y a la responsabilidad de cada uno de sus miembros.

Debo decir que la dirección de la Escuela no recae solamente en mi persona sino que somos un equipo de cinco personas, tres de las cuales son subdirecciones a cargo de Araceli González Crespán, subdirectora de movilidad y comunicación, Emilio García Roselló, subdirector de organización académica e innovación y Jacinto González Dacosta, subdirector de relaciones externas y alumnado, recientemente incorporado al equipo como consecuencia de la jubilación de María del Mar Riveiro Pérez que ocupó el cargo a lo largo de los últimos

años. El equipo se completa con María Jesús Barsanti Vigo, secretaria del centro.

Realmente es muy estimulante trabajar en equipo porque todos tenemos muy claro que queremos lo mejor para nuestros estudiantes y para nuestro centro y esto hace que cada día tratemos de coordinarnos más y mejorar continuamente para que nuestra enseñanza pública siga siendo de calidad y la Escuela siga manteniendo el lugar y la marca que siempre ha tenido y que seguiremos poniendo en valor. En este sentido seguimos trabajando en el diseño de alternativas de formación que esperamos poder ofrecer en un futuro y que completarán la oferta de grado y másteres que actualmente se imparten en la Escuela.

¿Cuál es el nivel de aceptación del grado de Comercio entre los estudiantes, con el valor añadido de poder alcanzar una doble titulación a través de dos universidades europeas de Francia y Alemania?

El grado en Comercio actualmente tiene un nivel de aceptación muy elevado, de hecho éste curso se han cubierto las plazas ofertadas en la convocatoria de junio siendo la primera opción para más del 85% del alumnado preinscrito y con una nota media de acceso de más de un 8. Para todos nosotros estos datos son muy reveladores porque nos indican que nuestro grado ya es conocido y valorado por los futuros estudiantes universitarios que buscan una formación de empresa, pero con una orientación internacional en la que los idiomas tienen un papel fundamental.

Esta vocación internacional, trasciende al propio grado ya que la Escuela siempre ha sido pionera en los intercambios internacionales y todos los cursos un número importante de nuestro alumnado de tercer y cuarto curso se suma a los intercambios Erasmus y cursa sus estudios en los diferentes países con los que tenemos convenio.

Quiero destacar que ya en el año 2000 se firmó el primer contrato de doble titulación en España y fue en nuestro centro con la Fachhochschulen



” Los másteres que se imparten en la Escuela están perfectamente consolidados y son dos titulaciones muy atractivas para los egresados de diferentes titulaciones españolas y extranjeras, fundamentalmente del ámbito jurídico social y humanidades

de Bochum que a día de hoy continúa en vigor y ya han sido 12 estudiantes los que han conseguido la doble titulación. Esta posibilidad resulta muy atractiva para nuestros estudiantes ya que han tenido la oportunidad de cursar asignaturas de inglés y alemán, lo que les facilita el acceso a los estudios en Alemania. Nuestros estudiantes también tienen la oportunidad de cursar sus materias en la Universidad de Pau con la que recientemente se ha firmado el acuerdo y obtener así también la doble titulación

Además en los últimos años también han experimentado un notable incremento los intercambios Sicue dentro del territorio nacional siendo las universidades de Valladolid, Málaga y Oviedo las más solicitadas por el alumnado.

La movilidad siempre ha formado parte del ADN de la Escuela de Empresariales que ya en el año 1989 inició los intercambios internacionales de alumnado y profesorado y que a día de hoy continúa con un mayor desarrollo y ampliado las experiencias a otros continentes.

En la Escuela se imparten dos másteres, uno en Comercio Internacional y el otro en Dirección de Pymes ¿también resultan atractivos para los titulados universitarios que quieren ampliar su formación?

Los másteres que se imparten en la Escuela están perfectamente consolidados

y son dos titulaciones muy atractivas para los egresados de diferentes titulaciones españolas y extranjeras, fundamentalmente del ámbito jurídico social y humanidades.

El master de Comercio Internacional acoge este año a la decimotercera promoción y para el máster en dirección de PYMES esta será su décima promoción, lo que demuestra que ambas titulaciones son atractivas desde un punto de vista académico por el contenido de su plan de estudios y además porque son másteres muy prácticos y con alta empleabilidad.

El master en Comercio Internacional es el máster no habilitante más demandado de la Universidad de Vigo con su oferta de 50 plazas, 25 en la modalidad presencial y otras 25 en la modalidad virtual, siempre tiene una preinscripción que duplica el número de plazas ofertadas. El alumnado procede de diversas titulaciones e incluso de diferentes países lo que aporta un valor diferencial y único al master.

El master en Dirección de PYMES cubre año tras año sus plazas en las dos modalidades ofertadas presencial y semipresencial con alumnado español y extranjero procedente de diversas titulaciones que desea profundizar en el conocimiento de la gestión empresarial e incluso se plantea crear su propio negocio.

En ambos casos, es fundamental el trabajo que llevan a cabo sus coordinadores Pablo Cabanelas Lorenzo y Ángeles Sandoval Pérez, cuya gestión y nivel de implicación son básicos para el buen funcionamiento de los másteres.

El centro que dirige celebra sus primeros 100 años de vida y nació por iniciativa del Ayuntamiento de Vigo, la Cámara de Comercio y las empresas ¿después de tantos años sienten que sigue esa vinculación con el entorno económico y empresarial?

Rotundamente sí, para la Escuela sigue siendo básico y fundamental mantener el contacto con nuestro entorno económico, empresarial e institucional porque forma parte de nuestra filosofía de funcionamiento como centro universitario.

Todas las titulaciones que impartimos, grado y másteres, tienen como asignatura obligatoria las prácticas de empresa y esto las dota de un elemento diferenciador con respecto a otros títulos. Siempre hemos defendido la necesidad de que nuestro alumnado, antes de salir al mundo laboral, deba conocer por dentro cómo funcionan las empresas y esto es posible gracias a los numerosos convenios firmados con múltiples compañías e instituciones y a las visitas a empresas que realizamos todos los años

con el alumnado de los diferentes cursos y para todas las titulaciones.

La relación que mantiene la Escuela con el Ayuntamiento de Vigo desde sus orígenes es inmejorable, siempre hemos mantenido un contacto fluido y estrecho y ha atendido a nuestras necesidades siempre que hemos solicitado su apoyo. Instituciones como la Diputación de Pontevedra, la Cámara de Comercio, la Confederación de Empresarios, el ICEX, el Colegio de Titulares Mercantiles y el Colegio de Economistas son un referente para la Escuela porque además de colaborar admitiendo alumnado en prácticas, colaboración que se extiende a nivel académico ya que sus profesionales imparten docencia en el centro.

Desde el año 1996 la Escuela es Viguesa Distinguida y forma parte de la Fundación que lleva el mismo nombre y desde enero de este año ocupa su vicepresidencia.

En estos años han sido muchos los alumnos que se han formado en la Escuela de Comercio primero y en la de Empresariales actualmente con lo que se puede decir que se encuentran antiguos alumnos en casi todas las empresas de la zona ¿estos antiguos alumnos siguen manteniendo contacto con el centro?

Muchos de nuestros egresados han creado sus propias empresas y otros trabajan para diferentes compañías y, a través de las prácticas de empresa, siguen manteniendo un estrecho vínculo con la Escuela incluso algunos colaboran como docentes invitados sobre todo en los másteres que impartimos.

Actualmente este contacto se hace posible además, a través de las redes sociales sobre todo LinkedIn y Facebook que nos permite tener información profesional de nuestros antiguos alumnos y mantener un mayor contacto.

También han sido muchos los profesores que han impartido docencia ¿se mantiene el contacto una vez que dejan de estar vinculados al centro, bien por



” La Escuela de Empresariales de Vigo ha sido y seguirá siendo un centro de referencia de enseñanza pública de calidad de nuestra ciudad y de la Universidad de Vigo

traslado, por dejar la docencia o por jubilación?

La Escuela está abierta y mantiene el contacto con una parte importante del profesorado que ha pasado por sus aulas y que en estos momentos se encuentran jubilados o bien han cambiado de actividad.

En el año 2017 se ha creado el Club Mercurio como colectivo que aglutina a profesorado de la Escuela que se ha jubilado pero que continúa siendo muy activo y que tiene interés y ganas de compartir conocimiento, experiencia y buenos momentos.

En una Universidad joven como la de Vigo, que un centro cumpla su primer centenario siempre es motivo de satisfacción ¿cómo van a celebrar este centenario? Entendemos que la situación actual limitará en gran medida los actos conmemorativos que pudieran tener programados.

Tenemos programadas actividades cuya realización se va a ver modificada como consecuencia de la situación provocada por el COVID 19 y que implicará que alguna de ellas se realice de forma virtual como puede ser el caso de mesas redondas sobre diferentes temas y con ponentes diversos, así como talleres y conferencias.

Si la situación lo permite, realizaremos exposiciones con la temática de fondo de la Escuela y el Comercio así como jornadas de puertas abiertas para que puedan acceder las personas que así lo deseen y volver a las que fueron sus aulas y su Escuela.

Homenajear a nuestros directores y directoras es otro de los actos que tenemos previsto realizar y que deseáramos poder llevarlo a cabo presencialmente al igual que la presentación del nuevo libro que sobre la Escuela ha realizado nuestra querida compañera y directora María del Pilar López Vidal.

Para finalizar ¿desea hacer algún tipo de llamamiento a las personas que a lo largo de estos 100 años han estado vinculadas a la Escuela de Comercio-Empresariales?

Nos gustaría poder recibir personalmente y de manera presencial a todas aquellas personas que han pasado por nuestro centro a lo largo de todos estos años y para las que seguro la Escuela ocupa un lugar entrañable en sus vidas.

La Escuela de Empresariales de Vigo ha sido y seguirá siendo un centro de referencia de enseñanza pública de calidad de nuestra ciudad y de la Universidad de Vigo.

¡Os damos la bienvenida a la Centenaria Escuela de Empresariales!

Desde estas páginas queremos felicitar a la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Vigo por sus primeros 100 años y deseamos que puedan celebrar un segundo centenario, aunque ya no podamos estar para esa fecha. Enhorabuena por una labor bien hecha.

CONTABILIDAD PARA LA INNOVACIÓN (Y III)

La gestión del rendimiento (CFR)



José Antonio Martín-Casal García

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales
MBA Escuela de Negocios Caixavigo (hoy IESIDE)
Profesor Titular de Economía Financiera y Contabilidad en la Escuela U. E. Empresariales. Universidad de Vigo
Colegiado nº 240

Finalizamos aquí nuestra aportación sobre “contabilidad para la innovación”. Fraccionado en tres publicaciones, exponemos ahora los pilares de la gestión del rendimiento (CFR) que por su extensión no pudo incluirse en la publicación anterior. Nos despedimos con las diferencias y similitudes que identificamos entre la estrategia Lean y el sistema OKR y unas ideas a modo de conclusión.

LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO (CFR)

“No todo lo que puede cuantificarse cuenta ni todo lo que cuenta puede cuantificarse” (Albert Einstein)

- Así como los OKR trimestrales han hecho que los antiguos sistemas de objetivos anuales queden obsoletos, precisamos una herramienta equivalente que revolucione los anticuados sistemas de gestión del rendimiento, y esta herramienta está constituida por los CFR (acrónimo de conversación, feedback y reconocimiento):

- Conversación entre jefe y colaborador para impulsar el rendimiento.
 - Feedback entre compañeros para evaluar el progreso y conducir a mejores futuras.
 - Reconocimiento de las contribuciones realizadas, independientemente de la dimensión del logro alcanzado.
- Los CFR son tan importantes como los OKR; humanizan los OKR.
 - La gestión anual del rendimiento vs. gestión continua del rendimiento. (Tabla I).

CULTURA DE EMPRESA

- La cultura es el punto de anclaje, lo que da sentido al trabajo.
- La cultura de la organización constituye el medio a través del cual se transmiten los OKR y los CFR. Los OKR y los CFR constituyen así la personificación de los valores de la empresa y sus creencias más apreciadas.
- El establecimiento de objetivos y una cultura saludable son elementos interdependientes; son socios naturales

” Una cultura OKR es una cultura de responsabilidades. Se persigue alcanzar los objetivos no porque el jefe lo ordene sino porque son importantes para la empresa y para los compañeros que cuentan con uno

- les en la búsqueda de la excelencia.
- Google, tratando de obtener un rendimiento extraordinario en sus equipos de trabajo, verifica las respuestas afirmativas a 5 preguntas:
a) Estructura y claridad: ¿están claros en nuestro equipo los objetivos, las funciones y los planes de ejecución?

GESTIÓN ANUAL	GESTIÓN CONTINUA
Feed back anual	Feed back continuo
Vinculado a la recompensa	Desvinculado de la recompensa
Directiva/autocr-tica	Orientativa/democr-tica
Centrada en el resultado	Centrada en el proceso
Basada en las debilidades	Basada en las virtudes
Proclive al condicionamiento	Impulsada por los hechos

Tabla 1

- b) Seguridad psicológica: ¿podemos arriesgarnos sin sentirnos inseguros ni avergonzados en caso de fracasar?
- c) Sentido del trabajo: ¿estamos trabajando en algo importante para cada uno de nosotros?
- d) Codependencia: ¿podemos contar unos con otros para realizar un trabajo de alta calidad cumpliendo con los plazos?
- e) Impacto en el trabajo: ¿creemos que nuestro trabajo es importante?
- Una cultura OKR es una cultura de responsabilidades. Se persigue alcanzar los objetivos no porque el jefe lo ordene sino porque son importantes para la empresa y para los compañeros que cuentan con uno. Todos se enorgullecen de colaborar con el progreso.
- Los OKR fortalecen la capacidad para alcanzar los objetivos en tanto que los CFR proporcionan la energía precisa para realizar el viaje mediante conversaciones auténticas, generando feedback constructivo y proporcionando reconocimiento cuando se alcanzan metas exigentes.
- El comportamiento de las personas dentro de la empresa constituye su mejor identificador; la define mejor que las líneas de producto o la cuota de mercado. Es lo único que no puede copiarse ni convertirse en un bien de consumo.
- Las empresas que se rigen por valores no se limitan a buscar la implicación de sus trabajadores; los inspiran. En lugar de tener reglas los inspiran porque comparten principios comunes. Éstos se basan en la confianza, lo que favorece que asuman más riesgos, lo que lleva a su vez a aumentar la motivación lo que a su vez propicia un mayor rendimiento y productividad¹.
- Los aspectos que decidimos cuantificar son un reflejo de nuestros valores, de lo que valoramos como

empresa, porque cuando decidimos medir algo, el personal identifica ese algo como importante.

- Un liderazgo basado en la visión vence a los mecanismos de mercado y control. Cuanto más horizontal es el organigrama más ágil es la organización.
- Los OKR y los CFR fomentan la coordinación de todos los niveles de la

los años 70 y 80 del pasado siglo.

A la vez que se utiliza el sistema Lean como guía para la fabricación en Toyota, Andy Grove creaba el sistema OKR en Intel

- c) **En relación con la propuesta de valor.** Un aspecto en el que el sistema Lean y los OKRs difieren guarda relación con el enfoque radical que el sistema

” Las empresas que se rigen por valores no se limitan a buscar la implicación de sus trabajadores; los inspiran. En lugar de tener reglas los inspiran porque comparten principios comunes

empresa. Una red de relaciones en las que se impone el equipo, la autonomía y la implicación se extenderán desde la base a la cúpula de la organización.

- En algunos casos el cambio de cultura debe iniciarse antes que se utilicen los OKR.

DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE LA ESTRATEGIA LEAN Y EL SISTEMA OKR

Si bien se trata de dos sistemas diferentes existen ciertas similitudes entre ambos sistemas que los pueden hacer complementarios².

Diferencias

- a) **En relación con el objetivo perseguido.** Los OKRs constituyen objetivos a alcanzar en todo aquello que se puede medir. La estrategia Lean guarda relación con la minimización del desperdicio con objeto de mantener una ventaja competitiva.
- b) **En relación con el origen.** El sistema Lean tiene su origen en la fabricación y suele asociarse con el sistema de producción de Toyota que revolucionó la forma de fabricar en

Lean tiene sobre el concepto de valor. El sistema Lean enfatiza la eficiencia lo cual puede desalentar progresos innovadores. Debido a que el sistema Lean persigue suprimir todo lo que no es estrictamente preciso en el flujo de trabajo, la persecución de objetivos innovadores que no retornan valor de forma inmediata puede ser considerada por el sistema, de forma errónea, una práctica de desperdicio.

A nivel de empresa el sistema Lean puede resultar muy conveniente para fijar objetivos en un entorno startup en cuanto que puede contribuir a hacer más rápido el ciclo de desarrollo del producto de forma que se conozca más rápidamente si el modelo de negocio propuesto resulta viable utilizando indicadores de tipo cuantitativo.

Similitudes

- a) **En relación al objetivo perseguido.** En cuanto que el desperdicio guarda relación con el flujo del trabajo, los OKRs y el sistema Lean van de la mano en el objetivo que persiguen: enfocarse en aquello que realmente es de interés, que ha de ejecutarse con un recurso temporal escaso y de forma eficiente de modo que contribuya a una mejora en su rendimiento.

¹ Puede consultarse sobre la importancia de la actitud en la gestión: Dov Seidman; “How. Por qué cómo hacemos las cosas significa tanto”. Edit. Aguilar 2013.

² Sam Prince; “OKRs & Lean strategy: what’s the difference?” Contenido en www.whatmatters.com. Consultado el 19/10/19

b) En relación con la metodología utilizada para alcanzar sus objetivos.

Los principios fundamentales del sistema Lean pueden utilizarse para cuestiones como la eliminación del despilfarro y la mejora de procesos.

La metodología Lean se sustenta en 5 principios que pueden resultar muy familiares a los seguidores de los OKRs:

- i. Especificar, para cada familia de producto, el valor desde el punto de vista del cliente.
- ii. Para cada familia de producto, identificar todos los pasos de la cadena de valor eliminando, siempre que sea posible, aquellos pasos que no aportan valor al cliente.
- iii. Hacer que los pasos de creación de valor se sucedan secuencialmente de modo que el producto fluya suavemente hacia el cliente.
- iv. Permitir que el cliente obtenga valor de la siguiente actividad "aguas arriba".
- v. A medida que se identifica el valor y se eliminan los pasos innecesarios es preciso comenzar de nuevo el proceso continuándolo hasta que se alcanza una propuesta de valor libre de despilfarro.

En el sistema OKR

- i. El logro exitoso de un objetivo debe proporcionar de forma clara valor en relación con la misión.
- ii. Se ha de incluir evidencia de finalización y el modo en alcanzarla. La evidencia debe ser disponible, creíble y verificable. Por ello es necesario reformular cualquier OKR que no tenga valor medible.
- iii. Se tienen que reflejar hitos medibles que si se logran permitan alcanzar el objetivo.
- iv. Una vez fijados los objetivos los

OKRs se despliegan en cascada hacia la base de la estructura (jefes de departamento, gerentes y empleados) de forma que todos ellos se vinculan con los objetivos fijados en la cúpula de la organización.

- v. Cuanto más se repiten los ciclos de establecimiento de los OKRs más aumenta el rendimiento de los equipos.

CONCLUSIONES

- Lean startup persigue verificar la validez de la propuesta de valor de un proyecto de negocio, en una empresa nueva o ya existente, de forma austera y veloz (al menor coste y en el menor plazo posible). Para ello utiliza el método científico, esto es:
 - A. Establece hipótesis.

” En entornos innovadores, la contabilidad no puede priorizar el registro, el análisis o la verificación de la información sino que ha de enfocarse en la obtención y tratamiento de los datos

- B. Verifica hipótesis mediante la elaboración de un producto mínimo viable (PMV). En la verificación de las hipótesis resulta crítica medir la evolución para lo que fija objetivos a alcanzar y resultados clave alcanzados en relación con los objetivos fijados (OKR).
- C. Analiza los resultados obtenidos midiendo la gestión realizada, lo que facilita el aprendizaje.
- D. El conocimiento adquirido aumenta el criterio para decidir si interesa pivotar (cambio en la dirección para alcanzar el objetivo) o perseverar (insistir en el camino trazado).

- El sistema OKR/CFR
 - A diferencia de Lean startup no persigue verificar la propuesta de valor de ningún proyecto de negocio.
 - Enfatiza la necesidad de medir lo que importa para alcanzar un objetivo.

➤ Utiliza dos tipos de métricas:

- OKR (objetivos y resultados clave).
 - Objetivos
 - KR (Resultados clave) o ICM (indicadores clave de medida) para medir el logro alcanzado en relación con los objetivos fijados (seguimiento/ejecución).
- CFR para gestionar el rendimiento:
 - Conversación permanente.
 - Feed back continuo
 - Reconocimiento de logros y del esfuerzo realizado.

En entornos innovadores, la contabilidad no puede priorizar el registro, el análisis o la verificación de la información sino que ha de enfocarse en la obtención

y tratamiento de los datos, esto es, en todo aquello que es necesario medir para mantener el rumbo al destino fijado o proponiendo el cambio (pivotar) si las métricas obtenidas así lo sugieren. Herramientas como la inteligencia

artificial, big data, analítica de datos y blockchain nos permiten hacerlo. Hagámoslo!!.

BIBLIOGRAFÍA

- Doerr, John; “*Mide lo que importa*”. Edit. Conecta. 2019
- Maurya, Ash; “*Scaling Lean; mastering the key metrics for startup growth*”. Portfolio Penguin. 2016.
- Prince, Sam; “*OKRs & Lean strategy: what’s the difference?*” Contenido en www.whatmatters.com. Consultado el 19/10/19
- Ries, Eric; “*El camino hacia el Lean startup*”. Edit. Deusto. 2018
- Seidman, Dov; “*How. Por qué cómo hacemos las cosas significa tanto*”. Edit. Aguilar 2013.
- Wodtke; Christina; “*Radical focus; achieving your most important goals with objectives and key results*”. Christina Wodtke edit. (2016).

TELETRABAJO Y TRABAJO A DISTANCIA



Cristina Bastante Rodríguez

Abogada de la División de Derecho Laboral y Seguridad Social de Bufete Barrilero y Asociados. Vigo

Que el teletrabajo llega para quedarse es algo evidente, lo que parecía una tendencia de las compañías más desarrolladas en dinámicas laborales, ahora de una manera u otra está presente en la gran mayoría de nuestras empresas. La causa es clara, la crisis sanitaria provocada por el Covid-19 ha hecho que gran parte de nosotros hayamos cambiado la oficina por el salón o la cocina. El home office sí que es la nueva normalidad.

Es por esto que el Gobierno se ha visto obligado a regular esta modalidad a través de una nueva entrega, el Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, hasta ahora solo regulado en el artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores, que ha visto modificada su redacción desde la publicación de este Real Decreto y el ya desfasado Acuerdo Marco Europeo sobre teletrabajo del año 2009.

Antes de entrar en detalle y para evitar ambigüedades, es importante destacar que este Real Decreto “de trabajo

a distancia” establece, en su artículo 3, una diferenciación entre los conceptos de trabajo a distancia y teletrabajo, dicha diferencia reside en el uso de “medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación”. Por lo que la mayor parte de los trabajadores que se encuentren trabajando a distancia también se encontrarán teletrabajando.

La pandemia ha puesto a prueba tanto a empresarios como a trabajadores. Los primeros se veían abocados a la digitalización de forma urgente, con la inversión y los cambios que supone; los segundos han tenido que remangarse y echar las manos al teclado para seguir desempeñando sus funciones y mantener sus puestos de trabajo.

La brecha digital que existe en nuestro país ha sido más que evidente en esta crisis, ya que, tanto para empresas

” La brecha digital que existe en nuestro país ha sido más que evidente en esta crisis, ya que, tanto para empresas como para trabajadores, ha supuesto un importante reto logístico y de modernización: una actualización exprés para que la que, lamentablemente, no existe apoyo suficiente

como para trabajadores, ha supuesto un importante reto logístico y de modernización: una actualización exprés para que la que, lamentablemente, no existe apoyo suficiente.

El teletrabajo y el trabajo a distancia son una pieza más del puzzle de esta nueva normalidad por lo que pasamos a destacar las notas más relevantes de esta normativa.

La tasa de teletrabajo, el trabajo a distancia y la búsqueda de empleos no presenciales se han multiplicado exponencialmente, de este modo la norma viene a delimitar a partir de qué porcentaje de jornada es considerada esta modalidad. Así, se entenderá que es regular el trabajo a distancia que se preste, en un periodo de referencia de tres meses, un mínimo del 30% de la jornada, o el porcentaje proporcional equivalente en función de la duración del contrato de trabajo.

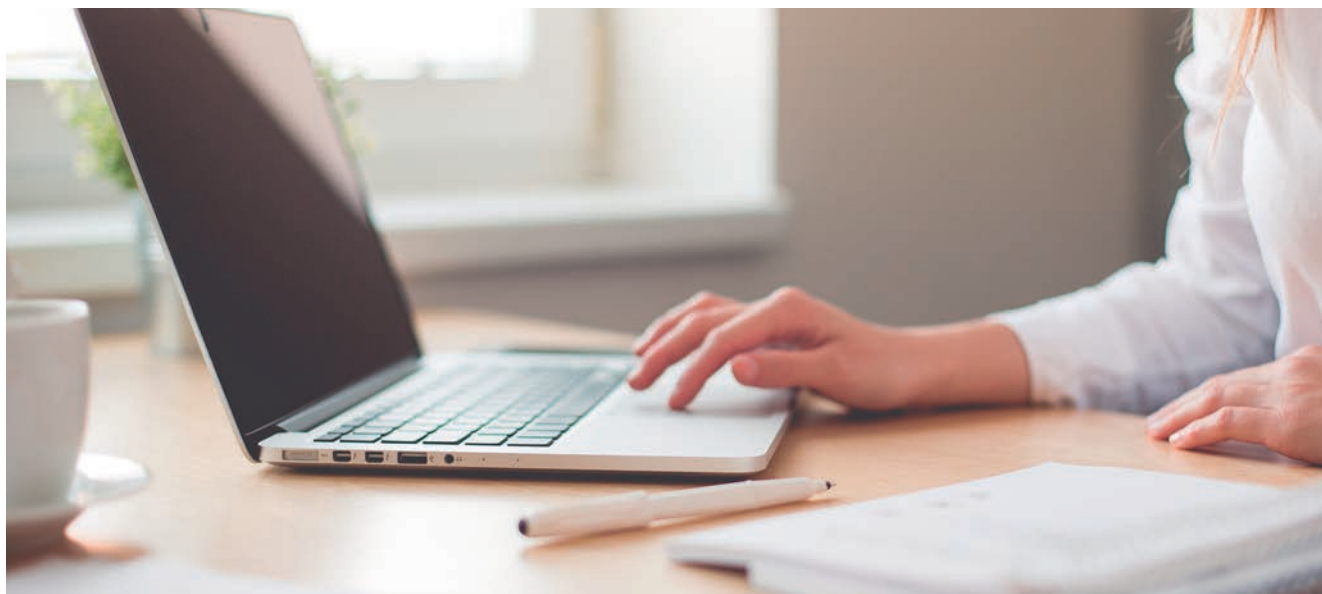
Por otro lado, limita a un mínimo del 50% la presencialidad en los acuerdos de trabajo a distancia de los contratos celebrados con menores, en prácticas o formación.

Este porcentaje tan taxativo puede suponer un problema para muchos puestos de trabajo que tenían un carácter flexible, y que ahora pasarán a estar definidos directamente como trabajo a distancia con todo lo que éste implica.

Como principios clave de esta norma, destacan la igualdad y la voluntariedad, ambos principios tan necesarios como controvertidos.

Respecto a la igualdad de trato y derechos de los trabajadores presenciales y a distancia, el artículo que lo recoge comienza diciendo: “ Las personas que desarrollan trabajo a distancia ten-

drán los mismos derechos que hubieran ostentado si prestasen servicios en el centro de trabajo de la empresa, salvo aquellos que sean inherentes a la realización de la prestación laboral en el mismo de manera presencial”, la teoría es sencilla y parece justa, sin embargo, la tarea de demostrar cuáles son esos derechos, se defiende el lado que se defiende, será complicada.



Del decálogo de derechos que se recogen para estos trabajadores, se prevén también polémicos los relacionados con la desconexión digital, la flexibilidad horaria y el abono y compensación de los gastos. Pero tanto estos, como la cuestión anterior, serán algunos de los vértices que irán tomando forma jurisprudencialmente.

La voluntariedad por su parte sí está clara, el empresario no podrá imponer esta modalidad de trabajo a través de la modificación sustancial de condiciones de trabajo requiriéndose un acuerdo con la persona trabajadora cuyo contenido mínimo también está recogido en el RDL. Tanto este acuerdo como sus modificaciones deberán recogerse por escrito y se deberán poner en conocimiento de la Representación Legal de los trabajadores.

La nueva normativa modifica también la LISOS para introducir como infracción en materia de empleo el incumplimiento de estos requisitos formales.

Será la jurisdicción social la encargada de las cuestiones litigiosas que puedan derivarse de estas nuevas relaciones, incorporando un nuevo procedimiento para encauzar las reclamaciones sobre acceso, reversión y modificación del trabajo a distancia. De modo que las demandas sociales relacionadas con el

trabajo a distancia adquieren autonomía y sustantividad propia.

El motor de esta nueva regulación es, sin duda, la pandemia, sin embargo, la norma si hace una diferenciación entre en el trabajo a distancia como modalidad de trabajo y el trabajo a distancia implantado como medida de contención sanitaria derivada del COVID 19, con dos importantes cuestiones a tener en cuenta que sí son de aplicación para este último:

Las empresas están obligadas a dotar de los medios, equipos, herramientas y consumibles que exige el desarrollo del trabajo a distancia, así como al mantenimiento que resulte necesario.

En su caso la negociación colectiva establecerá la forma de compensación de los gastos derivados para la persona trabajadora de esta forma de trabajo a distancia, si existieran y no hubieran sido ya compensados.

Por último, donde si deben poner especial atención las empresas a partir de ahora es en las cuestiones relacionadas con la protección de datos, la seguridad de la información y las facultades de control empresarial, guardando la consideración debida a la dignidad de la persona trabajadora. Las personas trabajadoras deberán respetar las instrucciones empresariales en este ámbito y

se deberán cumplir las condiciones de instrucciones de uso y conservación de equipos o útiles informáticos.

Así, Ainoa González, socia de Bufete Barrilero y Asociados, declaraba esta semana en *ElEconomista.es* “Es fundamental que las empresas establezcan y definan las políticas para garantizar la seguridad de la información de la compañía y las condiciones de uso y conservación de los medios”.

La misma destaca que “se deben regular las medidas que permitan a las empresas ejercer sus facultades de control para evitar conflictos con los trabajadores por posibles vulneraciones del derecho a la intimidad, derivado del uso particular de los medios. Será clave la redacción del acuerdo de trabajo a distancia, la negociación colectiva y la definición por la empresa de las distintas políticas internas”.

En conclusión, como dice la canción, “Todo cambia”, y este cambio venía cogiendo forma desde hace ya algunos años. Es cierto que la celeridad que nos impone la pandemia supone asumir riesgos y tomar decisiones que no siempre son las más acertadas, pero de lo que no cabe duda es de que estamos ante un cambio que supone un progreso en muchos sentidos y en nuestras manos estará sacarle todos los beneficios posibles.

DIEZ BUENAS RAZONES PARA SER MULTIDISCIPLINAR



Emilio García Roselló

Subdirector de la Escuela de Empresariales de Vigo

Investigador en Biodiversity Informatics. Disruptive technologies



Multidisciplinariedad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad! Hasta no hace tantos años palabros como estos estaban reservados a casos raros, como proyectos de gran entidad que requerían personas expertas en múltiples campos, o “culos inquietos” que habían tenido un recorrido atípico en su recorrido académico y profesional. En muchos casos, como por ejemplo para ejercer en el ámbito universitario, un perfil demasiado “multidisciplinar” solía ser un serio inconveniente. Lo ideal era no haberse salido nunca de la línea. Lo ideal, era la “especialización”: estudiabas una carrera, te especializabas un poco en el segundo ciclo, incluso un poco más si hacías un doctorado u otro tipo de formación avanzada, y seguías especializándote y adquiriendo experiencia, más y más durante toda tu vida. Hasta ser un verdadero especialista en algo que... quizá un día... el tsunami de una innovación disruptiva se llevó por delante. Y si no lo ha hecho, quizá lo haga en los próximos años, porque no será difícil estar entre el 47% de las profesiones en alto riesgo de ser automatizadas.

Por eso cada vez más me gusta ver que se habla de multidisciplinariedad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad (y de

a las personas entusiastas de la semántica la discusión sobre las diferencias entre cada una, que ciertamente las hay, pero creo que nos entendemos; basta para mí decir que un recorrido multidisciplinar llevará a adquirir capacidad interdisciplinar a poco que la persona tenga un talante analítico, reflexivo e integrativo).

El mundo es multidisciplinar, incluso interdisciplinar, es evidente. Nuestra vida lo es. Nuestras aficiones, nuestros intereses. Y cada vez más lo serán nuestra formación y nuestra vida profesional. De la mano de lo digital, la innovación exige reinventarse cada vez más a menudo. Por eso, cada vez me gusta más cuando veo recorridos multidisciplinarios. Por ejemplo, hace poco contacté con un antiguo conocido en LinkedIn, que es licenciado en historia, con un doctorado en arqueología, y actualmente trabaja en... marketing digital y blockchain! De acuerdo, quizá esto es un ejemplo un poco exagerado, pero este otro es más usual: grado en economía, un máster en fiscalidad, otro en economía, otro en gestión, otro en business analytics y TIC, y un doctorado en business intelligence y big data, trabajando actualmente en una startup de gestión del conocimiento (Zapiens, para

más señas). No me lo invento! Cuando lo vi, le dije a esta chica que ojalá fuera yo más joven para hacer una formación de este estilo. Creo que es interesantísimo abordar varias disciplinas (tampoco hablo de demasiadas, lo que llevaría a un perfil generalista; pero sí a grosso modo, dos o tres), y poder así aportar valor a todas ellas. Poder adquirir diferentes modos de ver el mundo y ser capaz de entenderse con personas de distintas disciplinas, creo que es genial, simplemente! Y no sólo yo lo creo. Intentar encontrar (y conservar) personas bioinformáticas, por ejemplo, es misión casi imposible, dada su escasez frente a la demanda de estos perfiles interdisciplinarios.

Es una tendencia que, si aún no está madura, desde luego ya está asentándose y nos seguirá en los próximos años. Así que se me ocurrió seguir otra tendencia ya bien arraigada en la Red, la de las “10 razones para...” (...comer chocolate, dormir, hacer dieta, correr, hacer sillonball...). Así que ahí van las 10 razones para construirse un recorrido multidisciplinar:

1. Ya no te acusarán de “intrusismo”. Atrás quedaron los tiempos en que estaba mal visto que un

médico acabara haciendo televisión, o biólogo acabara metido en las TIC (y sino, que se lo digan a Enrique Dans, uno de los influencers más importantes en temas de innovación y TIC; o a mi amigo Luis Alves, cofundador y CEO de Optare Solutions, empresa referente internacional en el sector telco; ambos biólogos!!).

2. Es mucho más fácil que antes, gracias entre otras cosas a los másteres! Hoy en día muchos másteres son accesibles a personas tituladas de muy diverso origen. En los másteres en Comercio Internacional y en Dirección de PYMES de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales, el perfil de estudiante que se han graduado en Comercio hasta Ingeniería, pasando por Derecho o Traducción e Interpretación. Y la verdad es que esto no sólo no es problemático, sino que, al contrario, me parece que crea una dinámica muy positiva de sinergias y entrea ayuda tremendamente enriquecedora.
3. La interdisciplinaridad favorece la capacidad para adoptar enfoques diferentes para resolver problemas, algo que cada vez se valora más. Se sabe que muchas empresas tecnológicas (Google es famoso por ello) valoran en los candidatos que tengan un pensamiento creativo, alternativo, out-of-the-box. Pero en un mundo donde la innovación debe formar parte de la naturaleza misma de las empresas, todas necesitarán este tipo de perfiles!
4. Tendrás más capacidad para participar y aportar valor en procesos de design thinking. Y si aún no tienes claro lo que es, googléalo, porque es un "must-know"!
5. Si quieres ser un CDO (uno de estos trabajos que "molan"), tienes que ser multidisciplinar. Tanto si quieres ser CDO=

” La interdisciplinaridad favorece la capacidad para adoptar enfoques diferentes para resolver problemas, algo que cada vez se valora más

Chief Digital Officer, como Lubomira Rochet en L'Oreal; o CDO=Chief Data Officer como Chema Alonso en Telefónica. Tienes que poder entender lo digital y comunicarte con las áreas tecnológicas de la empresa, pero también tener una visión global, estratégica y táctica y poder comunicarte con las demás áreas de la organización. Y para eso, hay que tener competencias elevadas en varias disciplinas.

6. Una formación multidisciplinar que incluya las humanidades como elemento principal ya no te tiene por qué limitar (especialmente si incluye otras relacionadas con las TIC o la innovación). Incluso hay expertos para los que las humanidades son el futuro de la economía digital y la tecnología.
7. Estarás alineado con lo que pide la industria 4.0, que son cada vez más capacidades como la creatividad, la resolución de problemas complejos, el trabajo en equipo, etc.
8. “La creatividad se está volviendo cada vez más importante (...) En el pasado, un ingeniero con un buen historial académico tenía garantizado un buen empleo. Hoy las empresas de tecnología entrevistan a los candidatos preguntándoles por áreas muy diferentes. Creo que los ingenieros tienen que aprender más habilidades que no estén relacionadas con la ingeniería y los no ingenieros deben aprender más sobre las habilidades de la ingeniería, como el pensamiento científico, un poco de programa-

ción...”. Ésta no lo digo yo, sino Pascale Fung, una de las mayores expertas mundiales en la interacción entre ser humano y robot.

9. Serás un buen knowmad! Crearás redes con más facilidad. Y si te atraen los desafíos sin ataduras como las flash organizations, o emocionantes e innovadores como las startups, nada mejor que ser multi/interdisciplinar para poder aportar lo más posible al proyecto.
10. Como aún me quedaba una buena razón, aprovecho para reconocer que personalmente me parecen muy interesantes los perfiles que incluyen competencias TIC a un nivel elevado. Y eso debería empezar en la formación académica. Por ejemplo, fue para mí especialmente motivador a la hora de incorporarme a la Escuela de Empresariales, el hecho de que sus titulaciones fueran pioneras en su ámbito en incorporar un buen número de materias relacionadas con las TIC (hasta un 20% en el caso del máster en Comercio Internacional). Dado que uno de los primeros ámbitos a los que se incorporan los avances tecnológicos y las innovaciones en general es la empresa y la actividad comercial, creo que este enfoque ya no es conveniente, es necesario.

¿Aún necesitas más razones? Bueno, pues acabaré con la frase de un gran filósofo: “La vida es como una caja de bombones, nunca sabes lo que te va a tocar...”. Así que, como dicen en Francia, en la vida más vale tener “plusieurs cordes à son arc”!

12 SECRETOS PSICOLÓGICOS QUE LE CONVERTIRÁN EN UN GRAN MANAGER



Francisco Cáceres Senn

Experto en Psicología Social en las organizaciones. Practitioner en Programación Neurolingüística (PNL)

” Nada hay más importante en la gestión empresarial como el saber motivar a la gente. Una motivación vale por diez amenazas, dos presiones y seis memorandos

Lee Anthony Iacocca

El ya fallecido Lee Iacocca, famoso por haber sacado a Chrysler de la quiebra después de haber sido despedido de Ford en la década de los 80 (incluso después de darles el mejor vehículo de todos los tiempos, el *Mustang*), solía decir que mucho de lo logrado en Chrysler fue debido a las charlas públicas que impartió a todo lo largo del país, en cada fábrica y directamente con los trabajadores, en las que aplicó los conocimientos de psicología que había adquirido durante sus estudios universitarios.

Personalmente he creído siempre en la utilidad práctica de la psicología en la vida común de cualquier persona, aun fuera de un consultorio o de una terapia tradicional. Mi especialidad, la psicología social, es todavía más práctica y útil, si cabe, para la vida cotidiana. Resulta ya evidente cómo los políticos usan cada vez más descaradamente herramientas de manipulación de masas, ya sea para crear polarización, imbuir a los adversarios etiquetas prefabricadas de rechazo (como llamar a cualquier adversario “facha” o “fifi”) o simplemente para hacer creer a los votantes que se harán cosas que no están ni cerca de lo posible.

Como directivo de una empresa o de cualquier organización las competencias psicológicas, si bien básicas, le pueden

resultar extraordinariamente útiles. De hecho, estas competencias pueden hacer una enorme diferencia entre un manager mediocre y uno de clase mundial. Usando mi experiencia de años de consultoría y mis conocimientos de psicología social organizacional he identificado 12 competencias psicológicas o conocimientos de psicología acerca de la conducta humana que, de entenderlas y dominarlas, harán de cualquier manager un campeón de la alta dirección.

1. EL EFECTO DUNNING KRUGER: 1999

“La ignorancia genera confianza más frecuentemente que el conocimiento”,

Charles Darwin

En una serie de experimentos realizados por Justin Kruger y David Dunning, de la Universidad de Cornell en 1999, llegaron a la conclusión de que en diversas habilidades como la comprensión lectora, conducción de vehículos de motor y juegos como el ajedrez o el tenis, las personas incompetentes tendían a considerarse a sí mismos como competentes. Su hipótesis es que, en una habilidad típica que los humanos poseen en mayor o menor grado se dan las siguientes situaciones:

- Los individuos incompetentes tienden a sobrestimar su propia habilidad.
- Los individuos incompetentes son incapaces de reconocer la habilidad de otros.
- Los individuos incompetentes son incapaces de reconocer su extrema insuficiencia.

Si pueden ser entrenados para mejorar sustancialmente su propio nivel de habilidad, estos individuos pueden reconocer y aceptar su falta de habilidades previa.

En una serie de estudios, Kruger y Dunning examinaron en diversos alumnos de la Universidad las autovaloraciones en razonamiento lógico, gramática y humor. Después de haberles mostrado las puntuaciones de sus tests, preguntaron a los sujetos su estimación sobre la posición obtenida en la clasificación, resultando que, mientras que el grupo de los competentes estimaba bastante bien su clasificación, los incompetentes sobreestimaban su posición.

Aunque este fenómeno puede parecer poco común es tremendamente habitual, sobre todo en el campo del Management y en el de la política, este último en mucha mayor medida. Lo que parece autoconfianza puede ser, y es muy a menudo, simple ignorancia. No saben que no saben y, en consecuencia, tienden a mostrar sus

carencias con una superioridad fingida. Un buen gerente o director mide a sus subordinados en función de sus competencias y no de sus testimonios. Es más, les exige en función de estas competencias, sin importar la historia anterior o los antecedentes personales.

Un aspecto importante de este efecto es que la autoevaluación inadecuada se puede resolver con formación y entrenamiento. Cuanto más se capacita o entrenan las personas más llegan a la comprensión socrática de solo saber que no saben nada.

Y como por otro lado las personas más competentes tienden a reconocer sus limitaciones mejor que nadie, debemos de evitar caer en la trampa de no valorar suficientemente a las personas que no muestran una autoconfianza atroz. De nuevo, las mediciones de sus competencias serán las que nos establezcan el potencial que cada persona puede y debe de aportar.

Por esto último es que un método de medición de competencias preciso y eficaz es un activo invaluable para cualquier movimiento organizacional e incluso para obtener el autoconocimiento necesario para seguir aprendiendo hasta volvernos realmente competentes en aquellas competencias que realmente importan a la hora de obtener resultados.

2. LEY DE LA CONTROVERSIA BENFORD

Gregory Benford, físico y escritor de ciencia ficción, escribió en 1980 una novela llamada Cronopaisaje en la que enunciaba una especie de ley que describía con precisión una situación concreta en el proceso de toma de decisiones de los humanos. Tanto se acerca este enunciado a la realidad en la experiencia humana que de manera coloquial ha adquirido la condición de Ley.

En su novela, Benford establece que *“La pasión asociada a una discusión es inversamente proporcional a la cantidad de información real disponible.”*

Muy relacionada con el efecto Dun-

ning-Kruger, esta ley permite a los managers más avanzados entender que cuando la pasión rodea innecesariamente cualquier proceso de toma de decisiones, tal vez sea el momento de detenerse y buscar más información porque, con seguridad, las personas involucradas carecen de la suficiente. Una vez se cuenta con toda la información posible, tomar una decisión se convierte en un acto racional.

3. DISONANCIA COGNITIVA

Para ahorrar palabras cito a continuación Wikipedia:

En psicología, el término disonancia cognitiva hace referencia a la tensión o desarmonía interna del sistema de ideas, creencias y emociones (cogniciones) que percibe una persona que tiene al mismo tiempo dos pensamientos que están en conflicto, o por un comportamiento que entra en conflicto con sus creencias. Es decir, el término se refiere a la percepción de incompatibilidad de dos cogniciones simultáneas, todo lo cual puede impactar sobre sus actitudes.

El concepto fue formulado por primera vez en 1957 por el psicólogo estadounidense Leon Festinger, en su obra *A Theory of Cognitive Dissonance* (edición en español, *Teoría de la disonancia cognoscitiva*). La teoría de Festinger plantea que, al producirse esa incongruencia o disonancia de manera muy apreciable, la persona se ve automáticamente motivada para esforzarse en generar ideas y creencias nuevas para reducir la tensión hasta conseguir que el conjunto de sus ideas y actitudes encajen entre sí, constituyendo una cierta coherencia interna.

La manera en que se produce la reducción de la disonancia puede tomar distintos caminos o formas. Una muy notable es un cambio de actitud o de ideas ante la realidad.

La primera vez que estudié esta situación psicológica común en los humanos quedé impresionado por el poder que tendría cualquiera que entendiese cómo usarla. En su libro *El hombre*, ese ani-

mal social, Festinger y Aronson exponían cómo a través del uso consciente de la disonancia cognitiva era muy posible influir en la conducta humana y dirigirla hacia aquella que deseamos.

Un ejemplo. En las organizaciones, en su trabajo diario, las personas encuentran muchas situaciones en las que se produce DC, es decir, situaciones en las que hacen cosas contrarias a las que piensan que se debería hacer. Al suceder esto entramos en disonancia y, como no podemos vivir en ella, la tendremos que eliminar de la forma más económica posible, es decir, la que nos cueste menos de procesar.

Cada vez que tomamos una decisión y esta sale mal, es decir, no se obtiene el resultado buscado, entramos en disonancia. Por un lado, hemos tomado una mala decisión y por otro, no queremos parecer ante los demás ni ante nosotros mismos como incompetentes. ¿Cómo resolvemos esta disonancia? Muy sencillo. O estamos rodeados de incompetentes o las condiciones han cambiado o alguien que no soy yo tiene misteriosamente la culpa.

Ahora ya podemos vivir de nuevo con la experiencia: la decisión no funcionó, pero yo sigo siendo competente y no necesito cambiar nada. En mí, en todo caso fuera de mí.

Otro ejemplo. Contrato a alguien que resultó no funcionar ni cumplir con las funciones requeridas. Ahora se crea una disonancia entre mis habilidades como contratador y los malos resultados de la contratación. Con frecuencia pensaré que solo es cuestión de tiempo (yo he llegado a escuchar de un CEO acerca de uno de sus directores que estaba fallando dramáticamente en su cometido que “acaba de entrar, solo tiene un año en el puesto”), que la situación que encontré heredada era peor de lo que parecía, que necesita subordinados tan capaces como él, etc.

Todo menos que la contratación fue mala, vamos.

Pero la DC también se puede usar como mecanismo de influencia

conductual. Cuando yo inicio un proyecto, le solicito al líder del proyecto por parte del cliente que lo presente en público y que hable bien de este. ¿Por qué? Muy sencillo, porque en el remoto caso de que no estuviese convencido totalmente de los beneficios de contratar un consultor o coach es evidente que está en disonancia al ser líder de algo en lo que no cree. Al hablar bien del proyecto en público tenderá a modificar alguno de los factores en disonancia y normalmente el factor modificado es su disposición a creer en los beneficios del proyecto.

En un experimento realizado por Festinger y Aronson en el que se dividía a los participantes en tres grupos a los que se les solicitaba realizar una prueba en una tarea desconocida para todos, se encontró que el primer y segundo grupo a quienes se les pagó nada y un dólar sucesivamente, reaccionaron con más agrado y gusto por la tarea que el tercer grupo, al que se le habían dado 20 dólares por realizarla. Llamativo fue el segundo grupo a quienes se les informó que el tercero había cobrado veinte veces más que ellos. Este segundo grupo reaccionó todavía con más agrado que el primero. Al saber que ellos lo habían hecho por mucho menos dinero entraron en disonancia y la forma en que la resolvieron fue aumentando el agrado por la tarea realizada. No lo hicieron por dinero, lo hicieron por gusto.

La DC se puede usar y es necesario entenderla para situaciones tales como estas:

- Contrataciones.
- Logro de metas.
- Acciones engorrosas pero necesarias.
- Motivación para la realización del trabajo. ¿Entiende ya el porqué el dinero no es el motivante principal para que las personas hagan algo con pasión y entrega total? Si las personas encuentran una razón externa para hacer las cosas, eliminarán la necesidad de encontrarla internamente.

4. EL EFECTO HAWTHORNE

El psicólogo Elton Mayo creó este término después de realizar ciertos experimentos conductuales en una fábrica de la General Electric, Hawthorne Works, en el año 1955. En estos experimentos, Mayo identificó cambios en el desempeño de los trabajadores cuando lo que únicamente se buscaba era medir el efecto de la luz en su desempeño. Este efecto se refiere a que las personas modificarán su conducta hacia mejor cuando se sientan observadas.

Los managers que dominan el uso de este efecto saben que establecer pautas sistemáticas de seguimiento con todos sus subordinados obtendrá de ellos inevitablemente desempeños superiores. Si estos subordinados muestran desagrado porque interpretan este seguimiento como falta de confianza, lo que es muy común en España y Latinoamérica, los managers siempre tendrán el recurso de la vacuación, sentando las bases de la relación profesional desde un inicio para que las personas la entiendan como parte de un proceso y no como un hecho personal.

5. SÍNDROME DEL IMPOSTOR

Cuando una persona competente duda tanto de su capacidad que llega al nivel de negarla o desacreditarla como simple suerte o casualidad a pesar de lograr cosas sorprendentes, se dice que tiene el síndrome del impostor o también llamado, síndrome del fraude. Estas personas se sienten un fraude permanente y es un complemento al efecto Donning-Kruger en el que, si recuerda, los incompetentes son con frecuencia incapaces de reconocer su propia incompetencia.

De nuevo, si la medición de competencias nos dice que la persona puede realizar con éxito una tarea dada, una labor del manager, una obligación en realidad, es lograr que las personas que padecen este síndrome lleguen a reconocer su verdadera capacidad personal.

6. RECORDAR RECORDAR

Recordamos nuestro último recuerdo, no lo que realmente pasó. Estudios

recientes realizados a través de escáneres del cerebro en funcionamiento revelaron que los recuerdos que tenemos de eventos pasados no son recuerdos precisos de dichos eventos sino que lo que realmente recordamos es el último recuerdo, el cual ya contiene una enorme cantidad de alteraciones sobre la experiencia original. No recordamos lo que hicimos, recordamos lo que recordamos que hicimos.

Acudir al pasado es el camino seguro a las malas decisiones. La experiencia, vista desde esta perspectiva, puede ser simplemente una acumulación de recuerdos imprecisos y, por lo tanto, inútiles. Como me decía Anthony Robbins en uno de sus seminarios, "10 años de experiencia pueden ser en realidad 2 de experiencia y 8 de repetición".

Los managers de clase mundial saben que cada día se presentarán inevitablemente nuevas circunstancias en las que lo que ha funcionado en el pasado ya no es operativo. Miran al presente y enfocan al futuro. Saben las competencias que sus compañeros de viaje dominan y las usan para desarrollar visiones de futuro grandiosas, sin mirar mucho atrás. No caen en el síndrome del espejo retrovisor, en el que se conduce hacia adelante pero mirando a través de este espejo lo que representa un choque seguro.

7. LA LÓGICA DE USAR UNA LENGUA EXTRANJERA

De entre todas las competencias necesarias para lograr metas y objetivos extraordinarios se encuentra el dominio de una lengua extranjera.

Los estudios demuestran que, al momento de tomar decisiones, se piensa más racionalmente si lo replantea en una lengua extranjera. La razón de este fenómeno es que el uso de la lengua nativa requiere, después de años de uso, de la parte derecha del cerebro, más intuitiva, inconsciente, emocional y automatizable. Mientras que el uso de una lengua extranjera requerirá más uso del hemisferio izquierdo, relacionado con la lógica, el razonamiento y el pensamiento racional.

Observe el problema en su idioma nativo y trate de replantearlo en el idioma extranjero que domine. Su punto de vista y capacidad de abordarlo con más racionalismo se verá incrementado significativamente.

8. CANTAR REDUCE LA ANSIEDAD

Puede parecer tonto y simple pero es mucho más útil de lo que aparenta a simple vista. Piense que tiene que realizar en un par de horas la presentación más importante de su carrera. Mientras se dirige en su coche a la presentación o está tomando una ducha cante la canción que más le guste a todo el volumen que pueda. Al cantar, liberará endorfinas y oxitocina y modificará su estado emocional casi al instante. Estas neurohormonas mantienen su ritmo cardíaco y el nivel de cortisol bajos, lo que contribuye a un mejor estado de ánimo y salud general.

Y no importa si usted canta tan mal como yo, el efecto de cantar a todo volumen es el mismo si lo hace a solas que si lo hace en un show de talento televisivo delante de un tal Simon a quien todo mundo parece odiar.

9. EL RECHAZO DUELE

Los buenos managers jamás rechazan ni a personas ni a ideas ni a conductas. Las reconducen con tacto, diplomacia y, por qué no, cariño. La razón por la que el rechazo nos causa tanto dolor es que el daño emocional y el dolor físico son procesados por el cerebro en las mismas áreas o regiones.

Cuando una persona es o se siente rechazada literalmente está sintiendo una patada en salva sea la parte.

10. SARCASMO SALUDABLE

El sarcasmo nos hace más innovadores y creativos, y aunque nos puede ganar enemigos con más facilidad, nos permite pensamientos más atrevidos que los de la mayoría de las personas no sarcásticas. Las personas sarcásticas resultan en todos los estudios como muy buenos en pensamiento abstracto

y en resolver problemas complejos.

Las personas más exitosas son aquellas que pueden reírse de sí mismos con naturalidad y sin complejos. Cumplen las tres reglas de la vida que el personaje llamado Soc le enseña a Daniel Milman, gimnasta estadounidense, en la película El Camino del Guerrero: paradoja (la vida es un misterio que no se puede resolver), humor (ríete de todo, en especial de ti mismo) y cambio, la única constante del Universo.

11. TRABAJAR EN EXCESO ES TAN MALO COMO TRABAJAR POCO

El mismo Benjamín Franklin tenía la sanísima costumbre de descansar con los ojos cerrados entrando en una especie de semisueño de 10 minutos al menos cada dos horas de trabajo intenso. Con esta metodología salida de su genialidad personal, Franklin era capaz de trabajar varios días sin dormir de manera formal.

No todos tenemos los mismos ritmos horarios ni la misma concentración de energía y capacidad intelectual prolongada. De la misma forma que dormir de más o girar de más cuando hacemos un mortal, trabajar de más nos hace menos productivos y más ineficaces.

12. EL ESTADO EMOCIONAL Y MENTAL AFECTA NUESTRO ESTADO FÍSICO Y NUESTRO DESEMPEÑO

La PNL parte de la presuposición de que existe una relación, si no probada al menos con toda la pinta de ser real, entre la mente y el cuerpo, entre la mente y la materia. Sin meternos en más ambages de tipo metafísico, lo que sí parece también ser real es la relación que existe entre el estado emocional y la salud y el desempeño.

Los grandes managers y directores saben que cuando su presencia causa estrés entre sus compañeros de trabajo no están siendo líderes eficaces, por más que muchos tengan la inadecuada idea de que el miedo hace que la gente tra-

baje más. El miedo solo logra que parezca que la gente trabaja más.

“¿Por qué cuesta tanto trabajo encontrar a las personas correctas?”, me preguntaba hace poco el presidente de una empresa líder en el mundo de los dispositivos médicos. Sin pretender que mi respuesta sea la única válida, considero con rotundidad que el principal problema está en que no dominamos las competencias psicológicas que aquí expongo, pero otro problema importante es que la identificación de las competencias necesarias para desempeñarse exitosamente en un puesto por parte de los candidatos es, por decirlo educadamente, bestialmente torpe.

En realidad, siempre según mi experiencia, no contratamos por competencias, contratamos jugando a las adivinanzas. En primer lugar, porque no sabemos identificar las necesarias y en segundo lugar porque no sabemos identificar las que poseen con destreza los candidatos.

La mayoría de las ocasiones el currículum académico es totalmente insuficiente para determinar si una persona va a tener o no éxito en un puesto de alta dirección y, sin embargo, es considerado sistemáticamente como la tarjeta de presentación.

¿Cómo saber si hemos contratado a la persona correcta? Mi fórmula es sencilla. Una correcta contratación generará crecimiento en la empresa, crecimiento que generará a su vez necesidad de contratar más personal. Este nuevo personal correctamente contratado producirá más crecimiento y... ya sabe. La empresa entrará en un ciclo de crecimiento-contratación que la llevará sin duda a convertirse en una referencia de las mejores prácticas mundiales.

Pero eso es cuando ya hemos contratado a alguien correcto aun sin saber cómo lo hicimos. Otra forma es aprendiendo algo de psicología social. Y haciendo caso a Iacocca en la cita de inicio, espero haberle motivado suficientemente para que lo haga lo más pronto que pueda, antes, al menos, de recibir diez amenazas, dos presiones y seis memorandos.

ACTIVIDAD FORMATIVA



CURSO AVANZADO DE CONTROL INTERNO

José Luis Pérez-Suso Infante, Auditor-Censor Jurado de Cuentas, socio de One Firm Auditores, SLP, fue el encargado de impartir este curso que se celebró en la mañana del 8 de septiembre en el Círculo de Empresarios de Galicia, Club Financiero de Vigo, en la modalidad presencial, si bien también se ofreció online dadas las circunstancias sanitarias en que nos encontramos.

FUSIONES, ESCISIONES, APORTACIONES NO DINERARIAS, COMBINACIONES DE NEGOCIOS... ¿SABRÍA CÓMO CONTABILIZARLAS?

Nuevamente en el Círculo de Empresarios de Galicia, Club financiero de Vigo, se

celebró este curso el día 28 de septiembre, a lo largo de toda la jornada, realizado en la modalidad presencial y también se ofreció la posibilidad de realizarlo en la modalidad online. Estuvo a cargo de Juan Luis Domínguez Pérez, que es economista y auditor de cuentas, miembro del REC y profesor titular de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Barcelona.

Esta jornada permitió a los asistentes conocer los fundamentos para tomar una decisión respecto a un tratamiento contable en uno u otro sentido, dependiendo de los hechos y circunstancias de cada transacción. De este modo, a lo largo del curso se presentaron aspectos de debate habituales como la identificación de si lo adquirido es o no un negocio, situaciones en la que la sociedad adquirente puede no ser fácilmente identificable, restricciones al reconocimiento de activos y pasivos en combinaciones de negocios, combinaciones de negocios con opciones de compra de participaciones minoritarias y otros tratamientos contables referidos a situaciones particulares existentes en una combinación como pueden ser la contraprestación contingente, los pasivos contin-



gentes, la retribuciones a socios vendedores, la cancelación de operaciones previas entre adquirente y adquirida. Las actuales condiciones de mercado, la búsqueda de simplicidad administrativa o un ahorro de costes, las implicaciones fiscales, la mejora de la imagen patrimonial para ganar tamaño y solvencia frente a los bancos, la necesidad de reorganizar los negocios familiares, entre otros factores, se están manifestando en un creciente número de adquisiciones y de operaciones de reestructuraciones empresariales (M&A).

XXXV SEMINARIO GALLEGO DE ESTUDIOS TRIBUTARIOS

Aunque estaba programado para los días 17 y 18 de septiembre, la organización del Seminario decidió suspenderlo dadas las circunstancias sanitarias.

CONCURSO DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL SOBRE EDUCACIÓN FINANCIERA



El Consejo General de Economistas de España, en colaboración con los Colegios de Economistas y de Titulares Mercantiles de España, organizan el presente Concurso de Comunicación

Audiovisual sobre Educación Financiera, siguiendo con su compromiso de fomentar la Educación Financiera y dando continuidad a la I Edición Nacional del Torneo de Debate Económico en Bachillerato 2019 y que este año, dadas las circunstancias especiales del Covid-19, no se llevará a cabo.

Esta actividad está enmarcada en el Plan de Educación Financiera del Banco de España y de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, del que el Consejo General de Economistas de España es colaborador. El lema de este año está en relación con las Finanzas Responsables.

Está dirigido a los alumnos de bachillerato de los centros de educación que deseen participar. Los equipos estarán compues-

tos por 4 estudiantes con participación visual en el vídeo de todos ellos y que no podrá sobrepasar los 4 minutos de duración. Consta de dos fases. La fase provincial se corresponde con el ámbito de actuación de los Colegios de Economistas y Titulares Mercantiles de donde saldrá elegido un colegio que representará a la provincia. En la fase nacional participarán los centros educativos ganadores en la fase anterior y que representarán a los respectivos Colegios Provinciales. Las bases se harán llegar a los centros docentes a partir de los primeros días del mes de octubre y se podrán consultar en la página web de nuestro Colegio.

IN MEMORIAM

Benigno Fábregas Ferreiro



Benigno Fábregas Ferreiro no sólo ha sido testigo sino protagonista histórico de la organización colegial de los economistas de Pontevedra, de Galicia y de España, junto al poco más que centenar de colegiados que, mediante Asamblea convocada al efecto, se constituyeron en Colegio, en la sede de la Cámara de Comercio de Vigo de Velázquez Moreno, en 1980, con asistencia del presidente del Consejo General de Economistas, Carlos Sánchez-Reyes de Palacio. El Consejo General se había constituido unos años antes como consecuencia de la segregación del de Madrid de los Colegios de Economistas de Cataluña, País Vasco o de Valencia, todos ellos entonces de ámbito autonómico. Aunque hubo intentos, entonces, por la creación de un único Colegio de Economistas de Galicia, auspiciado por colegiados de Coruña y de Pontevedra, finalmente se optó por la creación de Colegios de Economistas provinciales. La sede del nuevo Colegio en Coruña, o en Santiago como defendíamos en Pontevedra, en pleno debate por la sede de las instituciones autonómicas,

impidió la constitución del Colegio de ámbito autonómico. El Real Decreto 2.991/1980, de 12 de diciembre, de constitución de nuestro Colegio fue publicado en el BOE de 24 de enero de 1981. Benigno había formado parte de la Junta Promotora y Constituyente y en la primera Junta de Gobierno de mayo de 1981, con el cargo de Tesorero. Como auditor de Cuentas, desde 1984, ha contribuido a la creación y consolidación del REA-CGE (Registro de Economistas Auditores del Consejo General de Economistas de España). Él era el núm. 9 de los primeros 40 colegiados del Colegio de Economistas de Madrid en Pontevedra. De los 10 primeros presididos por Julián Zarauza Andina, tanto el núm. 4, Alberto Varela Grandal, con sus 100 años recién cumplidos, como el 8, Augusto Viso Alonso, o el 10, José Roberto Sáenz de Miera, pueden dar fe de aquellos años y de la labor desplegada por Benigno Fábregas. Reciban todos ellos nuestros mejores deseos de más larga vida y de salud para disfrutarla con todos los suyos.

Benigno nació en Vigo, el 25 del noviembre de 1931, por lo que, a su fallecimiento el 12 de julio de 2020, tenía cumplidos sus 88 años. Era licenciado en Ciencias Políticas y Económicas (Sección de C. Económicas), cuyos estudios había culminado en el Caserón de San Bernardo de la Complutense de Madrid, en 1959. En dicho edificio se había constituido la primera Facultad de Ciencias Políticas y Económicas de España, en el curso 1943-1944. Poco antes, por Decreto de 15 de diciembre de 1942, se reestructura la Organización colegial de los Titulares Mercantiles (Peritos, Profesores e Intendentes Mercantiles, incluidos los Intendentes Actuarios) con la constitución de su Consejo Superior de Colegios de Titulares Mercantiles, del Instituto de Cen-

sores Jurados de Cuentas y del Instituto de Actuarios Españoles.

Recién licenciado viaja por varios países de Europa: Francia, Bélgica y Alemania con el fin de verificar in situ el estado de la reconstrucción europea posterior a la II Gran Guerra Mundial, en los años en que se estaba alumbrando el Mercado Común y las Comunidades Europeas, hoy Unión Europea. Su primer trabajo fue en Bruselas, en el Banco LAMBERT. Posteriormente regresó a España y fue nombrado Director Adjunto de la Cooperativa de Estudiantes.

Se traslada a Vigo donde tiene la oportunidad de trabajar en el Grupo de Empresas Álvarez, que es cuando se colegia en 1966, se dedica a la Auditoría de Cuentas a finales de los 80 del siglo XX y, finalmente, se jubila cuando prestaba servicios en el SERGAS. Su actividad profesional ha sido diversa, muy rica y tan intensa que hizo de él un economista modelo para las generaciones que irrumpimos en la profesión desde la segunda mitad de los años 70 del siglo pasado.

La bonhomía que caracterizaba a Benigno hizo de él un puntal relevante desde los inicios de nuestro Colegio. No solo fue importante por su propia labor, desarrollada con tanta eficacia como sin ostentación alguna, sino por la colaboración y apoyo prestados a los demás directivos y colegiados. El Colegio le concedió la Insignia de Plata y, en la Junta General de 19 de junio de 2015, se le otorgó la condición de Colegiado Distinguido. El recuerdo de Benigno es, pues, la mejor herencia que nos ha dejado a todos los que lo hemos tratado y conocido.

A su esposa, Gloria, a sus hijos, Jorge y Sergio, y a toda su familia transmitimos nuestro sentimiento más solidario por la pérdida sólo física de tan buena persona, profesional y colega.

¡Que el nuevo estado te sea leve, Benigno!

V Jornadas de Auditoría y Contabilidad en Galicia

En torno a la crisis



Programa

Miércoles, 11 de noviembre 2020

11:30 - 12:30 horas

Presentación

ENRIQUE GONZÁLEZ GONZÁLEZ. Presidente del ICJCE en Galicia

MIGUEL ÁNGEL VÁZQUEZ TAÍN. Presidente del Consello Galego de Economistas

Situación actual de la economía y perspectivas de evolución futura

RAFAEL DOMÉNECH. Responsable de Análisis Económico España en BBVA Research

12:45 - 13:30 horas

Los cambios en auditoría, la visión del supervisor

ÁLVARO URRUTIA SANTOS. Subdirector General de Control Técnico del ICAC

13:45 - 14:30 horas

La actuación y responsabilidad del auditor en los acuerdos de refinanciación a homologar judicialmente

Ponente pendiente de confirmar

Jueves, 12 de noviembre 2020

11:30 - 12:15 horas

Nuevas tecnologías, teletrabajo y auditoría

ANTONIO BUDIA. Director de Operaciones y Marketing en Microsoft Ibérica

12:30 - 13:15 horas

Los próximos cambios del nuevo Reglamento de la LAC

MARÍA JESÚS ALONSO PÉREZ. Subdirectora General de Normas Técnicas de Auditoría del ICAC

13:30 - 14:15 horas

Incidencia contable de la crisis en las cuentas anuales de 2020

ENRIQUE ORTEGA CARBALLO. Socio en Gómez-Acebo & Pombo

Viernes, 13 de noviembre 2020

11:30 - 12:15 horas

Cómo afrontar la auditoría de cuentas de 2020

JORGE HERREROS ESCAMILLA. Socio responsable de práctica profesional en KPMG

12:15 - 12:45 horas

Automatización robótica de procesos de auditoría

TXEMA ARNEDO. CEO en Gamering, SA

ABRAHAM RODRÍGUEZ GARCÍA. Socio Área de Auditoría y TI en AUDICON SLP

13:00 - 14:30 horas

Las próximas NIAs que entrarán en vigor

SANTIAGO DURÁN DOMÍNGUEZ. Presidente del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas

Efectos y consecuencias de la crisis actual en la profesión del auditor y del experto contable

FERRÁN RODRÍGUEZ ARIAS. Presidente del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España

CARLOS PUIG DE TRAVY. Presidente del Registro de Economistas Auditores - Consejo General de Economistas

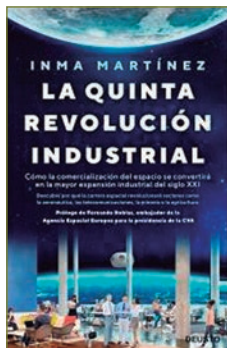
FRANCISCO GRACIA HERREIZ. Presidente del Registro de Expertos Contables

SANTIAGO DURÁN DOMÍNGUEZ. Presidente del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas

Colaboradores



LA QUINTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL



Inma Martínez

Deusto, S.A. Ediciones | 2019

Muchos innovadores del presente siglo en su afán emprendedor han empezado a desarrollar estrategias y tecnologías revolucionarias que hacen del universo una nueva realidad vital y económica. La idea de que sólo podemos vivir en la Tierra está superada y las actividades espaciales aumentan de forma exponencial. En un corto período

de tiempo todos comenzaremos a ser conscientes de las actividades que se están desarrollando y el progreso que ello conlleva más allá del ámbito terrestre. Las construcciones de fabricación humana empezarán a poblar nuestro cielo y muchas de ellas podremos avistarla sin tener que utilizar telescopios. Será una revolución semejante

a la que hemos experimentado en el pasado con la construcción de rascacielos, redes eléctricas, comunicaciones y transportes que han transformado nuestra forma de vida. Estamos ante una nueva transformación industrial del cosmos que cambiará la vida en el aspecto científico, empresarial y en todos los aspectos.

En la actualidad, el espacio lidera un profundo cambio social que afecta a todos los desafíos a los que nos enfrentamos: la preservación de la Tierra, el progreso de la raza humana y el avance hacia una nueva civilización que ejemplifique la grandeza de nuestro espíritu.

Inma Martínez está considerada por la industria como una visionaria digital y de la inteligencia artificial y formó parte de los primeros equipos de desarrollo del Wireless Access Protocol (WAP), el streaming de música y vídeo, y los widgets. En 2018, la revista Enterprise Management 360 la colocó en el número 1 de Las 10 mujeres que en 2018 están cambiando el panorama de los datos.



BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO

JULIO

Auditoría de Cuentas. Normas técnicas

Resolución de 30 de junio de 2020, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se somete a información pública la Norma Técnica de Auditoría, resultado de la adaptación de las Normas Internacionales de Auditoría para su aplicación en España, "Auditoría de estimaciones contables y de la correspondiente información a revelar", y la modificación de la Norma Técnica de Auditoría "Responsabilidades del auditor con respecto a otra información".

Auditoría de Cuentas. Normas técnicas

Resolución de 1 de julio de 2020, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se somete a información pública la Norma Técnica

de Auditoría de elaboración del informe complementario al de auditoría de cuentas anuales de las entidades de crédito y de los establecimientos financieros de crédito.

Medidas urgentes

Real Decreto-ley 25/2020, de 3 de julio, de medidas urgentes para apoyar la reactivación económica y el empleo. Medidas de apoyo a la inversión y a la solvencia y otras medidas de apoyo a la reactivación económica.

SEPTIEMBRE

Medidas procesales y organizativas. Administración de Justicia

Ley 3/2020, de 18 de septiembre, de medidas procesales y organizativas para hacer frente al COVID-19 en el ámbito de la Administración de Justicia. Medidas procesales, medidas concursales y medidas organizativas y tecnológicas.

Trabajo a distancia

Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia.

Medidas urgentes

Real Decreto-ley 29/2020, de 29 de septiembre, de medidas urgentes en

materia de teletrabajo en las Administraciones Públicas y de recursos humanos en el Sistema Nacional de Salud para hacer frente a la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19.

Medidas sociales

Real Decreto-ley 30/2020, de 29 de septiembre, de medidas sociales en defensa del empleo.



Diario Oficial de Galicia

SEPTIEMBRE

Agencia Tributaria de Galicia

RESOLUCIÓN de 31 de agosto de 2020 por la que se modifican las instrucciones de los modelos de declaración y autoliquidación de los tributos sobre el juego y las especificaciones técnicas de determinados archivos informáticos para la presentación de los mismos conforme a la Orden de la Consellería de Hacienda de 15 de junio de 2020, por la que se adoptan medidas excepcionales y temporales relativas a la presentación de declaraciones y autoliquidaciones y al pago de determinados impuestos gestionados por la Comunidad Autónoma de Galicia.

NATURALEZA, TERMALISMO E HISTORIA PRÓXIMOS A COIMBRA



Antonio Valverde Pampillón

Profesor Mercantil
Colegiado nº 19

Muy próximos a Coimbra (a menos de 30 kilómetros) se encuentran los concelhos de Mealhada y Anadía, a los que pertenecen los lugares que os recomiendo visitar en este artículo. Una vez en Mealhada, la distancia desde allí no supera los 10 kilómetros.

Luso es una villa portuguesa que pertenece al concelho de Mealhada, conocida por sus termas, cuyo manantial ofrece una de las aguas minerales de mesa más consumidas en Portugal. La estación termal data de finales del siglo XIX, aunque las propiedades terapéuticas de las aguas —apropiadas para el tratamiento de problemas renales y de piel— ya se conocían un siglo antes.

Conserva los edificios originales que, en combinación con un spa innovador, la convierten en un espacio privilegiado de bienestar.

Una visita obligada en las inmediaciones es el Bosque de Buçaco, parte de la sierra del mismo nombre, en donde se encuentra el Palace Hotel, que emerge entre la frondosa vegetación.

De estilo neomanuelino, el palacio se construyó a finales del siglo XIX para los últimos reyes de Portugal y ocupa parte del Convento de Santa Cruz, del que actualmente todavía permanecen los claustros y algunas celdas. El Palacio, el Convento de Santa Cruz, junto



con varias ermitas de retiro, capillas de oración, fuentes, miradores, una escalinata monumental y las estaciones del Vía Crucis conforman el conjunto monumental clasificado como bien de interés histórico por su riqueza patrimonial.

El bosque, de 105 hectáreas, está rodeado por un muro compuesto por 11 puertas. Las puertas de Coimbra, construidas en el siglo XVII, constituían la antigua entrada del monasterio. Los remanentes del monasterio y el palacio-hotel están ubicados en el centro del bosque, rodeados de jardines de boj, diseñados geométricamente, y salpicados por lagos, fuentes y pérgolas.

El origen de este bosque se remonta al siglo VI, al llegar al lugar un grupo de monjes benedictinos. Posteriormente, cambió de propietarios hasta llegar en el siglo XVII a manos de los monjes carmelitas descalzos, que quisieron recrear allí el Monte Carmelo de Israel, su lugar de procedencia. Por ello los árboles, que ocupan el 80% del área del bosque, son, además de autóctonos, de otras especies exóticas como cedros, secu-



yas y eucaliptos, aunque la especie más sobresaliente es el cedro de Buçaco, que fue plantado hace unos 350 años.

En 1810 se desarrolló la Batalla de Buçaco en el ámbito de la Guerra de la Independencia, enfrentándose las tropas napoleónicas al mando del mariscal Massena con el ejército anglo-portugués a las órdenes del duque de Wellington. El acontecimiento es recordado mediante un monolito. También existe un museo militar en el que se exponen distintos recuerdos de la batalla, como armas y uniformes.

Existen varias rutas señalizadas para realizar caminatas y conocer estos monumentos, o bien sendas botánicas para conocer las diferentes especies vegetales del bosque:

- Ruta del agua
- Ruta del bosque relicto (bosque que conserva sus características anteriores a la ocupación humana).
- Ruta militar
- Ruta de la naturaleza
- Ruta del Vía Crucis

En la ruta del agua está uno de los lugares más accesibles y más visitados, por estar cerca de una de las carreteras del bosque: es La Fuente Fría (Fonte Fria), un manantial que brota de rocas y que cae entre la preciosa escalinata monumental hasta llegar a un estanque donde nadan cisnes.



Muy cerca del lago, pero en la ruta de la naturaleza, se encuentra el valle de los helechos (Vale dos Fentos), una zona donde se pueden ver helechos gigantes del tamaño de palmeras como los que hay en los bosques de Costa Rica.

Por último, otro de los lugares importantes de este bosque de Buçaco es su mirador de la Cruz Alta. Se llama así porque en él hay una cruz y está situada en un lugar en alto, desde donde se divisa la sierra, el pueblo de Luso y todos los alrededores del bosque.

Para subir hasta el mirador desde el palacio se debe seguir el camino del Vía Crucis. Se trata de un sendero empedrado que sube la montaña en zig-zag. Durante el trayecto se encuentran pequeñas capillas con imágenes del camino de Jesús a la cruz en su interior.

De vuelta a Mealhada y antes de viajar a Curia en el concelho de Anadía, podemos aprovechar para reponer

fuerzas, ya que además de las aguas, los vinos y la gastronomía dan fama a esta región denominada Bairrada. También podemos después acercarnos a Anadía y visitar el Museo del Vino Bairrada.

El cochinillo (leitão) asado en Mealhada es la especialidad más famosa y atrae a mucha gente que se desplaza a propósito para saborearlo. Acompañarlo con los vinos blancos, tintos o espumosos que allí se producen es la elección más acertada. En la ruta hacia Curia nos encontraremos con muchos restaurantes a cada lado de la carretera.

Curia. Las Termas de Curia rivalizan con Luso en la oferta de salud y ocio. Allí se respira el ambiente de la Belle époque evocado por construcciones de las primeras décadas del siglo XX. Además del balneario, no faltan hoteles con mucho encanto, un lago artificial con casi un kilómetro de perímetro, un circuito de mantenimiento y campos de tenis y de golf. ¡Todo lo necesario para una vida saludable!

En uno de estos hoteles, el Curia Palace Hotel, estudiaron alumnos de los Colegios Jesuitas de España, entre ellos los del Colegio Bellavista de Vigo, en tiempos de la Segunda República. Hasta allí se trasladaron profesores y alumnos para desarrollar un modelo educativo que no se les permitía en España.



*El Colegio de Economistas
de Pontevedra
os desea una Feliz Navidad
y un 2021 lleno de éxitos*



economistas
Pontevedra

 economistas y titulados mercantiles

¡El mejor Software!



MenuL@n
SOFTWARE PARA
HOSTELERÍA

CashDro
CashKeeper
cashlogy
Cash Guard

RizoL@n
SOFTWARE PARA
PELUQUERÍAS

HoteL@n Mobile
HoteL@n
SOFTWARE PARA
HOTELES

GesL@n TPV
SOFTWARE PARA
COMERCIOS

GesL@n ERP
SOFTWARE PARA
PYMES

ERP Mobile
SOFTWARE DE
MOVILIDAD

Enlazado con



Wolters Kluwer

L@ndín
SOFTWARE

